

**O. KHARBANDA
E. STALLWORTHY**

IL LAVORO IN TEAM
**La struttura piramidale è fallita. Come
organizzare e guidare gruppi di lavoro
nella nuova impresa-rete**

FRANCOANGELI

Dedicato con amore a Ilesha Kharbanda, nata il 25 gennaio 1990 (Ilesha significa «principessa»), un prezioso prodotto di lavoro di gruppo.

In copertina: Joseph Stella, *Battaglia di luci. Coney Island*, 1914, particolare. New Haven, Yale University, Art Gallery.

Titolo originale: *Project Teams. The Human Factor*.

Copyright © 1990 by NCC Blackwell Limited, Oxford, England.

Traduzione dall'inglese di Mauro Formaggio.

Copyright © 1992 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

È vietata la riproduzione, anche a uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuato, compresa la fotocopia, non autorizzata.

I lettori che desiderano essere informati sulle novità pubblicate dalla nostra casa editrice possono scrivere, inviando il loro indirizzo a «FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano», ordinando poi i volumi desiderati direttamente alla loro libreria.

Indice

Introduzione	pag. 11
Parte I - Lo scenario	
1. Una singola persona può risultare decisiva	» 15
1. Definizioni	» 15
2. Il team di progetto	» 16
3. I team possono fare miracoli	» 17
4. Manager o leader?	» 19
5. Un esempio di leadership	» 21
6. La formula per la leadership	» 22
7. Essere leader è più che essere manager?	» 23
8. Lezioni dal campo di gioco	» 25
2. Il ruolo del team	» 29
1. Il team in azione	» 29
2. Team in parallelo	» 31
3. Le qualità per il lavoro in team	» 34
4. Il team è in ogni luogo	» 36
5. I ruoli	» 37
3. La via del successo	» 39
1. La chimica dei team	» 39
2. Cosa occorre al team per eccellere	» 40
3. Politica e poterè	» 42

4. Cooperazione ed emulazione	pag.	44
5. Progetti e persone	»	46
6. Coinvolgere tutti in tutto	»	47
7. La potenza del coinvolgimento	»	50

Parte II - La rete e la piramide

4. La struttura a piramide ha fatto il suo tempo	»	53
1. La piramide gerarchica e i suoi limiti	»	53
2. Il ruolo della rete	»	55
3. Le reti in azienda	»	56
4. Stili di management a confronto	»	58
5. Un buon ricupero	»	59
6. Le teorie, X, Y e Z	»	61
5. L'organizzazione a rete e la proprietà dell'azienda	»	65
1. A chi appartiene l'azienda?	»	65
2. Team di titolari	»	67
3. Sentirsi in proprio	»	68
4. Formazione dei team	»	69
5. Le fasi del buon team	»	71
6. Le comunicazioni	»	73
6. Sviluppo dei sistemi informativi	»	77
1. Generalità	»	77
2. Come affrontare i problemi	»	79
3. Come rendere efficace il team	»	81
4. Valutazione della performance dei team	»	81
5. Fattori ambientali	»	82
6. Struttura del team	»	88
7. Formazione e sviluppo	»	92
1. L'industria della formazione	»	92
2. Corsi di formazione	»	93
3. Formazione per i leader	»	96
4. Efficacia del team	»	98
5. Formare e ancora formare	»	99
6. Sviluppo del team	»	100
7. Esiste il team perfetto?	»	102

Parte III - Qui ci vuole un team

8. La teoria	pag.	103
1. X, Y, Z e via dicendo	»	103
2. Dagli individui ai gruppi	»	104
3. Relazioni interpersonali	»	108
4. Integrazione d'un nuovo membro	»	109
5. Unità nella diversità	»	110
6. Indagine sulla diversità	»	112
9. Dalla teoria alla pratica	»	114
1. La performance dei gruppi	»	114
2. Interdipendenza nel team	»	116
3. I Csf	»	117
4. La negoziazione	»	118
5. Il ruolo del leader	»	119
6. La mentalità di team	»	121
7. Modalità di lavoro per team	»	122
8. Tempi di crisi	»	123
9. Il conflitto	»	124
10. L'innovazione	»	125
1. La mentalità innovativa	»	125
2. Quando si presenta l'opportunità	»	127
3. Il compenso dell'innovazione	»	129
4. Saper ascoltare	»	131
5. Creatività e innovazione	»	134
11. Come giungere al successo con l'innovazione	»	136
1. Che ruolo ha l'innovazione	»	136
2. Esempi d'innovazione riuscita	»	137
3. L'innovazione accidentale	»	139
4. Il team innovativo	»	140
5. Il team autogestiti	»	141
6. I team ad alta performance	»	142
7. Il leader innovativo	»	144
8. Il <i>problem-solving</i>	»	145

Parte IV - Chi deve stare a capo del team?

12. Il project leader	pag. 147
1. Specialista o non specialista?	» 147
2. Un campo di paradossi	» 148
3. L'importanza della leadership	» 149
4. Essere leader	» 149
5. Il leader come formatore di team	» 151
6. Vivere di cambiamento	» 153
13. Caratteristiche del project leader	» 155
1. Il leader può determinare il successo	» 155
2. Il ruolo del project leader	» 157
3. Esser leader con l'esempio	» 160
4. Consultazione e cooperazione	» 162
5. Il leader d'azione	» 163
14. La necessità di saper vedere nel futuro	» 165
1. La delega	» 165
2. Guardando al futuro	» 166
3. Il contesto di progetto	» 168

Parte V - Team in azione

15. Esempi dagli Usa	» 170
1. Il Sistema 360 dell'Ibm	» 170
2. Una galassia di team	» 173
3. Il progetto Taurus della Ford	» 176
4. I giapponesi negli Usa	» 180
5. Un tentativo fallito alla General Motors	» 180
16. Esempi dall'Europa	» 182
1. Lavoro in team nell'industria delle costruzioni	» 182
2. Un progetto aeroportuale alle Falkland	» 183
3. Il caso Bechtel	» 186
4. Rivoluzione all'Ici	» 187
5. Un progetto transnazionale	» 188

17. Esempi dal resto del mondo	pag. 191
1. L'esempio del Giappone	» 191
2. L'ascesa del robot	» 193
3. Diagnosi e cura	» 194
4. Un successo nell'industria pubblica	» 195
5. Team multinazionali	» 197
6. Lo spirito d'innovazione sposta le montagne	» 199
7. Il progetto Sasol	» 200

Parte VI - Qualità

18. Il significato della qualità	» 202
1. Introduzione	» 202
2. Il controllo qualità totale	» 203
3. Il controllo qualità alla giapponese	» 205
4. A chi spetta il <i>quality management</i> ?	» 206
5. Redditività dell'investimento in qualità	» 207
6. Qualità senza lacrime	» 209
19. La produttività	» 211
1. La qualità come mentalità	» 211
2. Qualità e produttività	» 213
3. Il programma qualità dell'Ibm	» 215
4. Qualità e produttività nella ricerca e nello sviluppo	» 216
5. Gli incentivi	» 218
6. Perché primeggiano i giapponesi	» 220
20. Applicazione della qualità e della produttività	» 223
1. Il circolo di qualità	» 223
2. Mantenimento e miglioramento della qualità	» 225
3. La qualità è cruciale	» 227
4. Guide alla qualità	» 228
5. I circoli di qualità non sono la panacea	» 229
21. Coinvolgimento e impegno	» 230
1. Il collegamento	» 230
2. Si ottiene ciò che ci si aspetta	» 231

3. La performance è frutto dell'impegno	pag. 233
4. Dagli esplosivi alle canne da pesca	» 235
5. Bisogna coinvolgere	» 236
6. La produzione in grande serie è superata	» 237
Appendice - Esempio di descrizione della mansione	» 240
Bibliografia	» 242

Introduzione

I progetti possono essere definiti come attività non di routine, non ripetitive, intraprese per il conseguimento di un obiettivo ben definito, nel rispetto dei vincoli di tempo e di costo stabiliti.

La riuscita dei progetti consiste in gran parte proprio nel rispetto dei vincoli di tempo e di costo. Molta della letteratura sull'argomento riguarda proprio questi aspetti, con le tecniche applicabili nei diversi casi. Ora l'informatica sta affermandosi sempre più come strumento di gestione dei progetti, con largo impiego dei computer, ma il fattore umano, a nostro avviso, resta determinante. La riuscita dipende ancora essenzialmente dalla composizione, dall'addestramento e dall'organizzazione dei team di progetto, molto più che dalle tecniche e dagli strumenti utilizzati, compresi gli strumenti informatici.

Certamente l'informatica può aiutare molto la gestione e il controllo dei progetti, ma con un inconveniente: si lavora ormai sempre più a casa propria, o comunque fuori ufficio, e si trascura il «fattore umano». Per fortuna, e probabilmente non per caso, gli orientamenti più recenti riportano l'uomo al centro del processo produttivo, anche in presenza di strumenti informatici estesi e complessi, come un nuovo impianto produttivo della Lockheed che è sì dotato delle tecnologie più raffinate, ma riflette anche l'esigenza di riportare il fattore umano «nell'equazione della produzione».

Sono sempre le persone la risorsa di gran lunga più preziosa, non le materie prime o il denaro. Addirittura può risultare decisiva *una singola* persona, il leader, ma per ottenere veramente qualcosa dev'essere appoggiata da un team valido. È quindi nel team, più che

nei singoli individui o nelle singole tecniche, che risiede il potere di realizzare le idee.

L'industria giapponese ci offre un ottimo esempio d'applicazione del team e dell'etica di gruppo a cui esso s'ispira. I team di progetto sono sempre formati da specialisti di diverse discipline e i manager vi svolgono funzioni d'integrazione, di collegamento e di coordinamento. Qualunque sia la struttura formale del team, si stabiliscono sempre comunicazioni intense, aperte e informali, tanto al suo interno quanto verso l'esterno. Il team di progetto si sta sempre più diffondendo, fra le aziende aperte all'innovazione. È anzi interessante notare come esse lo estendano anche ai loro fornitori e appaltatori, con grandi benefici. Un team può davvero ottenere molto di più di quanto otterrebbero, individualmente, i suoi membri. Per convincercene possiamo pensare, fra i molti altri esempi, alla profonda differenza fra undici giocatori mandati in campo per la prima volta insieme, e undici giocatori presi da una squadra di calcio bene affiatata.

Non basta però formare un team per garantirsi il successo. È anzi molto difficile conoscere che cosa renda un certo team più efficace d'un altro. Possiamo ricorrere a un'analogia chimica, paragonando il team alla molecola, un'entità che supera la mera aggregazione dei suoi atomi. Una molecola d'acqua è cosa ben diversa dal semplice affiancamento di due atomi d'idrogeno e d'un atomo d'ossigeno: è una sostanza nuova, con qualità e attributi specifici. Possiamo pensare a quale sia la «chimica» dei team, riconoscendo innanzitutto che esso è molto di più che non la somma dei suoi membri. Anche questo libro, scritto a quattro mani, è molto di più della somma di quello che ciascuno di noi due, gli autori, avrebbe potuto scrivere separato dall'altro.

Per il successo fenomenale già ottenuto, il team di progetto si sta affermando in moltissimi campi d'attività, fra cui la progettazione, la produzione e il marketing. Esso resta valido nei progetti grandi e nei progetti piccoli, anche perché quelli più grandi si possono suddividere in sottoprogetti da affrontare separatamente, coordinandoli però da un unico centro che ne segua lo sviluppo complessivo e lo regoli in funzione degli obiettivi generali.

Il manager, oggi, dev'esser molto di più che un semplice manager, perché gli si chiede di *condurre un team*, di riuscire cioè ad es-

serne il leader. Secondo noi i leader possono, anzi devono agire anche da manager, mentre i manager non sempre riescono ad agire anche da leader. Non è un gioco di parole: la funzione di «manager», così com'era intesa fino a ieri, sta assumendo nuove connotazioni che riguardano i rapporti con i dipendenti e che la trasformano in una funzione nuova, quella di «leader», ad essi più gradita.

Si nasce leader, o si diventa? Molti pensano che le doti del leader siano innate e che vi sia poco spazio per l'apprendimento. Noi siamo di diverso avviso e riteniamo che i manager possano addestrarsi al ruolo di leader, soprattutto con l'esperienza diretta sul campo, ma anche con la lettura di libri e con la partecipazione a corsi. Vediamo dunque qual è l'attuale situazione nell'addestramento e nella formazione dei manager: così potremo anche tratteggiare le caratteristiche personali da coltivare, esaminandone inoltre il modo di manifestarsi nell'azione. Del futuro non possiamo dire, ma riteniamo che i principi del *problem-solving*, il cardine della conduzione di progetto, resteranno sostanzialmente inalterati.

La *leadership*, la qualità che rende tali i leader, è il fattore principale del successo di qualunque progetto, anzi della riuscita complessiva di qualunque azienda. I bravi leader riescono a stabilire un clima di tolleranza e di fiducia reciproca, fra i membri del loro team, e questo può fare miracoli. La bravura tecnica, l'eccellenza dei fornitori o degli appaltatori, la qualità della forza lavoro non bastano, neppure in combinazione fra loro, a compensare la deficienza di *leadership* in un progetto. È chiara quindi l'importanza del contributo che al progetto viene dalla persona che vi è posta a capo, il capoprogetto, o project manager, o leader che dir si voglia, ed è naturale che vi dedichiamo particolare attenzione nella nostra analisi.

Per fortuna è in corso un deciso orientamento, in tutto il mondo, per inserire la gestione aziendale (*business management*) fra le materie dei corsi di economia, di ingegneria e di altre discipline. Nella scuola ci si è troppo concentrati, fino a poco tempo fa, sul «metodo» del management, anziché sulla *comprensione* dei suoi principi ispiratori e particolarmente sul modo di condurre i collaboratori. Lo ripetiamo: ciò che veramente occorre nell'attuale contesto industriale, così incerto e così aperto alla concorrenza, è una buona *leadership*. Occorrono insomma leader capaci non solo di gestire, ma anche di formare con i loro collaboratori un team bene affiatato. In ef-

fetti un buon team non si forma per caso, ma risulta dalla qualità del suo leader. Questa è la lezione che ormai da molte parti si va insegnando e che dev'essere assolutamente ascoltata. Una lezione di grande attualità, come vedremo dai casi qui presentati. Perciò anche noi ci uniamo, con questo libro, a chi si sforza di diffonderla.

La diversità dei nostri interessi, precedenti e luoghi di residenza ha costituito una difficoltà aggiuntiva nel completamento del *nostro* progetto, ma ha anche contribuito, riteniamo, all'arricchimento del prodotto finale, questo libro, per la completezza del contenuto e la qualità della presentazione. Abbiamo entrambi imparato sulla nostra pelle, nel corso degli anni, e ora offriamo al lettore anche i frutti di questa nostra esperienza diretta.

1. Una singola persona può risultare decisiva

Per prima cosa consideriamo la funzione e il ruolo del team, concludendo che esso deve avere un leader, per essere efficace. Il lavoro in team, se ben fatto, dà un contributo decisivo al successo dell'azienda. Non bisogna confondere il ruolo del leader con quello del manager. Alcuni sono leader nati. Noi però riteniamo che la loro qualità, la leadership, si possa anche acquisire con l'esperienza. Diamo alcune indicazioni, a questo proposito, ricordando che la chiave della leadership di successo sta nel porre sempre le persone (i collaboratori) al primo posto. Consideriamo poi la differenza fra i gruppi e i team, nel management, attraverso l'analogia con il mondo dello sport. Il team ha un leader, è creativo e conosce con precisione i suoi obiettivi. Il successo del team dipende dalla qualità del suo leader.

1. Definizioni

Questo è un libro sui team in generale e sui team di progetto (*project teams*) in particolare. Per riuscire davvero, il team *deve* avere un leader, cioè un capo con particolari qualità.

È opportuno partire dalla definizione dei termini principali. Nel *Concise Oxford Dictionary* troviamo che:

- ◆ progetto è un piano, uno schema, o un'impresa che si svolge secondo un programma;
- ◆ team è: un gruppo di due o più animali da tiro aggiogati insieme,

un insieme di giocatori che formano una delle parti in lizza, in giochi come il golf o il cricket; un insieme di persone che si dedicano a un lavoro comune*.

Abbiamo anche:

- ◆ spirito di team (o spirito di squadra), come volontà dei singoli membri d'agire per il bene del team, più che per il bene individuale;
- ◆ lavoro in team (o lavoro di squadra), come lavoro in comune, dove si combinano armonicamente gli sforzi dei singoli.

Qual è dunque la ragion d'essere del team? Perché mai dovremmo unirci a un team, anziché lavorare individualmente? Barnett (1987) risponde così:

... il lavoro in team e la cooperazione attivano e alimentano i motori degli individui e dell'impresa, consentendo di conseguire un livello più alto di capacità.

In altre parole, lavoriamo con maggior efficacia quando apparteniamo a un team. Lo scopo del team può consistere nel realizzare un progetto. Abbiamo allora un team di progetto (*project team*), le cui caratteristiche generali sono descritte qui di seguito.

2. Il team di progetto

Scrivere questo libro, seguendo un piano ben definito, ha costituito un progetto. Partendo dall'idea di massima, abbiamo infatti scritto per prima la bozza della prefazione, elencandovi gli obiettivi, e subito dopo l'indice dei capitoli. Abbiamo così definito il campo del nostro intervento: la prima bozza dell'indice dei capitoli era solo indicativa, ma serviva ad illustrare il contenuto del libro agli editori

* Nel *Dizionario etimologico della lingua italiana*, di Cortellazzo e Zolli, ed. Zanichelli, *team* è «squadra, formazione sportiva», o anche «gruppo di ricercatori scientifici», ed è proprio nel senso di «squadra» che lo si può meglio intendere nel contesto del presente libro (Ndt).

che andavamo interpellando, in vista della pubblicazione. Poteva comunque benissimo darsi che il risultato finale fosse notevolmente diverso da quello pensato in un primo momento.

La nostra proposta, ad un certo punto, venne accettata dall'editore con cui stipulammo il contratto, assistiti dal nostro agente editoriale. Ora il progetto è terminato e il suo prodotto è nelle vostre mani. Potreste pensare che esso sia il risultato del lavoro d'un team formato da due sole persone: ebbene, non è affatto così perché sono stati almeno tre i team che, lavorando in parallelo, hanno portato al completamento del progetto. Il nostro agente editoriale ha guidato un team di esperti in quel campo, mentre altri team curavano la composizione e la stampa del libro, lavorando altrove.

In ciascuno di questi team è stata essenziale la parte del leader, anche nel team formato dai due soli autori. Il leader solitamente agisce attraverso il consenso, affrontando i problemi con i membri del proprio team e dibattendoli anche a lungo e animatamente, prima di decidere. Per questo loro stretto coinvolgimento nel processo di decision-making, i membri del team dovrebbero sentirsi pienamente impegnati dalle decisioni prese e dovrebbero quindi eseguire i rispettivi compiti con zelo e determinazione, cercando di conseguire l'obiettivo stabilito in comune (nel nostro esempio, la pubblicazione del libro).

Come abbiamo già osservato, occorre sempre un leader, persino se il team è minimo, con due soli membri, perché occorre sempre qualcuno che s'assuma l'iniziativa e prenda le decisioni. Nel nostro caso, una cooperazione che dura da ben 15 anni con circa 15 libri pubblicati, c'è sempre stato un leader fra noi, benché non dichiarato ufficialmente. È nostra convinzione che, lavorando in team, abbiamo ottenuto molto di più di quello che avremmo potuto ottenere lavorando ciascuno per conto proprio. E il leader è stato essenziale anche per il successo del nostro team.

3. I team possono fare miracoli

Non c'è dubbio che il lavoro in team possa fare miracoli. Sono migliaia i libri e gli articoli sull'argomento. Fra questa massa imponente vorremmo segnalare i seguenti quattro:

1. «Entrepreneurship Reconsidered - The Team as a Hero» (Reich, 1987);
2. «Teamwork Responsible for Current Success» (Purokayastha, 1989);
3. «Spectacular Teamwork - How to Develop the Leadership Skills to Team Success» (Blake, Mouton e Allen, 1986);
4. «Teamwork Lacking in Cockpit» (*Times of India*, 1988).

Il primo testo, apparso in forma d'articolo su *Harvard Business Review*, sostiene che il lavoro in team è molto più efficace in certi paesi che non negli Usa perché in quei paesi lo si è applicato prima, benché s'ispiri a idee maturate proprio negli Usa. Reich argomenta qui che l'eroe, per così dire, della situazione è il team nel suo complesso, anziché il leader o un qualunque altro membro. Il leader, benché spesso acclamato, potrebbe realizzare ben poco da solo. È però vero anche l'inverso e in molti casi il team non avrebbe avuto successo, senza un bravo leader.

È per questo che lo *US Army* avrebbe scelto di tenere i soldati nello stesso reparto, per l'intera durata del servizio. Si sostiene infatti che l'individuo rende di più quando appartiene a un gruppo stabile, e che si dimostra anche più affidabile. Tutti i membri del team che viene così formato si sentono responsabili del buon esito di quanto essi fanno, come team appunto.

Il secondo testo, apparso in forma d'articolo su *Business India*, riguarda il caso del fenomenale successo della Vijay Bank di Bangalore, in India. Nei suoi primi quattro anni come *chairman* e *managing director*, Sadanand Shetty ha triplicato i depositi e addirittura centuplicato l'utile della banca. Shetty, il più giovane *chairman* di tutti i tempi in una banca nazionalizzata, commenta così questo suo risultato:

Sento d'aver fatto ciò che dovevo, come *chief executive*. Ho formato un team efficiente, di cui la banca aveva assoluto bisogno e a cui soprattutto essa deve il suo attuale successo.

Un sistema decentrato di *decision-making* al vertice ha contribuito ad eliminare i ritardi, con i costi che ne derivavano, risolvendo il labirinto delle vecchie procedure. Può essere anzi stata proprio questa la spinta che ha fatto progredire Shetty, in così poco tempo, da

semplice impiegato a *chairman*: la sua completa dedizione all'idea di formare uno spirito di team. Non ci si può inoltre meravigliare, visti i risultati, che allo scadere del suo primo mandato di quattro anni, nel 1988, Shetty sia stato riconfermato per altri cinque anni.

Il terzo testo, un libro i cui due primi autori sono i padri della griglia di management che compare in molti degli attuali corsi per manager, considera i modi per far comprendere la natura del team, per formarlo e per perfezionarlo.

Sono descritti sette casi reali, spiegando come in ognuno si sia inculcata nell'organizzazione la cultura di team. Si presenta una serie di esercizi d'autovalutazione che portano a una griglia non dissimile da quella, ben nota, già applicata al management. Emerge comunque l'assoluta necessità d'un buon leader, senza il quale qualunque gruppo è destinato a confondersi, anche se è formato da individui eccezionali.

Il quarto testo, apparso in forma d'articolo sul quotidiano *Times of India*, descrive i risultati disastrosi che la carenza di lavoro in team può dare in un settore delicato come quello del trasporto aereo. In esso si riferisce l'esito delle prime indagini sull'incidente d'un Boeing 737 della Indian Airlines, accaduto nell'ottobre 1988 all'aeroporto di Ahmedabad e dovuto, per quanto sembra, a carenze operative nella cabina di pilotaggio. L'articolo attribuisce il disastro alla mancanza di lavoro in team da parte del primo e del secondo pilota.

4. Manager o leader?

Abbiamo già osservato che al team occorre un leader, anziché un manager, per essere efficace. Il leader deve *anche* essere manager. Un semplice manager, invece, anche se è un buon manager, può non riuscire ad essere leader. Questa distinzione è essenziale alla comprensione dell'argomento che qui trattiamo.

La *leadership*, la qualità del leader, si definisce con difficoltà. Per riuscire ad essere leader non occorre necessariamente porsi alla testa del branco, anzi, spesso il vero leader non dà l'impressione del capobranco e gli individui che lo seguono credono di scegliere da sé la loro strada! Possiamo citare, a questo proposito, un detto che

la tradizione attribuisce a Lao Tzu: «Per guidare, si deve seguire».

Sono molte le credenze sui leader e sulla qualità che li rende tali. Bennis e Nanus (1985) sostengono per esempio che la *leadership* è una dote rara, però essenziale per chi sta al vertice di un'organizzazione. Per essi i veri leader hanno carisma, sono cioè capaci d'ispirare devozione ed entusiasmo in coloro che essi guidano, al punto da poterli dirigere e controllare, spingendoli verso l'obiettivo, senza che questi se ne risentano. Essi sostengono quindi che i leader sono tali per dono di natura, anziché per esercizio. Il buon leader, secondo loro, deve riuscire a:

- vedere anche le situazioni che non si sono ancora determinate;
- vedere nella situazione attuale ciò che ancora non vi compare;
- guidare il gruppo verso un obiettivo comune, emerso dai desideri e dalle attività dei membri, anziché dai propri.

Bennis e Nanus portano l'esempio d'un annuncio sul *Wall Street Journal*, in cui fra l'altro si legge:

... la gente non vuole essere gestita, vuole essere guidata ... potete portare il cavallo al fiume, ma non potete costringerlo a bere ... se volete gestire qualcuno, gestite voi stessi ... fatelo bene e sarete pronti a smettere di gestire gli altri, sarete pronti per cominciare a condurli.

Adair (1988a) individua dieci fasi nella formazione del leader, illustrandoli con esempi e con casi tratti dalla pratica degli affari, dalla storia e dall'arte. Anche per Adair l'esigenza d'una buona leadership è la prima difficoltà in ogni campo dell'intrapresa umana.

Fieldler e Chemers (1984), considerando i modi di miglioramento della leadership e della sua efficacia, propongono una forma d'autoaddestramento. Fieldler e Garcia (1987) considerano l'argomento da un altro punto di vista, domandandosi come e perché i leader hanno successo e concludendo che questo dipende dalla loro personalità, dal comportamento e dall'esperienza. Maddux (1988) dimostra come i gruppi non sempre lavorano come team, portando l'esempio del lavoro in miniera. Vi sono infatti notevoli differenze di produttività fra miniera e miniera della stessa zona, a parità di

forza lavoro, di regolamenti e di struttura geologica dei pozzi. Si può passare da 58 a 242 tonnellate di minerale per ciascun addetto, in un determinato periodo, e solo per effetto del modo in cui il management riesce, o non riesce, a formare buoni team con i minatori disponibili.

5. Un esempio di leadership

Abbiamo sempre pensato che l'esperienza è il miglior maestro. Per imparare dall'esperienza occorre guardare al passato, il nostro o quello altrui, cercandovi le indicazioni utili al nostro futuro, benché questo sfugga in larga parte a qualsiasi previsione.

Utili osservazioni sul passato si trovano nell'autobiografia di Sir Harvey Jones, l'uomo d'affari inglese che ha guidato nei primi anni '80 uno dei giganti dell'industria chimica mondiale, la Ici. Egli ha realizzato una radicale trasformazione di quel gruppo, dopo esserne diventato *chairman*, vincendo la confusione e la crisi che lo attanagliavano e trasformandolo in una multinazionale solida e molto redditizia. Verso la fine dell'era di Sir Harvey, l'Ici fu il primo gruppo britannico a conseguire utili annui superiori al miliardo di sterline. Com'è stato conseguito tutto ciò?

5.1. Le persone prima di tutto, e innanzitutto

Iain Carson, nella sua recensione all'autobiografia di Sir Harvey (Jones, 1988) così s'esprime:

è una ventata d'aria fresca di cui c'è un gran bisogno ... [l'autore] aborrisce il management che si fonda sulla paura. Il suo ideale è un'organizzazione aperta, franca, anche dialettica, ma sempre attenta ai suoi membri, come una squadra ai vertici della classifica... [in cui] l'individuo è rispettato ... se solo le aziende dedicassero altrettanto tempo e altrettanti sforzi ai loro dipendenti, quanti ne dedicano ai loro impianti, otterrebbero un miglior rendimento e un utile molto più alto ... (il corsivo è nostro).

Qui si sostiene che la leadership è possibile solo dove esiste un team, o una serie di team, in cui l'affiatamento è buono e l'individuo è rispettato. Il riconoscimento di queste verità fondamentali sta all'origine della trasformazione dell'Ici.

Sir Harvey Jones dice che non può accadere nessun miracolo, nessun drastico cambiamento cioè, a meno che *ciascuno* si renda conto dell'obiettivo e dia il meglio di sé per conseguirlo, e che questo non s'ottiene «comprando» le persone, e neppure «forzandole», perché esse vanno invece *guidate*.

6. La formula per la leadership

Come si sviluppa nell'individuo la qualità di leader? Forse semplicemente provando ad essere leader, se se ne ha l'occasione, e imparando dai propri errori, magari a caro prezzo. Sarebbe come imparare a nuotare gettandosi in acqua e dibattendosi per tenersi a galla e non morire annegati: alla fine s'impara, o almeno così si spera.

Stiamo sostenendo, è ormai chiaro, che le doti che fanno un leader *possono* essere apprese. Ne siamo profondamente convinti, benché molti sostengano che i leader sono tali solo per dono di natura. Golding (1983) sostiene questa tesi in un libro che intende insegnare il modo di scalare il vertice, e di restarvi. Sir Harvey Jones non sostiene mai d'aver avuto speciali doti naturali. Egli anzi attribuisce il proprio successo unicamente al modo di gestire le persone:

Ponete al disopra di tutto le persone che lavorano per voi. Al di sopra dei consiglieri d'amministrazione, al di sopra dei clienti, al di sopra del mondo.

Se ponete i vostri al di sopra di tutto, conquisterete la loro lealtà e la loro fiducia, da cui seguirà il successo. È un processo reciproco, al quale ben s'attaglia il noto detto: «una mano lava l'altra». Sicuramente è una dote che *può*, anzi *deve* essere appresa.

Immaginiamo, per un momento, che un lettore abbia seguito questo consiglio e che sia diventato un vero leader, magari dopo anni di dura esperienza, di tentativi e di errori. Alla fine però ce l'ha fatta e si trova al vertice, per esempio come presidente della sua azienda.

Ora, come può restarvi? Valgono ancora le stesse regole, come per scalare il vertice. Quel leader deve continuare a «mettere i suoi al di sopra di tutto». Non è una regola infallibile, perché resta sempre l'imponderabile che minaccia tutti noi, ma è anche vero che il buon leader riesce spesso a volgere a proprio vantaggio persino gli scherzi della fortuna.

Avrà avuto fortuna, penseranno molti. Non sapranno che in realtà è stata la presenza di spirito di quella persona a volgere le circostanze a proprio vantaggio. Sono molto pochi, in effetti, quelli che di fronte a una crisi o a una minaccia hanno la prontezza, o la forza di spirito, di trasformarla in una buona occasione. Ma questa è proprio una delle caratteristiche del leader, in particolare di quello che riesce a mantenersi al vertice, dopo averlo raggiunto.

Può essere utile, a questo punto, considerare il ruolo dell'istruzione. Aiuta o non aiuta a diventare leader? Sembrerebbe di no, almeno per l'istruzione in campo finanziario. Addirittura il possesso d'un titolo di studio universitario, per esempio un Mba (*Master in Business Administration*), sembrerebbe d'ostacolo in quanto occasione d'aspettative eccessive. Certi presidenti-amministratori delegati hanno una laurea del genere, ma a quanto pare sono l'eccezione, anziché la regola.

7. Essere leader è più che essere manager?

Essere leader, vale la pena di ripeterlo, è più che essere manager, molto di più. Cane (1988) così s'esprime, a questo riguardo:

Il successo ... richiede le doti del leader che, ahimé, troppo spesso non sono disponibili. Il management è facile, la leadership è ben più difficile perché richiede un'ampiezza di vedute alla quale pochi sono formati.

Quali doti occorrono dunque al presidente-amministratore delegato per resistere alle difficoltà della concorrenza, così intensa nel contesto d'affari incerto e mutevole che oggi è in atto? Cane cita John Thompson, consulente di management a livello internazionale, secondo cui le doti occorrenti sono, nell'ordine:

- la leadership, in sommo grado;
- la comprensione delle nuove tecnologie e delle possibilità che esse offrono;
- il coraggio di mettere in discussione le tecniche tradizionali di gestione.

Sembrano davvero troppo pochi gli executives dotati delle giuste qualità per essere leader, qualità che li rendano capaci di reggere il timone della loro azienda anche in acque tempestose. Thompson vede così la leadership:

La leadership non ha nulla a che vedere con la competenza tecnica o con la capacità di management. Essa riguarda i paradigmi, cioè i modelli concettuali dell'attività d'impresa. L'*executive*, per essere leader, deve riformulare costantemente il modello della propria organizzazione, mettendone in discussione i modi d'agire, anche i più consolidati, e questo richiede davvero coraggio.

Gli sviluppi nel campo dei sistemi informativi avrebbero riflessi importanti anche sotto questo aspetto. Thompson nota infatti una tendenza significativa, quella di controllare sempre più i canali esistenti, cioè quelli che collegano il fornitore e il cliente. Rispetto ai sistemi informativi esistenti, gli *executives* si sentirebbero spesso frustrati e persino impotenti, per l'incapacità di cambiarli come vorrebbero, senza massicci investimenti in hardware, software e personale. Proprio questa rigidità sembrerebbe essere la pecca più grave degli attuali sistemi informativi. Il desiderio del cambiamento, che è alla radice stessa della leadership, si scontrerebbe così con una realtà che inibisce proprio il cambiamento. Il massimo dirigente dovrebbe allora gettare tutti i sistemi esistenti e ripartire da zero? Probabilmente vorrebbe, perché questa è la reazione del vero leader. Volendo un esempio, basta considerare l'attuale sistema bancario che tratta i clienti, anche i più validi, come semplici numeri anziché come persone. Qui l'esigenza di riforma è palese. In effetti pare che un certo cambiamento sia nell'aria, perché le banche stanno spendendo molto per orientarsi maggiormente al cliente, nel loro sforzo d'innovare i contatti col mercato. Che stiano ripartendo, in certo qual modo, dal principio?

8. Lezioni dal campo di gioco

Il team, la squadra cioè, è familiare al mondo dello sport. Il campo di gioco offre numerose lezioni applicabili all'organizzazione e alla guida dei team. In atletica, per esempio, molte discipline si basano proprio sull'interdipendenza fra i membri della stessa squadra e sulla loro collaborazione nel conseguimento dell'obiettivo comune. In assenza d'un buon spirito di squadra, le formazioni anche più agguerrite per la qualità dei singoli membri sono spesso state battute da compagini più deboli sul piano individuale, ma meglio affiatate.

Per formare la sua squadra, il manager deve affrontare i problemi di natura sociale ed emotiva dei singoli atleti. Sono problemi largamente dissimulati. Il manager deve inoltre far sì che i suoi atleti verifichino costantemente lo stato della loro cooperazione. Egli deve valutare se gli atleti comunicano fra di loro in modo franco, se sono propensi a manifestare il loro eventuale disaccordo su qualche punto, a sostenersi a vicenda e a contare l'uno sull'altro. Ancora, il manager deve rendere la squadra stessa, nel suo complesso, responsabile della soluzione dei suoi problemi, pur se con la sua guida. Egli può, per esempio, parlare così: «M'aspetto che risolviatemi insieme i vostri problemi. Se vi troverete in difficoltà, v'aiuterò, ma *dovrete* imparare a cavarvela tutti insieme». È questo che distingue la squadra vincente.

Nella letteratura sul management si continua a citare il grande successo che le aziende giapponesi conseguono, in un settore dopo l'altro. Quale sarà il loro segreto? Per rispondere, consideriamo l'esempio della Matsushita Electric che sembra aver saldato con successo il meglio della mentalità giapponese con il meglio di quella europea. Essa ha infatti combinato le tattiche di management, le strutture organizzative, i sistemi amministrativi e i controlli finanziari occidentali con l'interdipendenza tutta orientale che ispira il suo sistema di produzione. Invece del solito individualismo occidentale, fortemente competitivo e potenzialmente distruttivo, la forza lavoro della Matsushita manifesta un forte spirito di corpo, come del resto accade anche in Occidente nello sport, ma non nell'industria. Che lezione trarre, dunque? Che il successo va costruito sulla comunanza degli interessi, sociali e commerciali.

Confrontando gli stili di management giapponesi e statunitensi, Pascale e Athos (1981) citano Takeo Fujisawa, co-fondatore della Honda:

Il management in Giappone e negli Usa è lo stesso al 95 per cento ed è diverso in tutti gli aspetti che contano.

Sì, se si considera l'aspetto quantitativo può ben darsi che la differenza sia appena del 5 per cento, ma per l'aspetto qualitativo essa è probabilmente più prossima al 95 per cento!

Proviamo ad illustrare questa importantissima differenza considerando lo sviluppo dei nuovi prodotti in un'azienda fra le prime nel mondo, nel settore delle stampanti e dei personal computer (Lorenz, 1987), la Epson, appartenente al gruppo Seiko (quello degli orologi). Con un decennio di crescita esplosiva alle sue spalle, la Epson applicava una tecnica che in termini rugbyistici potremmo definire di «*scrum and scramble*», cioè la tecnica della mischia, e riusciva a sviluppare un nuovo modello di stampante in meno d'un anno, quando il tempo normale era di due anni. Così essa, già molto più avanti dei concorrenti, s'assicurava il vantaggio offrendo al pubblico una gamma di stampanti sempre più ricca, a prezzi concorrenziali.

La tecnica della mischia è la norma anche presso altre aziende giapponesi, per esempio Canon, Honda e Sony, che la preferiscono alla tecnica della staffetta normalmente applicata in Occidente (con alcune eccezioni, come la Hewlett Packard che ha già adottato la tecnica giapponese). Nella mischia occorre un'interazione assai stretta fra i membri del team di sviluppo, perché vi si sovrappongono le diverse fasi che nella staffetta restano separate. La sovrapposizione delle fasi impone sollecitazioni fortissime al team che va formato con individui scelti singolarmente, in modo anche da renderlo il più possibile multidisciplinare. I membri del team, dall'inizio alla fine, lavorano in tandem, anziché in sequenza. Questo riesce particolarmente bene in Giappone, probabilmente perché là le persone sono già abituate, nella vita d'ogni giorno, a questo tipo di collaborazione. Siamo ricorsi all'immagine della mischia e della staffetta per meglio illustrare la differenza fra la struttura organizzativa piramidale e quella reticolare, ovvero fra il processo produttivo burocratico e il lavoro in team. Questa differenza è anche illustrata in fig. 1.

Proseguendo con l'analogia sportiva, possiamo ricordare che spesso si nota come le aziende di maggior successo abbiano molto in comune

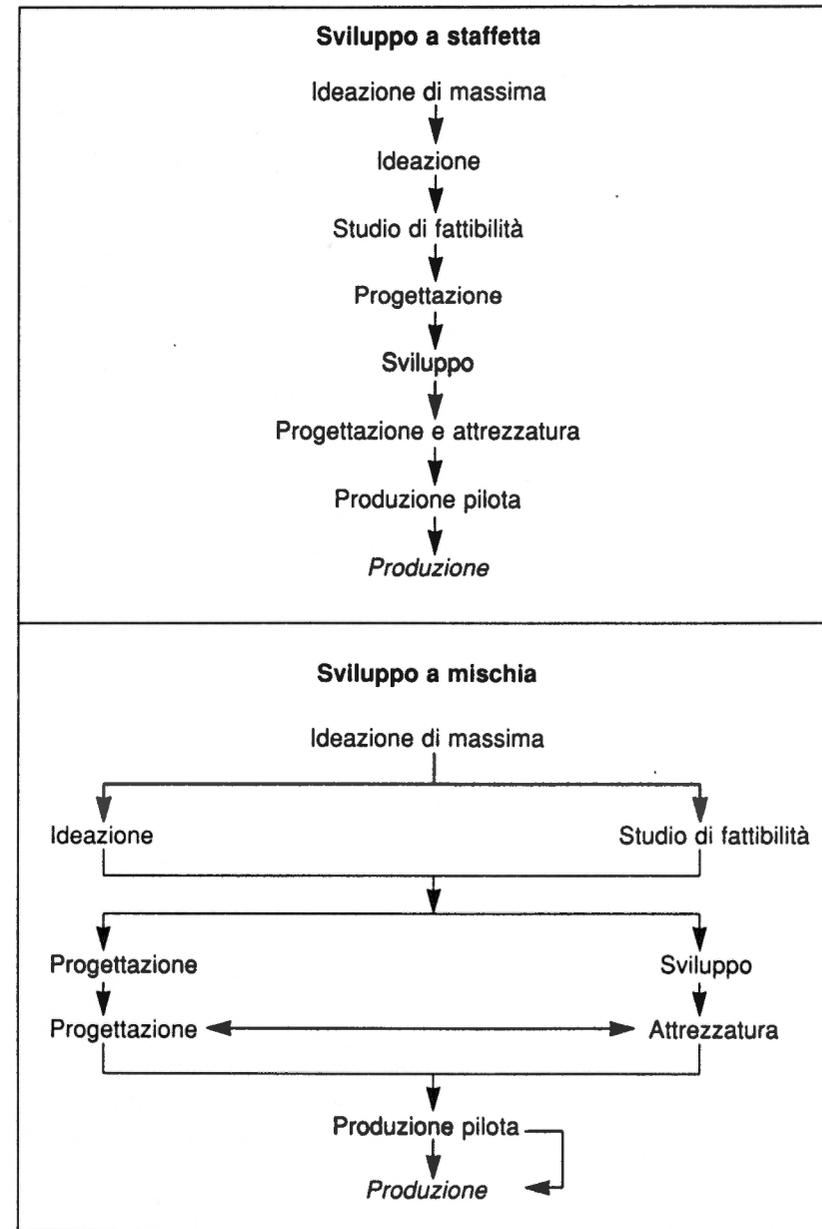


Fig. 1 - Due metodi di sviluppo a confronto

Aspetto	Gruppi di management	Team di management
Numero dei membri	Qualunque numero	Non più di nove
Ruolo del responsabile	Capo gerarchico	Leader
Obiettivo	Non dichiarato	Dichiarato e ben definito
Criteri d'orientamento	Le norme	L'obiettivo
Struttura	Amorfa	Ben articolata
Modo d'operare	Conformista	Creativo
Organizzazione	Convergente	Divergente

Fig. 2 - Gruppi e team, nel management

con le squadre che vincono il campionato di calcio. Esse hanno azionisti e finanziatori che sanno bilanciare la pazienza con l'iniziativa, che sanno cioè quando tenersi da parte e quando invece intervenire. Se intervenissero troppo, come accade spesso nelle aziende ad azionariato limitato, o troppo poco, come avviene ancor più spesso nelle aziende quotate in borsa, l'azienda rischierebbe di perdersi. La squadra di calcio che ha successo può contare, generalmente, sulla comprensione degli amministratori, sul sostegno dei tifosi e sull'imparzialità degli arbitri, oltre che su autentici campioni in ogni reparto: questo però non basterebbe a darle il primato, se i selezionatori, l'allenatore, i dirigenti e i responsabili societari non lavorassero tutti insieme come un team, come una seconda squadra fuori campo, per preparare gli schemi, per decidere la formazione e le sostituzioni, per coordinare insomma lo sforzo comune. I giorni dei campionissimi, dei maghi e dei mattatori sono passati da un pezzo. Questi sono invece i giorni dei veri leader (da non confondere, naturalmente, con i tribuni delle tifoserie). Tutto questo, come sappiamo, vale anche in azienda.

Abbiamo talvolta parlato di «gruppi» come sinonimo di «team», anche se i due termini andrebbero distinti con maggiore rigore. Barrett (1987) lo fa, così com'è riassunto in fig. 2. In un gruppo di management tradizionale ciascuno aggiunge il proprio contributo a quello degli altri, mentre in un team ha luogo una sinergia, per cui il risultato supera la somma dei contributi individuali, talvolta anche di molto.

2. Il ruolo del team

I team sono molto più diffusi di quanto potrebbe sembrare a tutta prima. I team non solo lavorano ciascuno per proprio conto, ma anche in parallelo ad altri team, cooperando l'uno con l'altro. Quando i team sono al lavoro, molto dipende dal loro leader e dalla sua capacità ad indurne i membri a lavorare tutti insieme per l'obiettivo comune.

1. Il team in azione

L'ospedale è una buona fonte di esempi di lavoro in team. Nel Regno Unito, verso la fine degli anni '50 il Ministero della sanità ha assegnato un funzionario ad ogni ente sanitario regionale, affinché studiasse i metodi e le procedure di lavoro e ne proponesse i miglioramenti più opportuni. Dal 1969 al 1974 è stato avviato un programma autofinanziato di miglioramento della produttività, ma il fabbisogno di personale esperto nella misura del lavoro e nei metodi d'incentivazione ha portato, in effetti, all'aumento degli organici. Nel 1974 s'è applicato il *team management*, con una considerevole riorganizzazione che ha portato, fra l'altro, all'istituzione d'un servizio di management responsabile per i computer, per lo studio dei metodi di lavoro e per la statistica. L'obiettivo era il controllo degli ospedali, intesi come organizzazioni di servizi multispecialistici. Vi operano infatti numerosi team, o gruppi di lavoro, di specialisti sanitari, oltre a diversi servizi logistici, per esempio quelli di pulizia, di cucina, di manutenzione, di trasporto.

L'ospedale è un'organizzazione complessa che si basa sull'integrazione di conoscenze specialistiche. Per fornire un servizio valido, molti specialisti devono infatti lavorare in team, o in *équipe*, come anche si dice. Sono specialisti i medici, gli infermieri, i dietologi, i farmacologi, i radiologi, i tecnici di laboratorio, i fisioterapisti e altri ancora. Molti specialisti non sono medici e svolgono le loro mansioni secondo routine, con il medico che dà solo le indicazioni generali. Essi dipendono dal capo del proprio servizio e devono sincronizzare il loro intervento con quello dei colleghi che, a loro volta, dipendono ciascuno dal proprio servizio specialistico. Ogni individuo che lavora per il paziente è un *professional* responsabile ed è *parte d'un team*.

I benefici del lavoro in team sono talvolta citati fra i vantaggi ottenibili con i servizi di certe cliniche. Per esempio ecco un annuncio pubblicitario della Hinduja Clinic, appartenente allo Hinduja National Hospital and Medical Research Centre di Bombay: «Tutti conoscono i vantaggi del lavoro in team - alla Hinduja Clinic noi lo applichiamo alla cura della vostra salute». I benefici sono poi precisati nei seguenti termini:

... quando gli specialisti di campi diversi, ma collegati, lavorano insieme sotto lo stesso tetto, come un unico team, e si riuniscono spesso per discutere ciascun caso, come avviene alla Hinduja Clinic, i risultati possono essere spettacolosi ... questo metodo di lavoro multidisciplinare porta a una diagnosi più veloce e più completa. Per il medico curante questo significa ricevere un solo referto, completo, e un'indicazione di cura ben definita per il proprio paziente.

L'annuncio prosegue sostenendo che «qui il lavoro in team dà i suoi frutti migliori» e mettendo in evidenza il fatto che il lavoro in team è essenziale per una buona pratica ospedaliera.

Un altro esempio di lavoro in team in ambiente ospedaliero viene dal Regno Unito. Vinten (1989) riferisce infatti che là dieci ospedali si sono consorziati per lavorare tutti insieme alla soluzione dei problemi di ciascuno di essi.

I team lavorano al meglio se i loro membri sono fisicamente vicini e se si presta attenzione a come ricercare le soluzioni al problema

da risolvere. Troppo spesso si cercano semplicemente le soluzioni, senza badare alla metodologia di ricerca. A questo proposito è utile citare il seguente brano, tratto da «Tribute to Teamwork» di Paul Samuelson, il famoso economista del Mit:

Vi sono pochi piaceri pari a quello che si prova lavorando con successo al fianco d'un proprio pari, per risolvere un problema arduo, ma non impossibile. Si dice che la ricerca sia per i solitari ... Ma quant'è ritemprante incontrare uno spirito affine al nostro, qualcuno a cui passare le nostre congetture e le nostre prove e da cui ricevere suggerimenti da assaporare e da assimilare a nostra volta.

2. Team in parallelo

Nell'ambiente ospedaliero vi sono in genere diversi team che agiscono separati l'uno dall'altro, ma che vengono coordinati dallo specialista che visita il paziente. Questi team lavorano in parallelo e per un obiettivo comune. Anche nell'industria si può trovare una situazione di questo genere, in cui diversi team lavorano, per così dire, affiancati l'uno all'altro. Accade, per esempio, che un'azienda affidi un certo progetto a un appaltatore che nomina il proprio capoprogetto, come responsabile del lavoro nell'ambito dell'organizzazione a cui egli appartiene. Ecco come s'esprime un appaltatore a proposito della figura del capoprogetto:

È responsabile per ogni aspetto del progetto, dall'inizio alla fine, e di tutti i servizi che occorrono ad esso: pianificazione, programmazione, determinazione dei costi, progettazione, engineering, acquisti, ispezione, spedizione, costruzione e avviamento. Egli è anche responsabile verso il cliente. È il suo contatto diretto. Il cliente lo conosce personalmente. La sua posizione richiede vasta esperienza, ampia conoscenza della nostra organizzazione e delle sue articolazioni, capacità di controllo dell'avanzamento dei lavori e capacità di decidere.

Vi sono evidenti analogie fra questa organizzazione e quella ospedaliera, vista poc'anzi. Il capoprogetto, o *project manager*, cor-

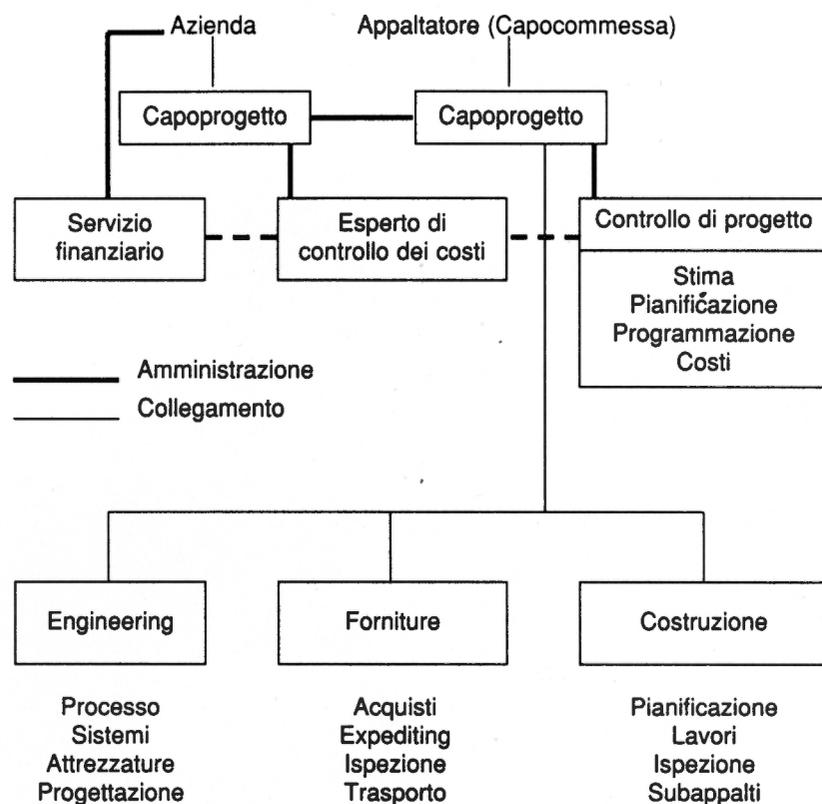


Fig. 1 - Team di progetto affiancati

risponde al medico il cui progetto è la guarigione del paziente: egli s'avvale, come il medico, di gruppi specialistici ai quali affida l'esecuzione dei diversi servizi che gli occorrono, come la progettazione, l'engineering, gli acquisti, l'ispezione e la costruzione. I gruppi specialistici sono rappresentati nel team di progetto. Anche il cliente, però, deve istituire un team di progetto da affiancare a quello dell'appaltatore, perché certe responsabilità non gli possono essere delegate. Si crea allora una situazione come quella illustrata in fig. 1, dove due team di progetto lavorano in parallelo per conseguire un obiettivo comune. Dallo schema si evince anche che i due team collaborano strettamente l'uno con l'altro: in effetti questo è il

modo in cui il loro rapporto è visto dall'appaltatore, dato che lo schema di fig. 1 è stato tratto proprio da un documento d'un appaltatore, in cui si propone la struttura organizzativa d'un progetto (il tratto pesante è stato aggiunto da noi, per le ragioni che vedremo fra poco).

Non c'è dubbio che questo metodo di lavoro, con team affiancati come cavalli in pariglia, riesca bene in molte situazioni e sia applicabile in molte organizzazioni. Ma come funziona? Cerchiamo ancora una volta la risposta nei documenti stessi d'un appaltatore:

Il team di controllo del progetto (fig. 1), sotto la direzione del capoprogetto, definisce i criteri di controllo per il progetto. Se questo è molto grande, il team di controllo viene diretto da un manager diverso dal capoprogetto. Ogni responsabile di funzione, fra quelle interessate al progetto (engineering, forniture, costruzione, ecc.), ha il controllo di ciò che riguarda il suo campo d'intervento ed è, quindi, responsabile in tale ambito per l'esecuzione del progetto nel rispetto dei piani e del budget stabiliti. Il capoprogetto e il manager responsabile del team di controllo seguono costantemente la performance, provvedendo alle correzioni dei piani che di volta in volta possono essere richieste, specie per quanto riguarda le interfacce fra i gruppi specialistici.

È chiaro che questo appaltatore sa il suo mestiere. Anche l'azienda che gli appalta il progetto ha però un ruolo, come si vede dallo schema di fig. 1 (il tratto pesante), per due funzioni centrali, svolte dal servizio finanziario e dal responsabile del controllo dei costi: essi dovranno affiancarsi al personale dell'appaltatore fino al completamento e all'accettazione del progetto, anzi proseguiranno il loro lavoro anche quando il team dell'appaltatore avrà ormai concluso il suo intervento e sarà passato ad altro.

La pratica d'affiancare più team per uno stesso progetto si sta diffondendo a molti campi d'attività, anche profondamente diversi fra loro. Per esempio un recente annuncio sul *Daily Telegraph* (11 agosto 1989) da parte delle aziende elettriche del Regno Unito era intitolato: «I team di successo hanno sempre prodotto tipi brillanti». Il testo iniziava così:

L'individuo può certamente ottenere molto da sé, ma il successo vero arriva quando egli riesce ad associarsi con altri individui che gli sono simili per mentalità. Il lavoro in team, se ben fatto, armonizza fra loro le diverse capacità specialistiche e mette a frutto per l'obiettivo comune i talenti individuali.

Così sarà anche per voi, se lavorerete con l'azienda elettrica della vostra regione. Insieme, potremo studiare il vostro fabbisogno d'elettricità e trovare le giuste soluzioni.

L'annuncio prosegue indicando i modi in cui l'azienda elettrica può aiutare i suoi utenti e cercando di dimostrare come essa possa diventare «un membro apprezzato del team di produzione». È chiaro, insomma, che anche in questo contesto i team possono lavorare in parallelo, con beneficio reciproco.

3. Le qualità per il lavoro in team

Come abbiamo visto, un team si forma con individui che posseggono capacità utili al conseguimento degli obiettivi comuni, siano essi di somministrazione di cure mediche, di fornitura d'energia, di realizzazione di impianti, e così via. Dagli esempi finora considerati si può capire la vastità del campo d'applicazione del lavoro in team che, in effetti, comprende gran parte delle moderne attività economiche. Si capisce quindi l'importanza che la formazione dei team riveste nel management, in generale.

Adair (1986) ha analizzato la natura dei gruppi di lavoro, indicando come si formano e come si sviluppano buoni team. I principali fattori di successo, a questo riguardo, sarebbero:

- ◆ la selezione dei membri adatti;
- ◆ il lavoro in comune;
- ◆ il sostegno del morale di gruppo.

Adair ha illustrato i principi più importanti con alcuni casi pratici, dimostrando che spesso esiste un campo assai ampio di miglioramento nel rendimento dei team e nella qualità dei leader.

Un team consiste, come abbiamo già osservato, di individui ai

quali sono affidati incarichi specifici, per lo più preesistenti al team. È comunque importante che ciascun membro abbia un incarico (o un ruolo) ben definito, magari con una *job description* ufficiale (app. 1). Alcuni studiosi suggeriscono, peraltro, che le singole posizioni non andrebbero definite in ogni particolare, per non mortificare la creatività del team. Noi riteniamo che una *job description* come quella riportata in app. 1 lasci sufficiente spazio alla creatività, per quando se ne avesse bisogno, dando nel contempo ai membri del team un sicuro quadro di riferimento per la loro azione.

Sapere il proprio incarico non basta, per lavorare bene in team. Occorre anche imparare, appunto, a lavorare in team. Questo requisito va oltre il contributo tecnico individuale che ha giustificato l'inserimento nel team e, cosa ancora più importante, si ripresenta ad ogni nuovo team in cui l'individuo viene inserito. Ogni volta occorre riimparare a lavorare con gli altri membri del team.

Veniamo qui a toccare un aspetto che potremmo chiamare di «vita di gruppo». Gli individui, riuniti in gruppo, hanno in quanto tali una «vita» propria: ciascun membro del gruppo deve rendersene conto, per contribuire davvero agli obiettivi comuni. Ciascuno, nel gruppo, può sia dare che ricevere. Entrambi questi ruoli sono importanti, in ugual misura. Si dà secondo le proprie capacità, ma si dà a qualcuno in grado di ricevere, e questo «qualcuno» è il gruppo (il team) nel suo complesso, piuttosto che uno dei suoi membri: ciò che più conta, infatti, è l'obiettivo comune, l'obiettivo del team, per conseguire il quale sono stati riuniti tutti i membri che formano *quel* team.

Il compito più arduo, per il leader, è raggiungere un equilibrio fra gli interessi individuali e gli interessi del gruppo. Ciò si ottiene soprattutto proponendo in continuazione a tutti i membri il loro compito comune, quello per cui sono stati riuniti a formare il gruppo. Questo continuo richiamo all'unità d'intenti è la chiave del successo, nella formazione dei team. Esiste, in effetti, un legame che unisce intimamente il gruppo, il suo compito e ciascuno dei suoi membri.

Il leader dovrebbe riuscire a distinguere il *contenuto* delle discussioni di gruppo e il *processo* secondo cui si svolge la vita di gruppo. Occorre saper vedere in profondità, per conoscere in ogni momento che cosa sta succedendo nel gruppo e per poter quindi svolgere al meglio l'attività di *decision-making*.

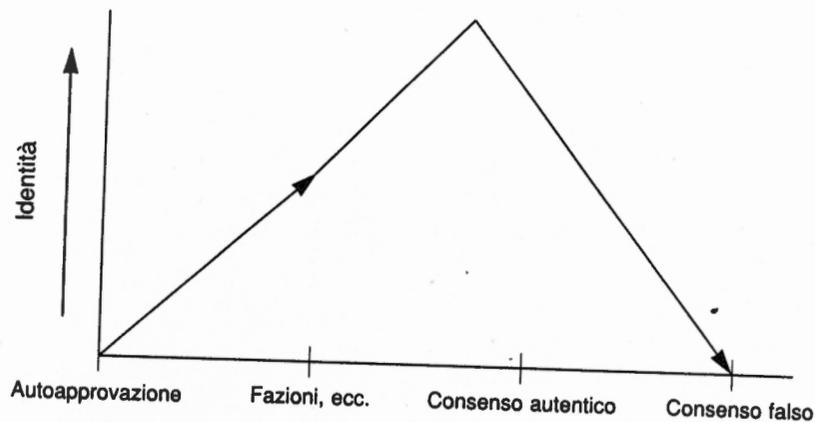


Fig. 2 - Consenso e identità di gruppo

Il leader deve mantenersi calmo e facilitare la collaborazione fra i membri del gruppo. Le decisioni andrebbero preferibilmente prese con il consenso di tutti, ma talvolta questo non è possibile, o comporterebbe una perdita di tempo eccessiva. Tocca allora al leader decidere, dopo aver ascoltato le diverse opinioni. La capacità di raggiungere il consenso dipende in larga misura dall'identità che il gruppo sente d'avere (fig. 2).

Per agire con successo, il gruppo deve avere comunicazioni aperte fra tutti i suoi membri. Troppo spesso invece questi tendono a formare fazioni, segno che il gruppo non sta lavorando come dovrebbe. Il leader dovrebbe accorgersi per tempo di questa tendenza involutiva e cercare d'incoraggiare il lavoro di team fra tali fazioni, oltre che al loro interno. Un altro rischio è quello del falso consenso, in cui tutti sembrano essere d'accordo con la decisione proposta, ma lo sono non per convinzione, bensì per opportunità.

4. Il team è in ogni luogo

Ryan (1969) sostiene che non esiste campo dell'attività umana che sfugga al lavoro in team. Anche in borsa, per fare un esempio, esso è praticato ed è anzi considerato «un raffinato processo di management».

L'obiettivo principale del leader è quello d'assicurare l'unità degli obiettivi dei diversi membri e delle diverse fazioni che formano il team. Simon e Farrell (1979) suggeriscono che il leader si dedichi a creare:

... un gruppo dove gli individui abbiano unità d'intenti e dove gli incarichi e le capacità di ciascuno si combinino con quelle degli altri, come le tessere d'un mosaico, senza lacune e senza sovrapposizioni, per produrre nel loro complesso il disegno preordinato.

I team si formano secondo le circostanze. Per esempio può accadere che qualcuno trovi troppo vasto il lavoro al quale si sta dedicando, e chiedi aiuto. Egli può allora diventare il leader di quel team minimo, peraltro molto comune. I team abbondano, nel mondo moderno, come risulta evidente dalla seguente descrizione di Argyle (1972):

I team sono gruppi di persone che cooperano fra di loro per eseguire un incarico comune. I singoli compiti possono essere assegnati direttamente ai singoli membri, oppure possono essere questi ultimi a decidere le assegnazioni, ed eventualmente a scambiarsi i compiti. Possiamo trovare esempi di questo genere negli equipaggi di aerei e di navi, nei team di ricerca, nelle squadre di manutenzione, nelle squadre di minatori, e così via.

5. I ruoli

Da quanto abbiamo visto finora, possiamo già concludere che i team sono molto più diffusi di quanto forse non pensassimo all'inizio, e che si formano anche senza organizzazione ufficiale, a seconda delle circostanze. Se il compito del team è relativamente semplice, l'interazione fra i suoi membri può addirittura ostacolare l'esecuzione, ma è comunque possibile che i membri meno dotati siano aiutati da quelli più dotati, con vantaggio generale. Se il compito del team è complesso occorre assolutamente che tutti i suoi membri siano professionalmente competenti, ciascuno nel suo campo, e che siano in grado di fare anche da sé.

Bisogna dire anche che nell'industria il lavoro in team non ha sempre avuto successo. È infatti troppo facile classificare rigidamente le persone e poi aspettarsi che queste corrispondano alle etichette loro attribuite, svolgendo gli incarichi che da esse derivano. In realtà occorre attribuire i ruoli, nel team, secondo le conoscenze e secondo le attitudini effettive delle persone, e non secondo il loro carattere, o il loro rango. Come abbiamo visto, i ruoli dei membri, in un team, vanno fatti combaciare come le tessere d'un mosaico, ma questo dovrebbe anche essere il più semplice possibile. A questo riguardo occorre assolutamente chiarire la natura di tutti ruoli, pur non scendendo in eccessivi dettagli e lasciando persino una certa sovrapposizione, non del tutto nociva se non genera conflitti. Infine il team, per riuscire, dovrebbe amare il proprio lavoro.

Diversi autori hanno cercato d'individuare i ruoli che si configurano nel lavoro in team. Uno di tali autori distingue fra:

- chi propone nuove idee (il *chairman*);
- chi le valuta (il *monitor*);
- chi le traduce in pratica (il *company worker*);
- chi assiste e aiuta gli altri (il *team worker*);
- chi bada a che sia disponibile ciò che occorre (il *resource investigator*);
- chi bada a che il lavoro si concluda a dovere (il *completer*).

Questa classificazione si riferisce soprattutto alle piccole aziende, ma con la crescita dell'azienda i ruoli non cambiano, piuttosto sono affidati non a individui, ma a team. Altri autori propongono classificazioni diverse: il punto importante, però, è che il team *va assolutamente* formato con individui eterogenei, a ciascuno dei quali va affidato un compito specifico, nel quadro d'insieme. Vedremo in seguito come tutto questo si traduce in pratica

3. La via del successo

I team possono essere molto più capaci e fattivi degli individui isolati. Se bene assortiti, garantiscono uno sviluppo costante ai loro membri che si migliorano con il rafforzarsi del team e riescono a risolvere problemi complessi, in modo molto più valido di quanto potrebbero fare isolatamente. In generale i team sono molto più aperti al cambiamento di quanto sarebbero i loro singoli membri. Occorre però che il lavoro in team sia applicato non solo ai ranghi, ma anche ai livelli direttivi delle aziende. Il leader ha un ruolo di grande importanza nel mantenere la coesione del team.

1. La chimica dei team

Come si crea un team? Vedremo i dettagli al cap. 9; per ora elenchiamo le fasi salienti, da intraprendere subito dopo aver selezionato i membri per il nuovo team:

- preparare la descrizione degli obiettivi, dopo una discussione intesa a guadagnare il consenso di tutti i membri;
- stabilire un codice di condotta, per le discussioni successive, orientato al raggiungimento del consenso;
- inserire nella descrizione degli obiettivi anche i modi attraverso cui si intende raggiungerli;
- esaminare i compiti di ciascuno dei membri, discutendo la descrizione che ciascuno di essi fa per ciò che lo riguarda.

La discussione e la ricerca del consenso aiuteranno i membri a conoscersi meglio, favoriranno cioè lo sviluppo di quella che potremmo definire la «chimica» del team. Per spiegare questa analogia, a prima vista un po' bizzarra, pensiamo a una molecola d'acqua: in fondo, essa è una semplice combinazione d'ossigeno e d'idrogeno, uniti però da forti legami chimici che conferiscono all'insieme proprietà del tutto nuove. Così anche il team è qualcosa di più della somma dei suoi membri, nel senso che può fare di più che non i singoli membri, isolatamente. Vediamo la potenza dell'azione in gruppo anche negli episodi di folla, quando questa compie atti che ben pochi fra i partecipanti avrebbero pensato di compiere, se fossero stati soli. Sì, possiamo pensare al team come a una molecola, in cui agiscono legami potenti che vanno, però, orientati e controllati verso gli obiettivi desiderati.

I team sono un luogo di sinergia. È questo che li rende in grado di realizzare compiti altrimenti ritenuti impossibili. Ma qual è il segreto del loro potere sinergico? Che cosa riesce a concentrare gli sforzi verso l'obiettivo comune? In buona parte, il riconoscimento e l'accettazione di tale obiettivo, per consenso dei membri del team.

Molte aziende hanno già provato ad applicare al management il lavoro in team, proprio con l'intento d'ottenere anche in tale campo il salto di qualità che sembra caratterizzarlo. Per esempio alla Ford il management s'ispira al principio della partecipazione e si svolge per team, con risultati positivi per il clima di lavoro, per la franchezza delle discussioni, per la propensione al rischio e per la creatività. Si cerca insomma di coinvolgere il più possibile i dipendenti, per utilizzare il loro entusiasmo e la loro intelligenza e renderli nel contempo orgogliosi e soddisfatti del loro lavoro. Tutti, ora, lavorano insieme per un obiettivo comune, in vista del quale ciascuno ha accettato il proprio compito e vi s'impegna con convinzione. È proprio questa condivisione d'intenti che trasforma un gruppo qualunque di persone in un autentico team.

2. Cosa occorre al team per eccellere

Per formare e mantenere un team in grado d'eccellere occorre un buon leader. È infatti dalla qualità del leader che dipende in gran parte il rendimento del suo team.

I team, oltre che realizzare la collaborazione interna, devono collaborare fra loro, quando ciascuno di essi svolge una fase d'un processo più ampio. Per meglio capire questa esigenza, consideriamo il caso d'un calzaturificio il cui processo produttivo dipende essenzialmente da quattro manager: il responsabile degli acquisti, il responsabile della produzione, il responsabile commerciale e il responsabile della distribuzione. Gli sforzi di questi quattro manager devono avvenire in un quadro di stretta cooperazione, perché si influenzano a vicenda. Se questi manager non lavorano come in un team, compromettono seriamente la redditività della loro azienda perché non possono sfruttarne tutte le occasioni d'efficienza. Eppure negli organigrammi delle aziende di questo tipo i quattro manager dipendono in genere dal direttore di stabilimento, più o meno come quattro mele dal ramo, senza nessuna indicazione della loro interdipendenza!

C'è poi un altro aspetto importante per l'eccellenza del team: i legami di team vanno mantenuti in un clima amichevole, facendo in modo che la cooperazione s'accresca e si perfezioni sempre più. La discordanza nelle idee non è grave per il lavoro in team, mentre la discordanza nei caratteri lo è, e va assolutamente evitata. Il team deve affrontare conflitti a sufficienza con l'esterno e non può permettersi conflitti intestini.

	Individuo	Gruppo	Team	Team ad alto rendimento
Comunanza degli obiettivi	mancante	esistente	prevalente	fortemente prevalente
Condivisione delle responsabilità	mancante	a senso unico	generalizzata	generalizzata
Effetto dell'insieme, rispetto all'effetto delle parti	minore	uguale	maggiore	molto maggiore

Fig. 1 - Interazione individuale, di gruppo e di team

I team richiedono un'attenta supervisione, per conseguire e mantenere un buon rendimento. Il management dovrebbe perciò seguire costantemente quanto accade, per rimuovere gli eventuali ostacoli che potrebbero comprometterne il rendimento. Il leader, però, si trova spesso ad affrontare la situazione, senza poterla più cambiare e senza disporre di tutto ciò che invece vorrebbe. La qualità dell'interazione di gruppo alla quale il leader dovrebbe tendere è illustrata in fig. 1, attraverso il confronto fra il caso individuale, quello del gruppo e quello del team (normale, o ad alto rendimento).

3. Politica e potere

«Politica» e «potere» sono parole che suonano male nel contesto dell'organizzazione aziendale perché spesso vengono associate all'inganno e alla furberia. Waterman (1987) ci ricorda del resto che la politica e il potere, nel loro senso peggiore, conducono sicuramente alla stagnazione dell'azienda, perché:

- ◆ favoriscono la calunnia,
- ◆ ostacolano il lavoro in team,
- ◆ impediscono la condivisione dei valori,
- ◆ favoriscono le contrapposizioni.

Sia la politica che il potere hanno, però, anche un posto legittimo nell'organizzazione aziendale. Non solo, ma svolgono un ruolo essenziale nello svolgimento degli affari societari. Certe volte il disaccordo si risolve solo con la discussione, con la persuasione e con la ricerca del consenso: cose, queste, per le quali occorre senso politico. Certe volte, poi, si deve anche esercitare il proprio potere e si deve far valere la propria autorità, per non compromettere il futuro dell'azienda.

Le regole fondamentali per lo sviluppo dei team sono riassunte nel seguente elenco:

- iniziare con poco;
- chiarire gli obiettivi;
- autoregolarsi;

- ottenere il consenso dei membri, prima di procedere con ulteriori sviluppi;
- accettare l'aiuto esterno, quando è necessario;
- imparare dai propri errori;
- ricorrere a mente aperta ai consigli degli esperti;
- stimolare la discussione sui principi e sulla loro applicazione pratica;
- stabilire tempi realistici;
- mettere in pratica ciò che si predica;
- affrontare subito i problemi politici e organizzativi, senza accantonarli.

I bravi manager, per la verità, esercitano un potere che supera quello ad essi accordato ufficialmente e intervengono anche oltre i confini fissati dagli organigrammi. Nelle aziende più efficienti questo è normale. I manager fanno ciò che occorre, senza troppo badare alla propria *job description*. Possiamo ricordare, a questo proposito, un aneddoto riferito alla General Motors dei tempi di Ross Perot. Sembra che egli abbia notato una lacuna e che abbia esortato un certo manager a provvedere in merito. Quello gli risponde che non può intervenire, perché travalicherebbe i limiti della propria *job description*. Perot di rimando: «Eccole una nuova *job description*: usi il cervello». Ma quello, senza demordere e in piena sintonia con lo stato miserevole della General Motors di quei tempi: «Ma s'immagina il caos che avremmo, se tutti qui facessero lo stesso?»

Sarebbe davvero stato il caos? Ma la General Motors, uno dei maggiori gruppi mondiali, era in forte perdita e proprio per questo il suo management, sotto la guida di Roger Smith, il *chairman* d'allora, si decise a rivoluzionarne il modo di controllo. Il gruppo era rigidamente gerarchico, con struttura a piramide e con divisioni e servizi del tutto isolati l'uno dall'altro, e indifferenti di cosa accadeva al di fuori dei propri confini. Tutto questo cambiò radicalmente, quando Roger Smith passò al modo di controllo giapponese. Vedremo più avanti cosa significhi il Giappone in fatto di gestione aziendale e di lavoro in team: sono là, infatti, i maestri da cui tutti noi dovremmo imparare.

4. Cooperazione ed emulazione

L'emulazione fra colleghi, in cui questi sono posti l'uno *contro* l'altro nell'errata convinzione che così si possa migliorare l'efficienza e la resa delle aziende, produce vincitori e vinti. Certe aziende sono convinte della bontà di questo metodo, in cui s'evoca lo spirito d'emulazione fra i colleghi, nella credenza che esso ne tragga il meglio.

Waterman (1987) tuttavia fa notare che tutte le indagini sembrano semmai condurre alla conclusione opposta. Per esempio le ricerche condotte alla Columbia University e alla University of Texas hanno provato chiaramente che i migliori risultati si ottengono non con l'emulazione, ma con la cooperazione e con il lavoro in team. È risultato infatti che gli scienziati più produttivi non erano spinti dalla volontà di superare i colleghi, ma dall'amore per il proprio lavoro e dall'interesse per le situazioni che li impegnavano veramente. Essi insomma guardavano al proprio lavoro, *non* alla gara con i colleghi.

Questa ricerca è stata in seguito estesa a piloti e a personale di terra delle compagnie aeree, a uomini d'affari, a studenti universitari, confermando sempre i primi risultati. Il successo e l'emulazione erano correlati in senso opposto, ed era semmai il lavoro in team ad assicurare il successo. Ma come possiamo spiegare tutto questo? Ecco un suggerimento:

Il successo dipende spesso dalla condivisione efficiente delle risorse disponibili, cosa pressoché impossibile quando si lavora gli uni contro gli altri. Cooperando, invece, ci s'avvantaggia di tutte le capacità presenti nel gruppo e, in più, del misterioso beneficio per cui il gruppo, ad un certo punto, supera la somma delle sue parti. L'emulazione, al contrario, rende tutti sospettosi e ostili verso gli altri e ostacola decisamente le sinergie ... l'emulazione generalmente non porta ad eccellere nel proprio lavoro perché questa è cosa diversa dal superare gli altri.

Non stupisce quindi che le aziende che si distinguono per il costante rinnovamento dei loro sistemi organizzativi, e per il successo che ne consegue, pongano l'accento sulla fiducia e sul lavoro in

team. L'emulazione invece li compromette entrambi: per questo è così negativa, in azienda.

Un'azienda Usa, la Dana, si distingue per come impronta alla fiducia il proprio comportamento verso i dipendenti. La Dana, che vanta un management particolarmente illuminato ed ha una forza lavoro sindacalizzata*, opera con grande successo nel settore dei componenti per autoveicoli, pesanti e leggeri. Tutto il lavoro, alla Dana, si svolge in team e s'ispira alla fiducia fra colleghi e fra il personale e l'azienda, fiducia che viene accordata al nuovo venuto, sin dall'inizio, come dote personale. Chiunque lavori per l'azienda, questa è l'idea, fa «quello che va bene per la Dana». Chi non sa stare all'altezza non dura a lungo, in quell'azienda.

La Morgan Guaranty è un altro esempio d'azienda in cui la fiducia regna sovrana. Non si tratta certo di un'azienda qualunque, ma addirittura d'una banca internazionale, quindi d'un complesso assai diverso dalla Dana. Eppure anche lì la fiducia caratterizza la mentalità aziendale ad ogni livello, anche a quello del semplice operatore di sportello. Del resto così dev'essere, perché in banca occorre integrità e questa richiede, appunto, fiducia. Tutti devono lavorare in team. Questo si vede anche dal modo in cui la banca considera i centri di profitto:

Non è che qui manchino i centri di profitto, è che non li consideriamo come entità assolute, come invece accade altrove. Qui da noi c'è un desiderio molto forte di lavorare tutti insieme, in team, di unire i nostri sforzi anche oltre il breve termine. Noi qui facciamo del nostro meglio affinché ogni decisione sia la migliore, nel lungo termine ...

Il lavoro in team è essenziale alla cooperazione e questa ha un valore inestimabile, specie in tempi difficili, quando l'azienda viene riorganizzata. Chi vi lavora dovrebbe sentirsi coinvolto nelle decisioni che vanno, quindi, prese attraverso il consenso.

Anche i singoli, di fronte a un problema difficile, dovrebbero cercare la collaborazione dei colleghi, senza ostinarsi a fare da sé. Può infatti darsi che già altri abbiano incontrato un problema simile e ne

* Negli Usa vi sono aziende in cui la forza lavoro non s'organizza in sindacato (Ndt).

conoscano quindi la soluzione. Si potrebbe risparmiare tempo con il loro aiuto. Fare l'eroe e risolvere tutto da sé non è un male, ma comporta il grave rischio dell'insuccesso. Ricorrendo agli altri possiamo condividere con loro il peso delle nostre responsabilità.

5. Progetti e persone

Gli attrezzi, le tecniche e le macchine sono parte integrante di quasi tutti i progetti, eppure il capoprogetto deve soprattutto badare alle persone che vi lavorano, per aiutarle a conseguire gli obiettivi che in tale quadro esse hanno. Naturalmente sarà tutto più semplice se gli attrezzi e le macchine sono facili da usare e se stimolano, con ciò, il team nel suo lavoro, magari anche grazie a una certa dose d'innovazione. Occorre però che il capoprogetto valuti attentamente tutto ciò che si prepara per facilitare il lavoro del team. Certi sistemi, infatti, possono essere troppo ingombranti, al punto da risultare controproducenti.

Le attrezzature e i sistemi, dobbiamo rendercene conto, non potranno mai sostituire le persone. Consideriamo per esempio l'informatica che si sta affermando con tanta rapidità in ogni attività economica e che mette a disposizione una potenza d'elaborazione sempre maggiore a prezzi sempre minori e con sistemi sempre più ridotti nel consumo e nell'ingombro. Ormai il computer può intervenire economicamente nella pianificazione e nel controllo di progetti anche modesti, ma sembra che così si comprometta il lavoro in team, perché si riducono le occasioni di contatto umano. C'è di più: sembra addirittura che, nel controllo dell'avanzamento dei progetti, la registrazione manuale dei dati, benché pesante per chi deve sobbarcarsela, sia ancora l'unica a garantire il successo, in molte situazioni. Essa infatti insegna molto ai membri del team, oltre a conferir loro un'immagine professionale, cosicché essi potranno un giorno diventare leader a loro volta. Il computer andrebbe usato soprattutto per alleviare le incombenze amministrative del leader, per dargli più tempo da dedicare al management vero e proprio. Il suo uso non andrebbe spinto all'estremo.

Il team deve disporre del complesso di capacità richiesto dal progetto per il quale è formato. Per esempio in un progetto informatico occorre che i programmatori riescano a stabilire buone relazioni di

lavoro fra di loro e con il cliente; l'analista e il responsabile dell'architettura di sistema si potranno anche trovare a fare opera di convincimento presso certi utenti poco propensi al cambiamento, mentre curano lo sviluppo del sistema e coordinano i programmatori. Il prodotto, infine, dev'essere facile da usare. Si vede come occorran capacità analitiche e capacità di relazione: il capoprogetto deve tenerlo ben presente, quando sceglie i membri del suo team.

Spetta al leader del team di progetto badare al modo in cui questo lavora, accorgersi dei suoi punti deboli, incoraggiarne i membri a legare fra di loro e a conoscersi personalmente, incontrarsi con loro in modo ufficiale e in modo non ufficiale, orientare il team nella giusta direzione. Sarebbe inutile, per il leader, aver selezionato il team ideale, per poi disinteressarsene. Occorre invece una sollecitudine reciproca, del leader verso il suo team e di questo verso il suo leader. Il leader, inoltre, deve continuare a dimostrare la sua sollecitudine, con i fatti più che con le parole.

Possiamo dire, per riassumere, che in quasi tutti i tipi di progetto il lavoro ben fatto richiede team bene assortiti e ben disposti a lavorare per un obiettivo comune. I membri del team si rendono conto della loro situazione e di quanto va fatto, senza bisogno d'una struttura organizzativa ufficiale. Il buon lavoro di team è fatto di buone comunicazioni, del miglioramento di sé e di quello degli altri. Per questo le comunicazioni avvengono per lo più in orizzontale, anziché in verticale, ed è altrettanto importante che esse siano efficaci fra i membri del team, come fra di essi e i loro superiori.

6. Coinvolgere tutti in tutto

Può anche essere difficile coinvolgere tutti in tutto, ma è essenziale: quando vi si riesce davvero, si ottengono benefici grandissimi. La gente solitamente è orgogliosa, se la si coinvolge in questioni che non lo richiedono strettamente, perché quella richiesta è un segno d'onore e di considerazione, oltre che un'occasione di veder seguiti i propri consigli. Da questo segue naturalmente una miglior disposizione ad agire e a cooperare senza riserve. In azienda tutti i dipendenti andrebbero coinvolti, in qualche misura, nella generalità delle decisioni e in particolare in quelle che riguardano:

- i programmi di miglioramento della qualità;
- le iniziative verso l'ispezione diretta del proprio prodotto;
- i programmi d'incremento della produttività;
- la misura e l'osservazione dei risultati;
- la formulazione del budget;
- il raffronto del budget con il consuntivo;
- la disposizione degli spazi di lavoro;
- la valutazione delle nuove tecnologie;
- la ricerca e l'assunzione del personale.

Tutti questi aspetti incidono su ciascuno dei dipendenti, anche su chi non v'è coinvolto direttamente. L'importanza di coinvolgere tutti in tutto risiede nelle enormi potenzialità dell'uomo. La gente ne sa spesso molto di più di quanto immaginiamo e può sorprenderci con la validità del suo contributo, se appena gliene diamo l'opportunità. Dal coinvolgimento discende l'impegno e questo, a sua volta, può aumentare notevolmente la produttività. Occorre però che il management non ponga limite alle possibilità di contributo da parte dell'individuo, se bene addestrato, bene attrezzato e ben ricompensato.

Nonostante i grandi passi che in poco tempo sono stati fatti in campo informatico e nonostante la crescente diffusione dell'automazione, nel lavoro restiamo fortemente dipendenti dall'uomo, non foss'altro che per assicurare il funzionamento delle macchine e dei sistemi automatici, sempre più complessi. Eppure fino a pochi anni fa si pensava che, con il progredire dei sistemi informativi, sarebbero scomparsi per obsolescenza i libri, come questo, le biblioteche e quanto è connesso all'informazione stampata. Chi pensava così, si sbagliava, come possiamo tutti constatare. Anche molte aziende sostenevano tesi analoghe e credevano, fra l'altro, che l'automazione avrebbe:

- ◆ consentito un controllo più stretto della forza lavoro;
- ◆ ridotto gli organici;
- ◆ trasformato rapidamente l'attività industriale.

I fatti non hanno confermato queste ipotesi. Anzi, hanno indotto a prestare sempre maggiore attenzione al «fattore umano». Guardia-

mo per esempio al Giappone, o alla Germania, e vedremo che là:

- s'è dato impulso alle arti e ai mestieri tradizionali;
- s'è applicata l'automazione per integrare e facilitare il lavoro dell'uomo, non per sostituirlo;
- s'è perseguita la concorrenzialità attraverso il perfezionamento rapido e costante dei sistemi e dei procedimenti in cui tanto l'uomo quanto l'automazione sono elementi essenziali.

Quando le aziende *non riescono* a coinvolgere il personale, la colpa è del management. Ecco per esempio cosa dice a questo proposito Ken Iverson, presidente della Nucor:

Ho sentito dire che la Nucor sarebbe la prova che il sindacato nuoce, di per sé, alla produttività. Sciocchezze! Il punto è un altro: quale tipo di direzione si dà ai lavoratori? Dove sono le risorse che occorrono ai lavoratori per produrre in modo efficiente? Quale opportunità hanno i lavoratori di contribuire con le loro idee al miglioramento dell'esecuzione del lavoro? Credetemi, il vero impedimento a una miglior qualità del prodotto non sta nei lavoratori, organizzati o no in sindacato, ma sta nel management!

Sembra che molti dei concorrenti della Nucor abbiano vertici sovraffollati, ma deboli nel lavoro in team. Nei periodi di crisi essi tagliano indiscriminatamente gli organici, ostacolando ancor più la formazione di team validi. Al vertice della Nucor, viceversa, la cooperazione e il lavoro in team sono particolarmente sviluppati, tanto che un suo piccolo team di management (tre o quattro persone in tutto) riesce a surclassare una schiera di dirigenti della concorrenza. Alla Nucor le comunicazioni sono rapide, efficaci, e portano alla decisione in modo spesso informale.

Il management, insomma, può essere esso stesso il problema del management! Possiamo renderci conto della causa di questa difficoltà, dalle parole di Ken Iverson appena citate: ciò che manca è il coinvolgimento di tutti in tutto. Il management trascura la cooperazione con la forza lavoro e si condanna al disastro. Un'autorità riconosciuta in fatto di qualità, W. Edwards Demming, è un po' più generoso di Iverson e ritiene che il management sia responsabile del problema, ma «solo» al 90 per cento! Anche se fosse così, potrem-

mo ancora dire che il management è il problema del management, e che la scarsa produttività non va quasi mai attribuita alla forza lavoro, come invece vorrebbe una falsa credenza assai diffusa. Il management deve riconoscere il valore dei team e decidersi ad adottarli: questa è la strada giusta. *Tutti vanno coinvolti in tutto.*

7. La potenza del coinvolgimento

Forse il modo migliore d'illustrare la bontà del metodo del coinvolgimento totale generalizzato è darne alcuni esempi pratici che possono convincere molto più di tanta teoria. Possiamo considerare per primo quello dei Laboratori Buckman di Gand, nel Belgio. Là fu realizzato un sistema di comunicazione «perfetto», con *walkie-talkies* dati in dotazione a una ventina di dipendenti. Il sistema consentiva ai magazzinieri di parlare direttamente con l'ufficio spedizioni e ai supervisori di laboratorio di parlare con il reparto produzione. Avvenne però che i *walkie-talkies* assegnati a due addetti non funzionassero più a dovere e ricevessero anche le comunicazioni che non li riguardavano affatto. I due addetti ascoltarono e si lasciarono coinvolgere a tal punto che, alla fine, si fecero avanti con una proposta di soluzione ad alcuni dei problemi che avevano sentito dibattere. Il management si dimostrò attento e seppe riconoscere quella manna inaspettata. Subito il sistema fu semplificato, eliminando tutte le barriere all'ascolto, cosicché *ciascuno* potesse ascoltare cosa dicevano tutti gli altri. Le comunicazioni migliorarono in modo spettacoloso e, con esse, il rendimento.

Il secondo esempio ci viene da un'azienda di prodotti TV che, in un periodo di forte espansione, non riusciva a soddisfare tutta la domanda del mercato. I servizi interessati (produzione, approvvigionamenti, distribuzione) s'accusavano l'un l'altro, e gli errori che si commettevano costavano cari. Venne chiamato un consulente, ma senza risultati. Si pensò a un coordinatore a tempo pieno, ma il tentativo si dimostrò poco risolutivo e molto costoso. Alla fine si tentò la carta dei gruppi autogestiti (che si riunivano settimanalmente per risolvere i loro problemi). Subito si notò un certo miglioramento e ben presto la situazione si normalizzò, con un forte incremento dell'utile.

Il terzo esempio ci viene dall'industria mineraria negli Usa. C'era

una miniera che stava esaurendo la sua fronte di scavo principale. Per proseguire con lo sfruttamento occorreva un investimento da 24 milioni di dollari, secondo un piano elaborato da un gruppo di esperti, alcuni interni e altri esterni alla miniera. Un giorno però, contro ogni tradizione, un ingegnere assunto da poco scese nei pozzi, a parlare con i minatori. Si guadagnò la loro fiducia e presto essi gli fecero una proposta molto semplice e di basso costo (appena 5 milioni di dollari) che avrebbe prolungato la vita economica della miniera quanto il piano degli esperti, molto più complesso e molto più costoso. Il management acconsentì, con poca convinzione, a riformulare il piano d'investimento che fu, poi, discusso ancora con i minatori e infine realizzato, con pieno successo e a costi contenuti.

Ricordiamo infine, per chi ancora non fosse convinto, il caso della Chapparral Steel, azienda siderurgica Usa che eccelle per la qualità della sua produzione, ma non ha neanche un ispettore per la qualità. Com'è possibile? Ancora una volta, con il coinvolgimento del personale. Chi produce è egli stesso responsabile della qualità. I dipendenti, si dice, agiscono «da titolari ... dimostrando i miracoli di cui è capace la gente, quando gliene si dà l'opportunità». Sembra che in quell'azienda persino le guardie diano una mano ad inserire i dati nel computer e che i capisquadra provvedano da sé alle assunzioni e ai licenziamenti e siano responsabili in prima persona dell'addestramento e della sicurezza del loro personale. Ogni volta che viene installata una nuova attrezzatura, le squadre si riuniscono, con i loro capi, per decidere come utilizzarla. Ancora una volta abbiamo un esempio palpabile di coinvolgimento completo e d'assoluta mancanza di barriere fra le mansioni.

Questi esempi, presi fra i molti possibili, dimostrano che il coinvolgimento è veramente la chiave del successo, *eppure il management sembra stranamente riluttante a servirsene*. Per di più il coinvolgimento del personale non costa praticamente nulla: in nessuno degli esempi appena considerati si sono avuti costi aggiuntivi, né per l'addestramento del personale, né per la sua incentivazione e neppure per il maggior impegno del management. Semplicemente, il personale interessato s'è sentito maggiormente coinvolto, questo è tutto. Naturalmente il coinvolgimento di tutti in tutto richiede l'abbattimento delle barriere fra le funzioni (come nel caso dei *walkie-talkies*) e l'abolizione della specializzazione delle mansioni.

C'è stato un caso in cui la forza lavoro e il management hanno negoziato una riduzione del numero di categorie di mansioni, addirittura da otto a quattro! È questa la direzione giusta che porta, oltre ad un certo risparmio sui costi, ad un beneficio psicologico enorme. Invece della vecchia mansione parcellizzata e ripetitiva, il lavoratore ha un'intera gamma di mansioni, da alternare, in grado d'interessarlo e d'occuparlo in pieno. Prima però bisogna confutare una quantità di pregiudizi sulle capacità del lavoratore medio.

4. La struttura a piramide ha fatto il suo tempo

In questo capitolo consideriamo la rete come il nuovo modello organizzativo dell'azienda, molto più efficace del tradizionale modello a piramide. L'organizzazione a rete presuppone un certo tipo di leader, di presidente-direttore generale, ma riesce a motivare veramente le persone a dare il meglio. Il passaggio al nuovo modello organizzativo può essere decisivo per l'azienda, come insegna il caso d'una grande compagnia aerea, la Sas, che così ha rivitalizzato il proprio management ed è riuscita a superare brillantemente la crisi che l'affliggeva. Esistono molte teorie sul management. Una di esse postula che la svogliatezza sia connaturata nell'uomo il quale, quindi, andrebbe spinto a lavorare con sollecitazioni esterne. Un'altra postula invece che l'uomo sia propenso per natura al lavoro, alla ragionevolezza, alla cooperazione e all'autodisciplina. Il successo dell'organizzazione a rete è prova della fondatezza di quest'ultima.

1. La piramide gerarchica e i suoi limiti

L'organizzazione tradizionale delle aziende segue il modello gerarchico, a piramide, tuttora vigente in molte grandi organizzazioni, per esempio l'Ibm e la General Motors. Lì il potere, l'influenza e le comunicazioni scendono dall'alto, dal vertice, giù per molti gradini intermedi, fino alla base che riceve le disposizioni conseguenti. La piramide gerarchica ha avuto ed ha i suoi estimatori e i suoi detrattori, ma ha resistito nel tempo.

Secondo Naisbitt (1982) questa durata si deve soprattutto alla nostra inerzia, oltre che all'ignoranza di un'alternativa migliore. Ora però la piramide gerarchica starebbe finalmente cedendo, sostituita man mano dall'organizzazione a rete che, col tempo, dovrebbe affermarsi universalmente.

L'organizzazione a piramide è per natura un'organizzazione autoritaria. Per questo essa resisterà, forse, nelle forze armate e in altri contesti che richiedono strutture fondate sull'autorità. In generale, però, la gente non ama ricevere ordini. Certo, la si può indurre a svolgere attività poco gradite, se sono l'unico modo per conservare il posto e per tirare avanti, ma svolgerà quei lavori in modo poco efficiente e li abbandonerà non appena potrà sceglierne altri che le diano maggiori soddisfazioni, inclusa quella del riconoscimento personale. *La gente, in generale, va motivata, anziché spinta.* Questo vale in tutte le organizzazioni, grandi e piccole.

Sono stati molti gli studi diretti a chiarire e a superare le debolezze che nel contesto aziendale ha la struttura organizzativa a piramide. Fra l'altro essi hanno indicato che:

- l'organizzazione piramidale rallenta il flusso delle informazioni, ostacolando la crescita;
- con l'organizzazione piramidale si favorisce una burocrazia poco sensibile alle persone e poco efficace;
- l'organizzazione piramidale appesantisce le grandi aziende per l'eccessivo centralismo; ne risulta una tendenza al decentramento, con piccole unità legate le une alle altre in modo più elastico;
- la crescente diffusione delle tecnologie avanzate richiede forti relazioni personali, per piccoli gruppi;
- la forza lavoro, specie nelle sue componenti più giovani, più aperte e meglio istruite, rifiuta la dipendenza gerarchica;
- il «miracolo» giapponese sembra attribuibile alla diffusione capillare di piccoli gruppi di lavoro, decentrati e relativamente autonomi, capaci quindi di decidere al momento.

Le strutture gerarchiche risultano insomma fortemente limitate e in certi casi gravemente inefficienti. Del resto è naturale che sul posto di lavoro ci si parli e si scambino informazioni, di natura personale e di natura professionale. Questo scambio determina la forma-

zione di reti di relazioni informali che si dimostrano molto efficaci per l'avanzamento del lavoro. Ora l'organizzazione a rete, grazie a questa sua maggiore efficacia operativa, sta soppiantando sempre più quella a piramide che, come ormai si riconosce, può condurre alla frustrazione e all'inerzia, con danno per il morale del personale e per i risultati dell'azienda.

Peters e Austin (1985) sostengono che il leader autoritario sta lasciando campo a un tipo assai diverso di leader, «entusiasta, amabile, collaborativo, curioso, formatore di campioni, teatrante, cercatore di eroi ...». Qualità le più varie, come si vede, di cui però nessuna riguarda il dare ordini agli altri: al contrario, tutte consistono nel mettere gli altri in condizione di svolgere al meglio il proprio compito, anche prestando loro l'aiuto necessario affinché eccellano professionalmente.

È un cambiamento di prima grandezza nello stile di management, un salto che s'è dimostrato efficacissimo nel contesto commerciale, dei servizi e industriale in genere. Le persone trovano molta più soddisfazione nel loro lavoro e migliorano la loro produttività. Vedremo fra poco alcuni casi pratici molto convincenti, a nostro parere.

2. Il ruolo della rete

Il modello di rete s'è sviluppato gradualmente nel corso degli anni, con alcune aziende che l'hanno subito adottato, altre invece che hanno atteso molto di più. L'essenza di tale modello è la stretta interazione fra le persone che, come sembra, soddisfa un bisogno fondamentale della natura umana e serve egregiamente allo scambio delle idee, delle informazioni, delle risorse.

Secondo il modello a rete, tutti sono coinvolti in tutto, non solo a titolo personale ma, ciò che più conta, per l'appartenenza stessa all'organizzazione. È un processo rapido, in cui si stabiliscono contatti molto stretti e molto pratici, con il minimo spreco di tempo. Rispetto al vecchio modello gerarchico, migliora di molto la qualità della convivenza e aumenta sensibilmente la produttività.

Non si possono certo citare tutti gli esempi di questo tipo d'organizzazione. Eccone alcuni, fra i principali sorti negli Usa:

- ♦ Tranet (Transnational Network for Appropriate Alternative Technologies). È sorto nel 1976 come sottoprodotto del *forum* Habitat

delle Nazioni Unite. Serve a collegare persone, progetti e risorse del medesimo settore tecnologico;

- ◆ Warm Lines, per la distribuzione delle informazioni d'interesse locale a Newton, Massachusetts. Per esempio fornisce ai genitori l'elenco delle persone al momento disponibili come *baby-sitters*;
- ◆ Denver Open Network, per mettere gli iscritti in contatto fra loro, secondo gli interessi dichiarati da ciascuno. C'è un inventore che ha trovato proprio così il suo finanziatore;
- ◆ National Women's Network, per l'assistenza legale alle donne nelle cause riguardanti la salute. È a Washington, DC.

Reti simili si sono formate a migliaia, rispondendo a una domanda che sta espandendosi sempre più. Molte hanno assunto il carattere di organizzazioni stabili e svolgono un ruolo di grande utilità. Alcune sono particolarmente efficienti e riescono a fornire rapidamente e con precisione informazioni altrimenti difficilissime da rintracciare. Una riguarda proprio le reti e intende «favorire la comprensione del processo di *networking* attraverso il suo studio da una prospettiva d'ampiezza adeguata».

Le reti stabiliscono legami in orizzontale, i più utili e i più difficili da ottenerli con l'organizzazione burocratica. Con essi si favorisce l'attività interdisciplinare, nella vita sociale e nella vita economica. Esse sono state paragonate a una rete da pesca «con molte maglie di diversa grandezza, tutte collegate fra loro, direttamente o indirettamente ... una struttura organizzativa non burocratica e di grande efficacia che si forma quando la gente si dedica al cambiamento di qualche aspetto della vita sociale».

Il meglio delle reti è che gli individui vi si sentono al centro. Proprio questa è la chiave del successo di questa forma organizzativa, nel management e nella vita sociale: l'importanza primaria che essa attribuisce ai suoi membri. È per questo che essi s'impegnano, che la qualità della vita migliora e che la produttività s'accresce così tanto.

3. Le reti in azienda

Abbiamo considerato finora il carattere e i benefici delle reti in generale. Ora possiamo interessarci agli aspetti che riguardano più

da vicino le aziende. Il tradizionale sistema organizzativo a piramide stabilisce, in sostanza, un legame in verticale, fra gli individui e l'azienda, un legame fisso di comunicazione per gli scopi amministrativi e di controllo. Gli ordini vengono emessi dal vertice e scendono verso il basso. La forza lavoro deve solo obbedire, non può discutere gli ordini, quindi il morale è basso e la produttività è scarsa.

L'organizzazione a rete, con i suoi nuovi legami in orizzontale, riempie le lacune fra le persone e fra i gruppi che lavorano nello stesso ambiente. Il management opera in modo informale e accetta persino i messaggi che gli vengono dal basso. Naturalmente occorre fare in modo da non pregiudicare la disciplina, per non cadere nell'anarchia.

Uno degli esempi più noti del nuovo tipo d'organizzazione in una grande azienda è probabilmente quello della Intel, la nota azienda elettronica californiana. In esso si sono avuti i seguenti effetti:

- ◆ gli uffici sono «aperti» e l'abbigliamento è informale;
- ◆ ciascuno può avere anche parecchi capi;
- ◆ ciascuno partecipa al *decision-making* su un piano di parità con gli altri;
- ◆ lo stile di management è brillante;
- ◆ gli acquisti e il controllo qualità sono svolti in team. La responsabilità è condivisa da più persone, non da una sola come avviene nell'organizzazione *line-staff*;
- ◆ tutti possono discutere con i «superiori», persino i nuovi assunti;
- ◆ gli *executives* non hanno privilegi, neppure per il parcheggio o per la mensa.

Il risultato di questi cambiamenti, ottenuti con l'applicazione generalizzata del modello a rete, è che i manager rispondono ai loro pari, anziché ai loro superiori, quindi si scambiano molte più informazioni e stringono fra di loro rapporti di collaborazione molto più validi.

Kanter (1983) nota che i manager migliori curano sistematicamente il loro cerchio di amicizie, sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Così essi dispongono d'una vasta rete di relazioni alle quali ricorrere in caso di necessità. Questo è anzi il modo d'agire più efficace, il vero segreto del successo per i manager, specie negli

incarichi più difficili. È così che i capiprogetto, i leader e persino i membri dei team possono crearsi una vera e propria banca dati informativa. Occorre certamente molto impegno nel coltivare un cerchio di conoscenze molto vasto (per lo più non si tratta d'amicizie, ma appunto di conoscenze e di contatti che un giorno, chissà, potrebbero tornare utili), anche perché conviene prendere contatti non solo nel proprio ambiente specialistico, ma anche e soprattutto al di fuori di esso. Proprio dall'esterno, infatti, possono giungere le idee e le indicazioni più utili al progetto. Proprio dall'esplorazione del mercato, intrapresa senza fini immediati, può venire la scoperta di «nicchie» o di «lacune» in attesa di chi per primo s'accorgerà della loro esistenza.

4. Stili di management a confronto

Un notevole studio di Malcolm Trevor (1986) sui manager giapponesi e i manager europei in Europa ha messo in evidenza una differenza fondamentale di comportamento. La conclusione dello studio, che riguarda i manager inglesi ma vale anche per i manager Usa, è la seguente:

I giapponesi considerano naturale, per i manager, oltrepassare i confini di funzione ... I manager inglesi invece sono attentissimi alla catena di comando, ma trascurano le comunicazioni in orizzontale ... I manager inglesi tengono per sé le informazioni che i manager [giapponesi] considerano a disposizione di tutti gli altri [nelle aziende a capitale giapponese] ... Per i manager inglesi, condividere le informazioni può significare un pericolo per le prospettive di carriera individuali.

A proposito del management giapponese, lo studio osserva che:

Le mansioni non hanno confini netti e ... il loro contenuto cambia di continuo ... [non esistono] steccati fra le divisioni ... si rispettano le regole e le procedure molto rigidamente, ma il campo d'azione si può ampliare con le circostanze.

Vediamo qui la differenza principale fra il vecchio e il nuovo stile di management, fra il modello a piramide e il modello a rete. La flessibilità dei contenuti e la rigidità del rispetto delle regole non sono, badiamo bene, in contrasto fra loro. Le regole sono irrinunciabili, se si vuole mantenere la disciplina, ma nel loro quadro è possibile una grande flessibilità nei contenuti e nelle responsabilità di lavoro.

Certe aziende occidentali (Du Pont, Hewlett Packard e Ford, fra le altre) hanno scoperto i vantaggi del coordinamento interfunzionale, a livello di team, ma nessuna s'è spinta tanto avanti su questa strada, come le aziende giapponesi.

5. Un buon ricupero

La compagnia aerea scandinava Sas, una delle maggiori al mondo, si trovò ad un certo punto in gravi difficoltà, anche finanziarie. Il suo ricupero è attribuibile in buona parte anche alla trasformazione del suo sistema di management. Peters (1989) la descrive nel suo passaggio dalla vecchia struttura gerarchica, a piramide, alla nuova struttura in cui i confini fra le funzioni sono largamente superati. Fra l'altro essa ha richiesto:

- ◆ il rovesciamento della vecchia piramide gerarchica;
- ◆ l'attribuzione del ruolo di *facilitator* alle posizioni intermedie di management;
- ◆ l'affermazione del *networking* a tutti i livelli.

La nuova organizzazione s'impenna sui manager di medio livello ai quali è attribuito, fra l'altro, il compito di far superare i vecchi confini fra le funzioni. Il cambiamento, benché drastico, è avvenuto in appena due anni. La Sas, dopo aver accusato fortissime perdite nel 1979-80, è infatti riuscita a vincere in capo a due anni il titolo di «Compagnia aerea dell'anno» per la redditività! E questo in tempi di pesanti perdite per il settore del trasporto aereo europeo.

L'artefice principale della riorganizzazione è stato Jan Carlzon, attraverso l'eccezionale impulso da lui dato al miglioramento dei servizi offerti. La storia è riportata in un libro il cui titolo svedese,

Riv Pyramidernal, suona all'incirca come «Appiattare la piramide». La piramide gerarchica però non è stata, a nostro parere, solo appiattita: è stata addirittura rovesciata*!

Il nuovo ruolo del management è d'assistenza al personale di prima linea, quello che vola, che cura la manutenzione degli aerei, che è a contatto con il cliente. Il manager di medio livello è un *facilitator*, al quale spetta di far procedere senza intoppi le attività, specie quelle che richiedono la cooperazione di diverse sezioni, o divisioni. Il manager si dedica così per la maggior parte del proprio tempo a favorire l'interazione fra i servizi che di volta in volta devono concertare il proprio intervento. Le vecchie responsabilità di manutenzione, ispezione, programmazione dei lavori e assunzione del personale sono ora completamente delegate a team autogestiti. Il management deve però garantire che:

- i team di lavoro siano addestrati e attrezzati in modo adeguato alle funzioni loro demandate;
- siano eliminati i colli di bottiglia interfunzionali;
- si perseguano attivamente nuove strade per aumentare la reattività dei team.

Così il manager di medio livello dedica quasi i tre quarti del proprio tempo alle comunicazioni in orizzontale, anziché a quelle in verticale, come accadeva prima. In un certo senso è il cliente, ora, al vertice della piramide, mentre il consiglio d'amministrazione si trova alla base (fig. 1). Ora il management intermedio ha il potere e l'autorità di dire «sì» e di procedere senza dover attendere ogni volta l'approvazione dall'alto.

Il lavoro è «interfunzionale» nel senso che, per esempio, il manager della manutenzione può benissimo trovarsi a dare una mano al collega della movimentazione bagagli, per sveltire certe operazioni. Si bada in primo luogo a risolvere i problemi seduta stante, se possibile, evitando di passarli ai superiori e di attendere passivamente istruzioni. I team di *check-in* sono attrezzati per rispondere a qualunque richiesta dei passeggeri e non solo per eseguire il *check-in* del volo assegnato. Ancora una volta, non si «passa la palla» aspet-

* Il titolo dell'edizione italiana è infatti *La piramide rovesciata* (Angeli, Milano, 1989²) (Ndt).



Fig. 1 - La piramide rovesciata

tando poi la risposta dall'alto perché essa deve trovarsi subito a portata di mano. La compagnia s'è guadagnata un gradimento molto alto dai passeggeri, anche se a prezzo di tempo e di sforzi considerevoli. Secondo Carlzon vi sono «tre momenti della verità» nel fugace contatto fra il cliente e una compagnia aerea, fino a quel momento gestita con criteri impersonali. Egli dichiara:

Noi non cerchiamo d'essere dieci volte migliori degli altri in un particolare servizio. Cerchiamo piuttosto d'essere un poco migliori in tutti i servizi.

6. Le teorie X, Y e Z

Nella scienza le teorie precedono solitamente le applicazioni, talvolta di molti anni. Nel management invece accade l'opposto, perché è la pratica che precede la teoria. In fondo chi studia il management s'occupa di persone, della loro mentalità e del loro comportamento. Le persone hanno reazioni molto complesse, reazioni che non si lasciano facilmente descrivere matematicamente. Comunque lo studioso osserva il comportamento umano in molte situazioni e solo in seguito formula una teoria che le interpreti.

La teoria X riguarda la struttura organizzativa a piramide, autoritaria e tutto sommato dispotica. Secondo Sapre (1976) questa teoria, che rappresenta la formulazione classica del management, si fonda su tre postulati:

- l'uomo è pigro, non ama il lavoro e lo evita per quanto gli è possibile, ma al tempo stesso ha bisogno di sicurezza;
- per far lavorare l'uomo, occorre ricompensarlo e minacciarlo insieme, secondo la cosiddetta pratica «del bastone e della carota»;
- l'uomo non ha ambizione, non vuol prendere nessuna iniziativa, né assumersi responsabilità.

È un quadro cupo, non c'è dubbio, che però esprime il pensiero prevalente in molti paesi, fino a qualche anno fa. Da simili premesse non può discendere nessuna fiducia fra il manager e chi è da lui gestito, quindi non si può avere nessuna collaborazione fra le due parti che, anzi, sono in perenne antagonismo. Si deve perciò ricorrere a una sorveglianza e a un controllo continui, come nei regimi dittatoriali. Si capisce che non è possibile nessun lavoro creativo in un clima del genere e che la qualità dei risultati ne viene fortemente limitata, come pure la produttività. Alla fine *tutti*, manager compresi, ne sono danneggiati.

Sapre (1976) presenta anche la teoria Y e i suoi postulati, del tutto diversi da quelli della teoria X perché s'ispirano a una concezione molto più ottimistica della natura umana. Ancora però il management si regge su una struttura a piramide. Eccone comunque i pilastri:

- ◆ il lavoro è un'attività connaturata all'uomo, come il gioco o il riposo;
- ◆ il lavoro è uno sbocco naturale dell'energia fisica e mentale dell'uomo;
- ◆ la gente desidera migliorarsi imparando cose nuove e assumendosi delle responsabilità. Così si sente importante e si autostima, come soprattutto desidera;
- ◆ la gente molte volte non si rende conto delle proprie possibilità, ma desidera esplorarle e prova piacere da questi suoi tentativi. La gente dà il meglio quando impara cose nuove e quando si cimenta in compiti difficili;
- ◆ la gente lavora meglio da sé e detesta essere comandata;
- ◆ i premi e gli incentivi sono utili, sia quelli esterni al lavoro (promozioni, gratifiche, aumenti di stipendio), sia quelli intrinseci ad esso (maggiore libertà, interesse, clima generale);
- ◆ il management deve badare all'impegno del personale, meglio se con l'uso intelligente degli incentivi intrinseci al lavoro stesso;

- ◆ il management deve conciliare i due bisogni, fra loro interdipendenti, dello sviluppo dell'individuo e dell'incremento della produttività dell'organizzazione;
- ◆ tutti, chi in maggiore e chi in minor misura, hanno doti d'immaginazione, d'intelligenza, di sapere e d'onestà. Queste non sono doti esclusive dei manager;
- ◆ le risorse umane sono ben lontane dall'essere pienamente utilizzate, giacché di solito non esistono tutte le opportunità di sviluppo individuale e non si lascia spazio all'iniziativa. Il management è responsabile del mancato utilizzo di tali risorse.

È un lungo elenco da cui emerge chiaramente il carattere della teoria Y che *non* è affatto, come talvolta si sostiene, debole e fiacca. In fondo essa parte dal principio che ci si debba aspettare il meglio da ciascuno, considerandolo valido, propenso a collaborare e capace d'autodisciplina. La gente, se costretta a lavorare come le macchine, diventa frustrata. Si capisce come sia difficile applicare la teoria Y nell'ambito di un'organizzazione gerarchica: ecco allora la teoria Z, dovuta soprattutto a Maslow, il famoso psicologo.

Maslow proponeva «un uomo ad immagine nuova, una società ad immagine nuova», ma fu dapprima respinto dagli editori e dal pubblico in genere. Un'azienda americana, tuttavia, capì la portata della sua idea e gli offrì un finanziamento per svilupparla. Così ne scrive Maslow:

La Saga Food è gestita in questo modo – che è la trasformazione in senso democratico del rapporto fra superiore e subordinato – un tentativo di richiamarsi alla parte più nobile della natura umana e di realizzare una condizione di lavoro dove siano possibili l'autorealizzazione e la crescita personale ...

Maslow postulava una gerarchia di bisogni umani, una piramide alla cui base si trovano i bisogni psicologici e i bisogni fisici primari, poi i bisogni secondari (di sicurezza, d'appartenenza, ecc.), poi quelli dell'espressione e infine, al vertice, quelli di piena realizzazione di sé (fig. 2). In quel vertice egli distingueva le persone appagate ma con scarsa, o nulla, esperienza trascendentale (Eleanor Roosevelt, per esempio, Truman, Eisenhower) e quelle per le quali,



Fig. 2 - La piramide dei bisogni secondo Maslow

invece, essa era essenziale (Einstein, Aldous Huxley, Schweitzer, per esempio), i *transcenders* che potevano essere spiegati solo superando la teoria Y, con la teoria Z.

Un passo di Maslow, tratto dalla sua opera *Eupsychian Management*, riassume la sua filosofia. È nella forma d'un consiglio che un artista dà alla moglie che si diletta di scultura:

L'unico modo per essere artisti è lavorare, lavorare e lavorare ... facendo, si capisce, un mucchio di schegge ... ma producendo qualcosa col nostro legno, o il nostro marmo, o la nostra argilla, qualcosa che se non riesce verrà gettato. È meglio così che non fare nulla ... è meglio fare un mucchio di schegge ... come se ci dovessimo guadagnare da vivere con questo mestiere.

Pensatore originale e ardito, Maslow ha gettato un ponte fra l'ideologia sociale di Marx e la concezione salvifica della tradizione yoga. Egli appartiene alla scuola di pensiero delle *human relations* che attribuisce la massima importanza ai sentimenti umani. Proprio in questo convincimento del primato della relazione interpersonale sta la radice della teoria Z.

5. L'organizzazione a rete e la proprietà dell'azienda

Dopo aver considerato come il modello a rete stia soppiantando il modello a piramide nell'organizzazione aziendale, e dopo aver ricordato l'importanza della formazione allo sviluppo delle reti di relazioni, passiamo ora a considerare il rapporto fra gli individui del team e l'azienda di cui essi fanno parte. L'organizzazione a rete fa sì che i singoli dipendenti abbiano un senso molto forte di partecipazione alle sorti aziendali. In essi matura così l'idea che in effetti l'azienda «appartiene» a loro. Qui valutiamo come questa idea rafforzi il contributo che i membri apportano alla formazione e allo sviluppo del team. Esaminiamo anche il ruolo delle comunicazioni e il modo in cui i computer possono aiutarle, grazie anche allo sviluppo di standard tecnici.

1. A chi appartiene l'azienda?

L'azienda, si potrebbe dire, appartiene agli azionisti. Questi però molto spesso non si vedono, perché non fanno gruppo, non si coordinano e non reggono perciò il timone dell'azienda che, per diritto, è la loro. Chi la guida, allora? Chi si sforza per farla progredire e per renderla prospera? La risposta non può essere che una sola: i lavoratori. Sarebbe allora che l'azienda appartenga ad essi, ai lavoratori, come in effetti è davvero in qualche caso.

La Dana è presentata da Peters e Austin (1985) come un esempio singolare, sotto questo riguardo, perché in essa l'idea del lavoratore come proprietario ha portato al completo rinnovamento dell'azien-

da, un tempo talmente mal ridotta da far dichiarare al proprio *chairman* che essa aveva «la linea di prodotti più scalcagnata che il Cielo abbia mai dato a una grande azienda, presente nella classifica *Fortune 500*». Ebbene, nel volgere di qualche anno la Dana riuscì a salire addirittura fino al secondo posto, per redditività del capitale investito, in quella prestigiosa classifica. Secondo Peters e Austin (1985) questo fu ottenuto mettendo in pratica il proponimento del *chairman* Ren McPherson: «Riportare l'azienda nelle mani di chi fa il lavoro». Semplicistico, ma fecondo.

Più che il cambiamento nella proprietà ha contato, alla Dana, la decentralizzazione completa dei servizi amministrativi, legali, del personale e degli acquisti. La centralizzazione sembra buona sulla carta, ma a noi pare che non funzioni mai veramente bene nella pratica. Per esempio negli acquisti si cita sempre il vantaggio di trattare per grandi quantità, con un'organizzazione centralizzata, ma esso può anche essere conseguito con un'organizzazione decentralizzata, se i responsabili si coordinano in tal senso. Non occorre, insomma, un organismo centrale con potere di comando sulla periferia, per ottenere cose del genere. La Dana, dopo essersi convertita al principio che i suoi veri proprietari erano coloro che vi lavoravano, cominciò a dichiararlo con un vistoso annuncio pubblicitario pubblicato su diverse riviste, come *Fortune*, *Forbes* e *Business Week*. Eccone il contenuto:

Rispondi al capo ... ecco uno dei principi a cui ci ispiriamo, alla Dana, per migliorare la produttività. I capi non fanno tutto, perché sono capi ... chi lavora invece sa veramente di più ... ma molta di questa conoscenza va sprecata se non si può parlare liberamente al capo. Alla Dana i capi ascoltano ... lasciando liberi i lavoratori di lavorare bene, di crescere e di condividere i benefici in tal modo ottenuti per l'azienda. La nostra produttività è più che raddoppiata negli ultimi 7 anni. Abbiamo anche migliorato il nostro risultato economico, anno dopo anno: niente male per dei tipi che rispondono ai loro capi.

La Dana non si fermò lì, perché smantellò anche l'intrico delle procedure di controllo, delle firme d'approvazione, delle registrazioni in entrata e in uscita, affidando tutto alla fiducia nei dipenden-

ti, trattati da adulti onesti e responsabili. Alla fine i dipendenti, per la maggior parte (oltre l'80 per cento), divennero azionisti. La Dana non è l'unica grande azienda a comportarsi così. Anche l'Ibm lo fa. Per esempio s'attribuisce al suo management la seguente affermazione: «Non ci servono i controlli e i conti in partita doppia. Ci serve la fiducia». Il fatto è che fiducia chiama fiducia e che così si raggiunge il successo.

2. Team di titolari

Molte aziende giapponesi hanno grandi impianti di produzione, ma il loro sistema di management s'impenna sui team e sui gruppi di lavoro, piccole unità di grande autonomia, con una decina, al massimo una ventina di persone. L'autonomia fa sentire il team responsabile del proprio destino e quindi anche di quello dell'azienda, lo fa sentire «titolare».

Negli Usa, ma anche altrove, questo modello organizzativo non è molto diffuso, però sta prendendo piede. Un modello per certi aspetti simile (ma con una differenza) si può trovare, per esempio, in Svezia. Naisbitt (1982) prefigura la grande azienda del futuro, richiamandosi alle tesi dello Swedish Foresight Group, immaginandola come confederazione di piccole imprese *interne*, come una rete di *intraprese* relativamente indipendenti nel quadro d'attività comune. L'impresa *interna*, o *intrapresa*, è un'entità per la quale va ancora trovato il nome, anche se Pinchot (1985) ha già scritto un intero libro su di essa. Il termine *intrapresa*, in effetti, cerca d'adombrare la qualità caratteristica di tale specie d'impresa, quello appunto d'essere *interna* a un'azienda e d'agire in tale ambito con altre imprese della stessa specie*. Gli uomini d'*intrapresa* sono i padri, gli innovatori, gli artefici che realizzano i loro propositi di miglioramento generale, con o senza l'appoggio del resto dell'azienda.

Lo Swedish Foresight Group ha istituito una scuola a Filipstad, in Svezia, per l'insegnamento del management in team ai dipendenti e ai manager delle aziende associate. L'intento è quello di stimo-

* In inglese gli autori indicano con il neologismo *intrapreneurship* questa qualità, distinguendola dal termine corrente *entrepreneurship*, l'imprenditorialità (Ndt).

lare la creatività nelle grandi aziende attraverso la *realizzazione* di chi, fra i dipendenti, ha un'idea e intende portarla avanti fino all'*utilizzazione pratica*. L'*imprenditore interno* sfrutta il nome, i contatti e le risorse aziendali (talvolta sottoutilizzate) con vantaggio di tutti, anche perché così l'azienda mantiene legata a sé una persona creativa che, altrimenti, le sarebbe sfuggita per mettersi in proprio (l'esperienza lo insegna). Occorre però rivedere la struttura aziendale per conferirle maggiore flessibilità e lasciare spazio alle piccole unità che si vengono a formare. Così s'incoraggia anche lo spirito di team e s'incrementa la produttività.

3. Sentirsi in proprio

Qualunque sia la mole dell'organizzazione, resta valida la *ratio* della formazione dei team: creare un sistema di piccole unità dotate d'una certa autonomia. Purtroppo si frappongono ostacoli, e proprio da chi potrebbe invece contribuire parecchio al lavoro in team. Per esempio i manager rallentano il processo, ricorrendo alle regole e alle procedure, forse per non perdere il potere che da queste viene a loro. Sono sforzi spesso ottusi e senza motivo razionale, ma talvolta anche malevoli. I dipendenti, ricordiamolo, possono perdere il senso di responsabilità quando sono soggetti a regole del tutto fuori luogo.

Prendiamo per esempio il caso di un'azienda aeronautica, negli Usa, dal fatturato annuo di circa 1000 miliardi di lire. Un'azienda di notevoli dimensioni, con opportunità di crescita e di miglioramento, ma ridotta alla stagnazione da un problema ben preciso, la qualità. I consulenti indicarono che tale problema dipendeva principalmente dai capisquadra, ognuno dei quali era responsabile d'una trentina di persone, oltre che di impianti per svariati miliardi di lire. Nessuno di loro, però, poteva spendere la benché minima somma senza l'autorizzazione d'un manager. Trattati da bambini, i capisquadra rendevano pochissimo.

È frequente, per la verità, l'imposizione di regole molto rigide nel controllo finanziario di persone adulte e responsabili, come quei capisquadra. Essi però le interpretavano come una completa mancanza di fiducia nei loro confronti. E la diffidenza genera diffidenza. I consulenti consegnarono una relazione molto dettagliata, ma la conclu-

sione era molto semplice: l'azienda doveva cambiar sistema, se voleva migliorare e prosperare. I capisquadra andavano considerati come leader dei loro team e dovevano essere pienamente responsabili di tutto ciò che accadeva nel loro campo d'azione, compresa la manutenzione degli impianti, degli edifici e delle attrezzature.

Possiamo anche ricordare un altro caso, quello d'uno stabilimento con circa 3000 dipendenti, in Europa, appartenente a una grande azienda automobilistica Usa. Una scuola, in quella zona che non aveva altre industrie di quella mole, rivolse al direttore dello stabilimento la richiesta di finanziare l'acquisto di alcuni strumenti musicali per la propria banda: occorreva poco più d'un milione di lire. Quel direttore dovette attendere per settimane l'approvazione dalla sede centrale, a Detroit. La conseguenza? Apparì senza poteri agli occhi dei suoi interlocutori, dei suoi dipendenti e della cittadinanza: si sentì umiliato. Ma dov'era la responsabilità? E la comunanza d'intenti? E il senso di titolarità nell'azienda?

Le regole sciocche abbondano, purtroppo. Questi due casi non sono eccezioni.

L'alta direzione, a proposito della «titolarità» dell'azienda e del conseguente allargamento delle responsabilità ai dipendenti, si dichiara generalmente d'accordo ma poi lamenta la scarsa cooperazione dei sindacati, oppure si dichiara preoccupata, perché i quadri intermedi potrebbero non reggere al maggior carico di responsabilità. Sono obiezioni, queste e altre simili, che spesso sembrano dovute alla paura del management di perdere il proprio *status*.

La soluzione sta nel riconoscere la dignità personale dei dipendenti, trattandoli da adulti responsabili, non da bambini: porta con buona sicurezza al successo nella direzione dell'azienda, ma può essere molto difficile da applicare.

4. Formazione dei team

Possiamo forse precisare le nostre idee con alcune definizioni. Cos'è, per esempio, un team? È stato definito come una *task force*, come un gruppo formato per il conseguimento d'un determinato obiettivo, un *task group*, definito dal *Chambers 20th Century Dictionary* come:

un gruppo formato con elementi di più armi e specialità delle forze armate, per eseguire un determinato compito - un gruppo di lavoro, nella vita civile.

I team sono formati da persone che lavorano insieme. Essi hanno carattere multidisciplinare, superano le tradizionali suddivisioni organizzative e sorgono in genere per eseguire un determinato compito speciale, o per risolvere un problema particolarmente arduo, sciogliendosi quando l'obiettivo è raggiunto. I termini *task force*, «team», *project team* sono sinonimi e come tali li usiamo anche noi. Il termine *task force* deriva dagli ambienti militari e si riferisce solitamente a un progetto di durata molto breve, magari di pochi giorni. I progetti considerati in questo libro sono però quasi sempre di durata assai maggiore.

L'obiettivo principale nella formazione dei team è la partecipazione dei lavoratori, ma come ottenerla? È importante saperlo, perché se il management riesce a giocare bene le sue carte, a questo riguardo, otterrà un maggior impegno dei dipendenti verso l'azienda e darà ad essi maggior soddisfazione personale. La partecipazione si favorisce soprattutto attraverso i team e i circoli qualità. Sembra che proprio i team siano la forma di partecipazione più efficace. Secondo Harding (1987) questo avviene attraverso:

- la pratica del *decision-making* partecipativo;
- la generazione d'un senso d'importanza e d'appartenenza;
- l'istituzione d'un *forum* in cui i diversi servizi siano ben rappresentati;
- la disponibilità di comunicazioni efficaci;
- la generazione d'un senso d'identità aziendale;
- la creazione d'interdipendenze riconosciute.

Il successo d'un team dipende dalla consapevolezza dei suoi obiettivi, dalla conoscenza delle tecniche del lavoro in team e dalla qualità dei suoi membri. Un team, come una catena, ha la qualità del suo anello più debole. Gli obiettivi del team devono, naturalmente, essere compatibili con quelli dell'organizzazione di cui il team fa parte e devono trovare competenze adeguate nel complesso dei membri del team. Le prime domande da porsi nella fase di formazione del team sono queste:

- quale dev'essere la sua composizione?
- quanti i suoi membri?
- quali i suoi compiti specifici?
- i membri vanno selezionati, eletti o nominati?
- l'appartenenza al team dev'essere temporanea o permanente?
- chi ne dev'essere il leader?

Le risposte, chiaramente, possono variare parecchio, da caso a caso, soprattutto in dipendenza della funzione che il team è chiamato a svolgere. Per formare un buon team occorre domandarsi inoltre:

- ◆ quali limiti imporre?
- ◆ quanta autorità e libertà d'azione accordare?
- ◆ quali capacità e quali competenze conferire?
- ◆ potranno insorgere conflitti di personalità?
- ◆ le riunioni dovranno essere aperte o chiuse?
- ◆ come si dovranno comunicare al management le decisioni del team?

Esistono tecniche collaudate di formazione dei team, adattabili prontamente alle esigenze particolari delle diverse organizzazioni. Ciò che occorre è una sintesi originale e pragmatica di tutte le idee utili che emergono. Lo sviluppo organizzativo (*organizational development*), una delle concezioni più entusiasmanti nel campo del moderno management, gioca un ruolo di primo piano. Esso infatti offre un modo efficace per trasformare l'azienda, dalla vecchia struttura piramidale alla nuova struttura a rete. Conviene quindi impararlo, anche perché esso può aiutare i bravi manager a migliorarsi ulteriormente, e i cattivi manager a correggersi.

5. Le fasi del buon team

Lo sviluppo dei team avviene per fasi, descritte nelle loro linee principali da Woodstock (1989) e riassunte qui di seguito.

Fase 1 - Il team non formato

Questa è la fase più comune. Il team è stato sì istituito, ma non s'è ancora pensato a come agirà. Prevalgono ancora i tratti della struttura organizzativa piramidale, per cui le idee insolite sono osteggiate, il morale è basso e le debolezze personali sono coperte. I membri del team eseguono il lavoro assegnato, sovente senza entusiasmo, e le decisioni sono tutte prese dalla direzione. Non si tratta, evidentemente, di lavoro in team.

Fase 2 - Il team formato

In questa fase il team è formato e si sente pronto a sperimentare, ad affrontare l'ignoto, a cimentarsi. I problemi sono trattati apertamente, senza preclusioni. S'incominciano a discutere argomenti prima banditi, si avanzano istanze personali, si manifestano i sentimenti. I membri del team cominciano insomma a conoscersi l'un l'altro. Benché il team agisca già in modo aperto e con efficacia, esso non ha ancora l'unità, il metodo e l'efficienza desiderabili. S'è già imparato molto, ma non lo si è ancora messo in pratica.

Fase 3 - Il team consolidato

In questa fase il team è molto più sicuro di sé, affronta apertamente tutte le situazioni e può contare sulla fiducia reciproca dei suoi membri. Le regole e le procedure che prevalevano nella fase 1 e che sono state rifiutate nella fase 2, ora vengono riprese ma come risultato del consenso dei membri, anziché dell'imperio del management. Nonostante il miglioramento delle relazioni fra i suoi membri, conseguito durante la fase 2, il team capisce che permane la necessità di alcune regole fondamentali. Le decisioni vengono prese con metodo, prima chiarendo a tutto il team il compito da eseguire, poi stabilendo gli obiettivi, poi raccogliendo le informazioni necessarie, quindi considerando le soluzioni possibili, stendendo i piani di dettaglio e, alla fine, valutando il risultato e facendone tesoro per il futuro. Il team impara cammin facendo.

Fase 4 - Il team maturo

In questa fase il team ha ormai imparato dall'esperienza: discute apertamente i problemi (dalla fase 2) e li risolve con metodo (dalla fase 3). Il team s'adatta alle diverse situazioni e sa ricorrere ai metodi di volta in volta più efficienti. I membri non cercano di difendere privilegi personali e il leader viene scelto secondo la situazione, più che secondo il protocollo. La tradizionale gerarchia di management è stata completamente superata dall'impegno individuale nel quadro dell'obiettivo comune.

6. Le comunicazioni

Le comunicazioni sono importanti in tutti i momenti della vita, ma lo sono particolarmente nelle situazioni di *business* dove le persone interagiscono in continuazione. Se si vuole evitare il rischio del malinteso, occorre prestare la massima cura alle comunicazioni in tutte le relazioni personali, ma specialmente questa cura è richiesta nelle relazioni che riguardano il team. Le parole possono significare cose diverse per i diversi interlocutori. Per esempio «pianificazione» si presta al malinteso, abusata com'è. Il suo significato esatto dipende dal contesto e dall'azienda. Così all'Ibm un sistema di pianificazione è uno strumento di comunicazione e non si parla quasi del processo di pianificazione, anche se il risultato è un piano. Spesso lo scopo principale d'un piano ufficiale è quello di ribadire il ruolo dell'azienda. Ecco allora come il punto cruciale della pianificazione può diventare il *processo* stesso di pianificazione, anziché il piano che alla fine viene prodotto. In Ibm tale processo ha forma ufficiale e serve anche a chiarire le posizioni su determinati punti e a risolvere i conflitti. Waterman (1987) lo descrive con queste parole:

Lo staff è sollecitato esplicitamente ad esprimersi sui punti che via via si presentano attraverso il sistema di pianificazione, e per iscritto. Non è ammessa la scappatoia del «forse», ma si deve rispondere per ogni punto «sì, sono d'accordo» oppure «no, non sono d'accordo». Nel caso di disaccordo bisogna allora discutere con il personale di linea che sostiene quel punto

e ottenerne la modifica, con la superiorità delle proprie tesi. Se il disaccordo permane, il personale di staff e quello di linea si deve presentare da John Akers (il *chairman* dell'Ibm - Ndt) e al comitato di management [per dirimere la controversia].

La pianificazione serve, qui, a formulare la strategia. Le persone diventano *coinvolte e interdipendenti*: si riferiscono le une alle altre e questo è sicuramente cruciale alla formazione dei team. Occorre però un processo ufficiale.

Quando i team sono fisicamente vicini l'uno all'altro, le comunicazioni sono relativamente facili e i malintesi, se accadono, si chiariscono agevolmente: si può così procedere nel chiarimento delle idee e si può contare su ciò che man mano si raggiunge, in tale processo. Quando invece i team sono sparsi, il leader e i membri devono badare a che le comunicazioni si mantengano costanti, rapide e prive di impedimenti non solo fra di loro, ma anche fra il loro team e gli altri con cui esso ha a che fare.

Esistono metodi formali e metodi informali di comunicazione, alcuni dei quali molto efficaci. Un metodo informale, che riteniamo impareggiabile, è quello del cosiddetto *huddling* descritto, fra l'altro, da Merrell (1979). Il *Concise Oxford Dictionary* definisce *huddle* come termine colloquiale per indicare un incontro segreto. Potremmo quindi pensare allo *huddling* come alla comunicazione fra «cospiratori» ai quali Merrell attribuisce il merito di saper lavorare in stretta collaborazione, per piccoli gruppi. Secondo Merrell questo è uno dei modi di comunicazione più efficaci.

Eccoci ancora al team e all'importanza delle comunicazioni al suo interno. Lo *huddling* non è, in fondo, nulla di nuovo: c'è sempre stato nelle relazioni interpersonali e tutti noi sappiamo quanto possano contare quattro chiacchiere nella giusta atmosfera, con i collaboratori, i colleghi, i superiori. Occorre comunque svilupparne la tecnica perché è davvero un elemento essenziale del buon management.

Altre tecniche comprendono il tabellone degli avvisi per il team, il pranzo settimanale, la telefonata ai membri che non si sono visti da qualche tempo, per avere notizie aggiornate. Il manager, ovvero il leader, ha sotto questo aspetto una responsabilità speciale perché deve tenersi in stretto contatto con *tutti* i membri del team. Un modo è stare sempre in giro, parlando con tutti quanti. Sono molti i

manager che escono raramente dal loro ufficio per rendersi conto personalmente di che cosa accade intorno, eppure quanto dovrebbero uscire, e parlare!

Abbiamo visto quale sia il valore del contatto personale nelle comunicazioni, ma non dobbiamo dimenticare i vantaggi offerti dalle moderne tecnologie di telecomunicazione, specie quando i membri del team sono sparsi su un vasto territorio (come talvolta devono anche essere). Oltre al telefono tradizionale, alla teleconferenza, al risponditore automatico, al radiotelefono nelle sue molte varianti, esistono ora reti di computer capaci di collegare gli interlocutori pressoché in ogni luogo.

Alcuni studi hanno considerato l'effetto che gli ostacoli alle comunicazioni possono avere sulla produttività e sul morale degli individui e dei team. In particolare essi hanno analizzato il comportamento di gruppi formati da cinque uomini ciascuno, in risposta a variazioni dei sistemi di comunicazione controllate dall'esterno. Le conclusioni sono state che:

- ◆ il gruppo più efficiente aveva una struttura a «stella» in cui quattro membri comunicavano solo attraverso il quinto, posto al centro;
- ◆ il gruppo meno efficiente aveva una struttura ad «anello»; esso però aveva il morale più alto, poiché ciascuno dei suoi membri si sentiva più coinvolto nell'attività del gruppo;
- ◆ possono esistere forme di raggruppamento intermedie, a «catena», oppure a «Y».

Questi studi hanno dimostrato che le restrizioni alle comunicazioni hanno portato a un aumento dell'efficienza, nei casi considerati. Questo può anche essere vero nei problemi più semplici, dove occorre soprattutto raccogliere le informazioni per poi stabilire la risposta, ma non riteniamo che si mantenga tale nei problemi più complessi, come quelli che s'incontrano in produzione.

La struttura a stella può far risparmiare tempo al gruppo nel *problem-solving*, ma è poco flessibile e quindi perde efficienza quando i problemi si fanno complessi, perché allora serve una rete di relazioni meno rigida, con comunicazioni libere fra tutti i membri del team. Nell'industria è questa la situazione normale dei problemi, quindi sembrano preferibili le strutture acentriche.

Abbiamo già ricordato l'importanza cruciale del leader, o del capoprogetto. Anche lo stile di leadership*ha costituito argomento di studio e i risultati indicano che la produttività e il morale migliorano quando il leader è «democratico», tiene perfettamente al corrente i membri del suo team, favorisce il *decision-making* partecipativo, spiega le decisioni e s'interessa attivamente, ma non troppo, alle attività del team. Il leader lassista, che non s'assume nessun ruolo attivo e dà al team la libertà più completa, ottiene in genere una produttività modesta. Il leader autoritario, che comanda ma non comunica in altro modo con il suo team, né spiega le ragioni delle sue decisioni, può spesso riuscire ad aumentare temporaneamente la produttività, ma il morale del team sarà piuttosto depresso.

Non c'è dubbio che un leader partecipativo, che comunica liberamente e apertamente, s'assume un ruolo attivo, collabora con i membri del suo team, delega e assicura un livello ottimale di coordinamento, riesce più di tutti ad innalzare tanto il morale quanto la produttività. Questi due aspetti, il morale e la produttività, sono fortemente correlati fra di loro.

In sintesi: il sistema a rete, o a team, è di gran lunga il più efficace, specialmente quando il leader, ovvero il manager, si comporta in modo partecipativo. Inoltre gli individui del team saranno tanto più produttivi quanto più si sentiranno «titolari» dell'azienda in cui essi lavorano.

6. Sviluppo dei sistemi informativi

Vediamo in questo capitolo il ruolo dei team nello sviluppo dei sistemi informativi. Il modo migliore di sviluppare sistemi informativi e d'utilizzare la tecnologia informatica è quello di formare team incaricati di compiti specifici: qui si considerano i problemi di formazione e d'utilizzo dei team per compiti di questo genere, con i conflitti tipici da superare. Questi team possono conseguire una grande efficacia, a patto che i loro membri siano scelti con cura e che se ne definiscano adeguatamente i doveri e le responsabilità. Occorre, per questo, saper valutare la performance del team e dare ad esso una solida organizzazione, considerandolo come entità dinamica, vivente, dotata di struttura sociale. Ciò significa che la selezione dei membri del team è cruciale per il suo successo: qui si forniscono indicazioni anche a questo riguardo. Il leader ha un ruolo di primo piano, ma non basta e per tradurre in realtà i piani è essenziale un complesso di membri ben impegnati, motivati e determinati.

1. Generalità

Sono lontani i giorni in cui ci si preoccupava delle conseguenze dell'avvento del computer, paventando che esso avrebbe disumanizzato l'ambiente di lavoro, che sarebbe stato causa di disoccupazione e che avrebbe ridotto i dipendenti superstiti al rango di ciechi esecutori. Molte di queste preoccupazioni si sono dimostrate infondate, benché siano effettivamente occorse una vasta riorganizzazione e

una capillare attività di formazione per rispondere alla crescita esplosiva dell'informatica in azienda. Parallelamente è cresciuta l'offerta del software e lo sviluppo di sistemi su grande scala è diventato la regola, anziché l'eccezione. Le tecniche di lavoro sono state cambiate radicalmente.

Cambiamenti di tale portata non sarebbero potuti accadere senza il lavoro in team che è stato intenso e generale. Le teorie sul modo in cui operano tali team si sono modificate grandemente nel volgere degli anni, attraverso un processo di tentativi ed errori che ha portato alle concezioni attuali. Nel contesto strettamente informatico tutto questo è iniziato con i team di programmatori, verso la fine degli anni '60. Ora noi sappiamo che oltre ai fattori strettamente tecnici ne esistono molti altri che possono, anzi devono avere un peso notevole nella formazione e nella conduzione dei team, eppure è ancora difficile realizzare buoni sistemi informativi, rispettando i tempi e il budget. I problemi sono ancora numerosi, nonostante tutto il lavoro svolto in questo campo. Fisher (1988) ricorda che il contenuto delle banche dati è in gran parte privo d'utilità: «Per trovare i dati che interessano bisogna portare nella memoria del computer una massa nove volte maggiore di dati del tutto inutili».

Possiamo confidare, però, che lo sviluppo di sistemi più efficienti migliori le cose e renda più efficaci le funzioni, nell'organizzazione.

Quando si sviluppa software, ci si trova esposti alla tentazione, molto grande, di passare senz'altro alla stesura dei programmi per il computer. Questo però equivale a costruire i muri d'una casa prima ancora d'averne fatto il progetto. Sembrerebbe che nel software non s'applichino molte delle regole di pianificazione e di gestione che altrove, invece, sono regolarmente seguite. Questo accade anche perché il software è una «tecnologia nascosta», quindi particolarmente ardua da modificare e da correggere, implementata com'è in istruzioni che l'utente non vede per nulla.

Nella progettazione del software esiste una dimensione ottimale del team: con meno persone il progetto richiederebbe più tempo, perché il lavoro dovrebbe essere eseguito in sequenza, ma lo stesso accadrebbe con più persone, perché aumenterebbero i problemi di comunicazione.

2. Come affrontare i problemi

Molti dei problemi che insorgono in questo campo sono imputabili al modo in cui si tenta d'implementare le strategie di sviluppo dei sistemi, fra l'altro con:

- insufficiente capacità di gestione di progetti e mancanza di coinvolgimento del personale di management nello sviluppo;
- eccessivo ricorso a metodi formali, con il conseguente insorgere di disaccordi fra i membri e i manager dei team nell'adempimento dei rispettivi ruoli;
- insufficienti capacità di comunicazione;
- mancanza di consapevolezza organizzativa fra gli analisti di sistema e i progettisti software.

Può darsi che questa nuova tecnologia non sia compatibile con la struttura organizzativa corrente. Il management deve rendersi conto se questa incompatibilità esiste davvero. Essa dipende in genere dal fatto che l'organizzazione, suddivisa secondo funzioni rigidamente definite, non favorisce l'innovazione. Nella tecnologia informatica l'innovazione è invece essenziale, perché spesso occorre individuare soluzioni interfunzionali ed escogitare modi operativi che consentano, fra l'altro, d'adattare il software alle particolari esigenze dell'utilizzatore. Spesso infatti non si realizzano *ex novo* i sistemi applicativi, ma si costruiscono con il software già reperibile sul mercato in versioni che rispondono ad esigenze generali e che s'evolvono con tempi e modi che il singolo utilizzatore può influenzare in misura assolutamente minima.

Il tentativo di risolvere problemi di questo genere ha appunto portato al lavoro in team e allo sviluppo di tecniche intese a spingere i membri a capirsi l'un l'altro, pur nella diversità dei punti di vista, e a mantenere fra loro rapporti più aperti e più chiari. Ciò che occorre qui è una buona metodologia, in grado d'affiancare e d'integrare gli sforzi dei tecnici, del management e dell'utilizzatore.

Nel processo teso a incoraggiare un adeguato spirito di team, il dominio dei tecnici è diminuito man mano. Questo è desiderabile, perché proprio il lavoro in team, anziché il lavoro individuale, s'è dimostrato il più promettente. È per questo, del resto, che esso desta

un interesse tanto deciso. Con il lavoro in team si avrà probabilmente lo strumento per sviluppare sistemi più efficaci di quelli finora ottenibili.

La metodologia tradizionale di sviluppo dei sistemi, quella fondata sulla specializzazione, ci ha portato a un ambiente di lavoro in certo modo ostile, dove gli esperti di sistemi, il management e gli utilizzatori hanno in effetti agito contro i loro interessi generali. Lode e biasimo piovono solitamente sull'organizzazione che sviluppa i sistemi, mentre la tradizionale struttura retributiva per i manager e per gli utilizzatori è stata tale da scoraggiarli in qualunque tentativo di lavoro in team. Sembra inoltre che lo specialista di sistemi sia sottoposto a sollecitazioni in un certo senso contraddittorie. Il servizio informatico desidera infatti aggiornarsi tecnologicamente, mentre l'utilizzatore preferisce decisamente le tecnologie provate e mature, ancorché quasi obsolete. Un'ulteriore complicazione viene dall'insistenza del management sul contenimento dei costi, come ragione dell'adozione dei computer. Questo ha invariabilmente condotto al conflitto fra chi sviluppa i sistemi e chi li dovrebbe utilizzare.

I primi sforzi per promuovere il lavoro in team non hanno sempre avuto successo, per colpa di eccessive semplificazioni. Si pensava, piuttosto ingenuamente, che bastasse istituire un team per veder aumentare la produttività anche se, occorre dire, l'aumento della produttività non era l'obiettivo principale e, comunque, non certo l'unico. Ciò che contava veramente era invece la centralità delle istanze personali e organizzative, alle quali andava risposto con strumenti e tecniche che facilitassero la piena partecipazione di tutti i membri, spesso numerosi, alla vita del team. I principali elementi di successo per il team sono: selezionare le persone giuste, dar loro un ruolo che abbia senso, inserirle nell'ambiente di lavoro adatto.

Il lavoro in team può condurre a soluzioni migliori e più originali, rispetto al lavoro individuale, anche se le decisioni vengono prese in tempi talvolta un po' più lunghi. Questa maggior lentezza serve però ad assicurare che ogni membro del team si convinca delle decisioni e le sostenga senza riserve, a discussione conclusa: la realizzazione sarà così più rapida, proprio per la partecipazione convinta e per l'impegno di tutti i membri.

3. Come rendere efficace il team

Il giusto tipo d'interazione, come team, giova sia per l'efficacia interna al gruppo, sia per quella dei contatti con gli altri gruppi. Elementi essenziali per il successo sono la cooperazione fra i membri del team e il rendimento di questi, a livello individuale. Uno dei prodotti più utili d'un progetto ben riuscito è anzi la soddisfazione individuale dei singoli membri. Una buona struttura di team favorisce le forme di comunicazione laterali ed è propizia anche al legame verticale, molto auspicabile, fra il team e l'alta direzione.

Il buon team serve insomma sia a combinare nel modo più produttivo le capacità dei membri, sia a realizzare il legame con il management, nel quadro d'una organizzazione che si richiama al modello a matrice. Il lavoro in team è particolarmente richiesto dove la tecnologia da impiegare e il lavoro fisico da svolgere impongono una forte interdipendenza fra gli interessati. Bisogna inoltre rispondere ai bisogni sociali degli individui, mentre essi lavorano insieme, come gruppo.

Alcuni dei fattori che si sono dimostrati efficaci nel massimizzare il rendimento dei team sono:

- il modo in cui sono organizzate e condotte le riunioni del team;
- la preparazione d'un ordine del giorno, con varie tecniche, per indurre ciascuno dei membri a partecipare attivamente;
- un certo grado d'addestramento alle tecniche di comunicazione, in chi sviluppa i sistemi informativi;
- il ricorso a decisioni di gruppo, perché così si favorisce la partecipazione di tutti e il successivo impegno nella realizzazione;
- il ricorso a un consulente esterno, come «catalizzatore» del team, se insorgono problemi personali.

Si riscontra, inoltre, che con la pratica il team migliora la propria produttività.

4. Valutazione della performance dei team

Abbiamo ricordato più volte che l'istituzione d'un team non assicura, da sola, la sua riuscita. S'è ormai accumulato, nel corso degli

anni, un considerevole *corpus* di conoscenze sulle interazioni di team, sufficiente a condurre l'analisi e la valutazione del comportamento dei team. Questa conoscenza può servire alla diagnosi precoce dei problemi, in modo da affrontarli prima che raggiungano lo stadio critico, quando è ormai troppo tardi per evitare il collasso del team. Essa ha già consentito di gettare un ponte fra la teoria del funzionamento dei team e la sua applicazione in situazioni pratiche. I fattori che più influiscono sul rendimento riguardano i cinque aspetti seguenti:

- ◆ contesto organizzativo;
- ◆ ambiente fisico;
- ◆ struttura del team e selezione dei membri;
- ◆ struttura sociale e interazione;
- ◆ quadro dei compiti e leadership.

È essenziale ricordare che i team, siano essi impiegati per lo sviluppo di sistemi o per qualunque altro scopo, sono entità dinamiche il cui funzionamento abbraccia un lungo periodo di tempo. Non può quindi essere sufficiente un'analisi limitata a un solo momento ed occorre procedere in una prospettiva d'evoluzione temporale, con più momenti di valutazione del modo in cui si comporta il team. I fattori appena elencati, inoltre, non conservano immutata la loro importanza per l'intera durata del team. Con l'esperienza nella raccolta dei dati significativi e nella loro analisi, possiamo farci un'idea più chiara circa quali, fra loro, influiscono più degli altri sul rendimento del team, in un determinato momento.

5. Fattori ambientali

Un team dovrebbe essere visto come entità organizzativa dinamica, con una propria identità. Esso *non* è la semplice somma degli individui che lo compongono. Il gruppo dovrebbe avere una struttura adeguata, nell'ambito della struttura organizzativa dell'azienda d'appartenenza. Ora, considerando i team come entità organizzative, possiamo valutare il loro rendimento a tre livelli:

- ◆ dei singoli individui che li compongono;
- ◆ dell'attività e del comportamento di team;
- ◆ dei rapporti con il resto dell'organizzazione.

Galbraith (1977) vede il team come componente strutturale in grado di comunicare lateralmente, superando i confini di funzione. Il pregio di questa caratteristica s'apprezza quando il problema, o il progetto, non si colloca nell'ambito di nessuna funzione particolare. Nel considerare questa nuova entità, il team di sviluppo sistemistico, dobbiamo però badare a che:

- il team sia effettivamente rappresentativo delle entità per servire le quali esso è istituito;
- il team sia adeguatamente collegato con il management dell'azienda;
- gli obiettivi del team siano individuati con chiarezza e capiti a fondo.

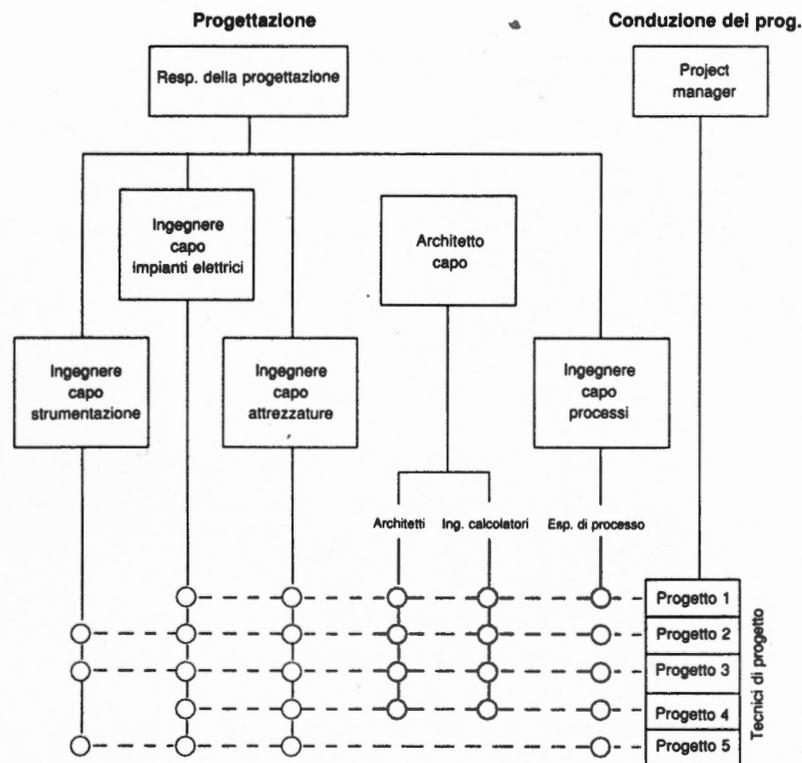
In fig. 1 viene illustrato questo principio, in relazione a un servizio di progettazione che segue una molteplicità di progetti. Il servizio si coordina con il servizio di *project management*, offrendo di volta in volta le risorse di progettazione occorrenti. Per esempio il progetto 1 può non richiedere nessuna particolare strumentazione, il progetto 5 può non avere nessun lavoro di costruzione edile (perché la si è già appaltata a terzi), e così via.

Nella revisione del rendimento d'un team dobbiamo domandarci, fra l'altro:

- qual è il rendimento effettivo del team?
- vi sono problemi? Se sì, quanto contano?
- come possiamo affrontarli, per risolverli?

Sono informazioni, queste, da fornire a tutti i membri del team, in modo che ciascuno possa valutare la situazione. Sarà comunque sempre una valutazione fondata su dati limitati.

Se si trovasse che il team è scarsamente rappresentativo, occorrerebbe considerare gli interventi correttivi, formali o informali. Si potrebbero cooptare ulteriori membri, oppure si potrebbe istituire un



Legenda:

- Tecnici o esperti assegnati ai progetti

Fig. 1 - Funzione e progetto

collegamento a tempo parziale con chi dispone delle capacità e delle conoscenze richieste. È di grande importanza far sì che il team sia pienamente rappresentativo, in relazione al compito stabilito.

Le relazioni d'appartenenza al team possono essere alquanto complesse, specialmente in relazione alle comunicazioni e alla leadership. Per esempio, se un direttore e un dirigente di rango inferiore sono membri del medesimo team, la loro partecipazione potrà anche non essere del tutto libera e franca. Il team potrebbe tendere a

dividersi in gruppi d'interesse e la leadership potrebbe non esser chiara. Il ruolo di leader dev'esser dato alla persona meglio qualificata allo svolgimento del compito in questione, senza che nella scelta pesi la posizione che tale persona ha nell'azienda, oppure lo status di altri membri del team.

Si possono verificare malintesi, per quanto riguarda il team. Un membro potrebbe, per esempio, non condividere una determinata azione, ma essere disposto ad accettarla se tutti gli altri membri fossero decisi a sostenerla. Questo potrebbe essere l'atteggiamento di più d'un membro, cosicché potrebbe sorgere il malinteso dell'accordo unanime, pur con diversi membri in cuor loro contrari, ma convinti d'esser soli in tale avviso. Può anche accadere che certi membri si convincano erroneamente che la loro opinione su un certo intervento rappresenti quella della maggioranza del team.

L'unica soluzione valida a tutti questi problemi consiste in uno scambio d'opinioni e di sensazioni quanto più possibile franco, disinteressato e libero fra i membri del team. Essi *devono* essere disinteressati e aperti l'uno con l'altro, in ogni momento. Solo così, infatti, si possono evitare i malintesi e il conseguente spreco di tempo e di risorse.

L'ambiente fisico in cui lavora il team può condizionare fortemente non solo il suo modo di lavorare, ma anche il suo risultato. Questo aspetto non ha ancora ricevuto l'attenzione che invece merita. Alcuni team di sviluppo sistemistico non ottengono neppure i locali in cui riunirsi e lavorare, a titolo permanente. È un grave errore, questo, perché l'efficacia del team si riduce seriamente, quando i suoi membri sono fisicamente distanti. Gli studi condotti a questo riguardo hanno dimostrato, infatti, che la probabilità di comunicazione fra persone che partecipano allo stesso lavoro diminuisce rapidamente al crescere della distanza fra di loro. In fig. 2 vediamo la rappresentazione grafica di questa relazione, riferita al livello d'una comunicazione alla settimana, o più. Se le persone lavorano a cinque metri di distanza reciproca, esse comunicheranno fra di loro almeno una volta alla settimana con il 25 per cento di probabilità. Se la distanza raddoppia, portandosi a 10 metri, questa probabilità scende a meno del 10 per cento. Oltre i 10 metri il calo è ancor più accentuato.

Certamente è desiderabile la vicinanza fisica, per comunicare soddisfacentemente. Chi s'è trovato a lavorare in aziende in forte espansione, con problemi di spazio e con uffici collocati provviso-

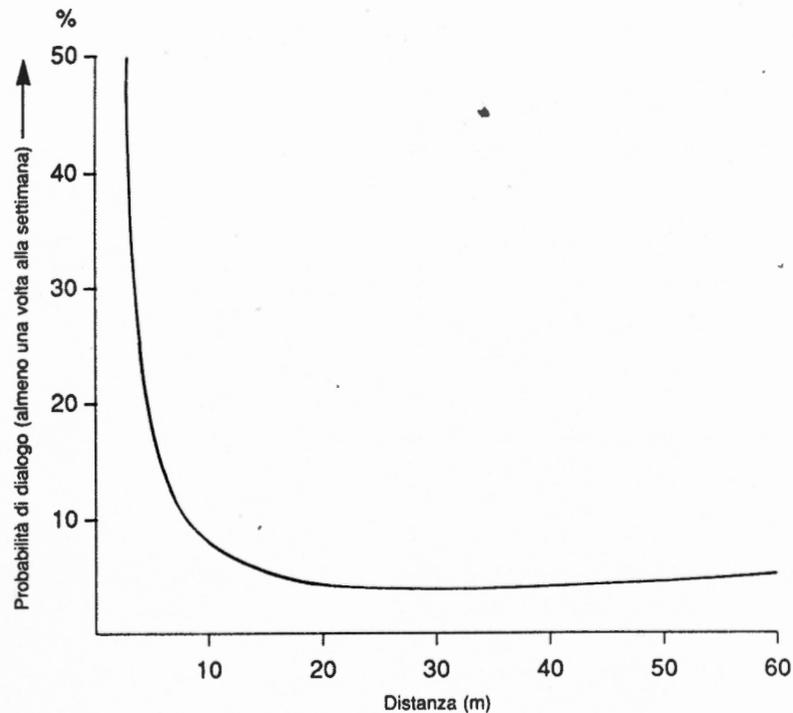


Fig. 2 - La distanza come ostacolo alla comunicazione

riamente qua e là, in edifici distanti l'uno dall'altro, avrà provato personalmente questo problema e le sue conseguenze.

Per i team di sviluppo sistemistico contano tre aspetti ambientali: le barriere fisiche (che abbiamo appena considerato), le reti di comunicazione, i segni d'ambiente. Ora, è lampante che la presenza di barriere nell'ambiente di lavoro influisce sull'entità e sui modi della comunicazione, tanto negli incontri ufficiali quanto in quelli personali. È naturalmente comodo, se si lavora insieme, sedere gli uni vicini agli altri, specialmente nelle riunioni. Purtroppo questo, per quanto sembri a prima vista auspicabile, può portare alla formazione di consorterie all'interno del team: la causa prima sarebbe però la difficoltà di comunicazione fra certi membri e certi altri.

Tornando al primo dei tre aspetti ambientali poc'anzi citati pos-

siamo elencare, fra le barriere, la distanza fisica, i paraventi e le pareti. Tutte barriere, queste, che ostacolano l'interazione fra le persone: possono essere disposte in modo da favorire la coesione interna di gruppo, ma contemporaneamente aumenterebbero le barriere fra quest'ultimo e gli altri gruppi. L'abbattimento delle barriere fra individui e gruppi può rendere più accesi i conflitti correnti, come può favorire decisamente la cooperazione e la comunicazione. È perciò assolutamente necessaria una grande cautela nell'effettuare modifiche ambientali, di qualunque natura.

Il secondo aspetto ambientale, le reti di comunicazione, può presentarsi con una grande varietà di strutture: da quelle fortemente accentrate in cui tutte le comunicazioni avvengono attraverso un solo membro del team, solitamente il suo leader, a quelle completamente decentrate in cui qualunque membro comunica liberamente con qualunque altro. Taluni sostengono che la centralizzazione delle comunicazioni giovi alla buona gestione di progetto, anzi vi sia necessaria. Noi non se siamo affatto convinti. Fra l'altro, la pratica ha dimostrato che:

- i membri del team hanno un morale più alto quando le comunicazioni sono decentralizzate, rispetto a quando sono centralizzate;
- il sistema decentralizzato è più efficiente di quello centralizzato, specie quando i problemi da risolvere sono complessi;
- i sistemi centralizzati sono più esposti alla saturazione e al sovraccarico, rispetto a quelli decentralizzati.

Il terzo aspetto ambientale è costituito dai segni (*cues*) d'ambiente che si notano, per esempio, quando un gruppo di persone si siede intorno al tavolo di riunione. Ciascuno risente di chi gli siede accanto e della frequenza della conversazione generale. Benché non si debba attribuire un peso eccessivo ai segni d'ambiente, se ne possono trarre utili indicazioni sui problemi di coesione del team.

In generale, i team di sviluppo sistemistico dovrebbero disporre d'un ambiente fisico che favorisca il lavoro da svolgere, anziché ostacolarlo. Questo aiuterebbe a stabilire fra tutti i membri del team di progetto la massima cooperazione e la più completa partecipazione. La valutazione dei fattori ambientali deve continuare nel tempo, con revisioni periodiche, per garantire al team le migliori condizioni di lavoro. Bastano talvolta anche interventi modesti, come una nuo-

va mano di vernice ai locali, qualche scaffale in più, qualche poster alle pareti, per dare all'ambiente il giusto tono e favorire così il rendimento generale.

6. Struttura del team

Un team di sviluppo sistemistico, come ogni altro team, andrebbe considerato come gruppo relativamente autonomo. A tal fine contano le seguenti caratteristiche:

- ◆ il compito va affidato al gruppo nella sua interezza, cosicché esso possa pienamente identificarsi;
- ◆ le capacità e le competenze necessarie all'adempimento del compito devono essere tutte disponibili all'interno del team;
- ◆ i metodi di lavoro, i programmi, la selezione e la sostituzione del personale vanno decisi direttamente dal team;
- ◆ i compensi vanno decisi all'interno del gruppo, secondo la performance individuale.

I team di progetto mancano purtroppo quasi tutti di qualcuna di tali caratteristiche d'autonomia. Eppure l'autonomia deve assolutamente esserci, e in forma completa, per rendere efficace l'operato del team. Naturalmente non è necessario che essa si spinga fino all'eliminazione del legame fra il team e il management dell'azienda. Grande importanza riveste, poi, il numero dei membri del team di progetto, perché condiziona le possibilità di lavoro comune. S'è infatti trovato che il numero ottimale va da cinque a sette. I team numerosi, formati per esempio da una quindicina di elementi, non rendono e provocano anzi una sorta di rigetto del lavoro in corso. È dunque conveniente mantenere relativamente piccolo il team principale, anche nei progetti di grandi dimensioni, ricorrendo semmai a collaboratori esterni, a tempo parziale, per le competenze e le capacità man mano occorrenti. La chiave del successo, qui, sta innanzitutto nel formare un team di cinque, sei persone fortemente unite e motivate, un team coeso che funga da centro d'aggregazione per l'intero progetto. Sarà utile che queste persone abbiano capacità ed esperienze alquanto diverse le une dalle altre: fra l'altro spetterà a

loro individuare gli esperti a cui ricorrere di volta in volta, per la soluzione dei problemi particolari.

La selezione dei membri del team è forse il passo più importante, ma non ha avuto tutta l'attenzione che merita. Essa andrebbe affrontata simultaneamente da più parti, tenendo conto dei seguenti aspetti:

- la situazione organizzativa;
- gli obiettivi del team;
- l'individuo.

I membri del team dovrebbero avere l'autorità per impegnare nel progetto i servizi da cui essi provengono, l'influenza sufficiente ad ottenere senza difficoltà le risorse che man mano si rendono necessarie e, naturalmente, anche la conoscenza e le capacità richieste dal progetto.

Fra gli altri criteri di selezione possiamo ricordare: notevole capacità di dialogo e di coinvolgimento personale, interesse a conseguire in comune con gli altri membri gli obiettivi del team, impegno e dedizione all'attività del team e agli scopi per cui esso è stato formato. Le caratteristiche personali e lo stile di lavoro giocano un ruolo importante nel rendimento del team: in genere i membri andrebbero scelti per le loro qualità d'intelligenza, cultura, affidabilità, sensibilità nei rapporti sociali e spirito d'adattamento.

È inoltre altamente raccomandabile la partecipazione, sin dall'inizio, dei futuri utilizzatori dei sistemi che il team s'appresta a realizzare. Essi andrebbero interessati anche alla selezione dei membri del team e alla sua organizzazione. Resta però sempre il vincolo del piccolo numero di componenti che il team dovrà avere, per quanto riguarda almeno i membri a tempo pieno, i quali andranno a maggior ragione scelti con grande cura. Le eventuali manchevolezze riscontrate quando il team è già formato possono sempre essere corrette con modifiche alla sua composizione, o con il ricorso a risorse esterne, per il tempo necessario, o con un addestramento supplementare. I membri del team andrebbero inoltre indotti ad aiutarsi a vicenda, sotto questo riguardo. Come abbiamo più volte osservato, la raccolta di più individui in un gruppo a cui si dà il nome di «team» non è però, di per sé, garanzia dell'efficacia del suo lavoro.

I singoli membri dovrebbero sentirsi parte integrante del team e capire di svolgere un ruolo essenziale per la sua buona riuscita.

Questo è ancor più vero quando il team è istituito come unità ufficiale, per un compito specifico. Occorre soprattutto una struttura di rapporti sociali del tutto informali, all'interno del team, con un'interazione libera e molto franca.

Il team deve considerarsi come un'entità sociale, in cui ciascun membro ha il proprio ruolo, ben preciso, il proprio status e la propria quota di potere. Come tutti i gruppi, anche il team si darà regole proprie che gli consentano di conseguire una buona coesione interna e quindi d'agire come unità autonoma. Se infatti la conflittualità interna è acuta, il team avrà poche *chances* di buona riuscita. D'altra parte, una certa dose di conflittualità è inevitabile e, forse, persino auspicabile.

Ciascuno dei membri ha un ruolo ben preciso nel quadro del team, attraverso il quale potrà migliorare il proprio *status* e la propria influenza. Come abbiamo già osservato, lavorare in team può dare grandi soddisfazioni, ma solo se il team riesce ad essere un'autentica struttura sociale, in cui ciascuno dei membri trovi un ruolo, uno *status* e un potere ben precisi. Può darsi, però, che insorgano problemi a causa del perdurare di forti legami con le unità di provenienza. Questo sdoppiamento di responsabilità può indurre un membro a ritenere secondario il proprio impegno nel team: atteggiamento deleterio e persino frustrante, con pesanti conseguenze sul rendimento e sull'incisività dell'intero team. Può anche esservi una certa discrepanza fra il modo in cui un membro intende la propria partecipazione al team e il modo in cui, invece, l'intendono gli altri membri: in genere la si può attribuire a un'insufficienza di comunicazione.

Tutto questo non fa che confermare l'importanza della coesione di gruppo. Qui di seguito ne elenchiamo i principali requisiti:

- ◆ la soddisfazione dei singoli membri per l'appartenenza a un gruppo privilegiato;
- ◆ il grado di vicinanza e di calore umano fra i membri;
- ◆ la fierezza d'appartenere a un gruppo formato con una selezione molto attenta;
- ◆ la fiducia che il gruppo sia in grado d'affrontare una situazione di crisi;
- ◆ la disponibilità dei membri a un rapporto franco e onesto, l'uno con l'altro.

Ciò nonostante la coesione non è di per sé sufficiente. Occorre anche che i membri del team considerino che gli obiettivi del team siano compatibili con i fini aziendali. È inoltre importante che il team sviluppi regole di condotta proprie, formali e non, per assicurare l'affidabilità, la cooperazione e la tempestività d'intervento. Occorrono anche criteri d'encomio e di lode interni al team, con adeguate ricompense per gli sforzi dei singoli. Le ricompense sono potenti strumenti di motivazione e devono sempre essere presenti nell'ordinamento del team.

Oggi si riconosce l'importanza dello studio sistematico della struttura sociale del team e dell'interazione fra i suoi membri. Così infatti si possono individuare i membri veramente partecipativi e più influenti nel *decision-making* interno. Così si può valutare fino a che punto il gruppo funziona come team, anziché come un qualsiasi raggruppamento di individui. Per la formazione del team occorre quindi un ambiente che favorisca la coesione, l'armonia e l'unità d'intenti. A tal fine si dovrebbero spingere i membri a dedicare un certo tempo alle attività di mantenimento dell'unità e della coesione del gruppo, designando inoltre un *facilitator* che vi si dedichi per incarico specifico e tenendo incontri periodici d'addestramento e di socializzazione. Occorrono forme interne e forme esterne di compenso: per esempio una struttura retributiva che comprenda premi in denaro per il team, graduati secondo i suoi risultati. Il riconoscimento del rendimento del team può ancora suscitare nei suoi membri un senso di profonda soddisfazione.

Infine, consideriamo le caratteristiche desiderabili del leader del team. Esse sono:

- ◆ capacità di guida e d'inquadramento;
- ◆ capacità di fornire appoggio e considerazione;
- ◆ considerevole influenza all'esterno del gruppo di lavoro;
- ◆ forte attitudine al *task management*;
- ◆ capacità d'accorgersi per tempo dei problemi.

Questa sola persona può condizionare la riuscita del progetto, ma potrà fare ben poco senza un team determinato e pienamente collaborativo. Un buon team, insomma, è condizione necessaria per la riuscita del progetto.

7. Formazione e sviluppo

Abbiamo visto nei capitoli precedenti la tradizionale struttura a piramide. Abbiamo anche visto come essa, superata dai tempi, venga gradualmente sostituita da una struttura a rete in cui i team sono protagonisti. Ora consideriamo il problema della formazione e lo sviluppo nei team e nella loro costruzione. Compito principale non è cambiare le persone, ma motivarle. Anzi, basta toccare le loro corde d'automotivazione. Il denaro, a quanto pare, non è più così importante come una volta. Oggi si cerca innanzitutto una migliore qualità di vita, nell'ambiente di lavoro. La gente è pronta ad assumersi le responsabilità, a crescere in un lavoro che apprezza e a trarne soddisfazione, se appena ne ha l'opportunità. Al centro non si trova più l'individuo, con la sua carriera, ma il team: sempre di più, infatti, sono coloro i quali aspirano a lavorare in un ambiente collaborativo, anziché competitivo sul piano individuale. Il management se n'è reso conto, in molte aziende, e fa tutto il possibile per far crescere questo nuovo spirito di team. Per riuscire in questa trasformazione che, prima di tutto, è una conversione di mentalità, occorre però un programma di formazione completo, continuo e rivolto a tutti i dipendenti.

1. L'industria della formazione

La formazione e lo sviluppo per posizioni di management sono un'industria in fortissima crescita. Ormai esiste un esercito di cosiddetti esperti nell'addestrare gli altri alle tecniche di management e

sull'argomento s'è accumulata una copiosa letteratura di articoli e di libri (lo si vede anche dai riferimenti di questo libro).

2. Corsi di formazione

Per illustrare come utilizzare i corsi di formazione, consideriamo il caso d'un *project manager*, o del leader d'un team. Fra l'altro egli deve assicurare che il suo team sia addestrato adeguatamente: deve quindi valutare le necessità di ciascun membro, a questo riguardo, e far sì che la formazione possa effettivamente avvenire. L'offerta di corsi è molto grande, da parte di istituzioni di vario genere: il problema non è tanto trovare un corso sull'argomento che interessa, ma scegliere fra i molti corsi disponibili quello che può davvero aiutare i componenti del team. Naturalmente vanno considerate anche le possibilità di formazione interne all'azienda.

Noi pensiamo che i lettori siano già convinti, per conto loro, del valore della formazione. È infatti ormai generalmente accettata l'idea che la formazione, attuata sul campo o in aula, possa aiutare i componenti del team a svolgere meglio il loro lavoro. Non sarà comunque del tutto superfluo elencare i principali vantaggi della formazione, per esempio quelli indicati da Adair (1986):

- apprendimento più rapido, rispetto all'apprendimento ottenibile sul campo, con l'esperienza diretta;
- maggior resa, migliore qualità, maggior rispetto delle scadenze;
- maggiore motivazione, con minore necessità di supervisione e maggior rendimento;
- disponibilità di migliori candidati, attirati dalla prospettiva della formazione;
- minor turnover del personale, per la maggiore soddisfazione che il lavoro offre;
- costi più contenuti, sia per l'azienda che per i suoi clienti.

Si può sempre trarre beneficio dalla formazione. Il meglio però si ottiene quando il piano di formazione è tagliato sulla misura delle esigenze individuali. Questo adattamento richiede tempo e fatica, ma conviene certamente. Le lacune da colmare con una formazione mirata possono riguardare anche l'attività di management. I nuovi

assunti richiedono in genere un addestramento più lungo e più completo, sia per colmare le lacune specifiche, sia e ancor più per accordarli con la mentalità e con i principi dell'azienda, familiarizzandoli inoltre con i suoi prodotti e con i suoi servizi. Nessuno del resto può essere esperto in tutto, ma con un'adeguata educazione scolastica e una buona esperienza di lavoro, integrate dalla giusta formazione, si può affrontare serenamente qualunque incarico.

Per determinare le esigenze di formazione occorre innanzitutto valutare le capacità e le lacune di ciascuno dei membri del team, in relazione naturalmente al lavoro da svolgere. È preferibile scrivere la *job description* di ciascuno, con la collaborazione dell'interessato. Solo a questo punto si può tracciare un piano d'addestramento che risponda effettivamente alla situazione. Una certa parte della formazione potrà svolgersi direttamente sul posto di lavoro, ma in genere ci si rivolge all'esterno. Sono poche, del resto, le aziende che dispongono d'un servizio dedicato alla formazione del personale, con strutture in grado d'organizzare i corsi che man mano occorrono.

È il momento d'un esempio, perché così potremo pienamente apprezzare il valore della formazione e del modo in cui la si può effettuare, anche in circostanze sfavorevoli. Il progetto a cui l'esempio si riferisce è stato da noi descritto nel libro *International Construction* (1985) e riguarda l'impianto petrolchimico di Fife, costruito pochi anni or sono dalla Lumnus per la Essochem Olefins.

L'impianto veniva costruito a Mossmorran, in Scozia, zona di forte disoccupazione, e la Essochem fece il possibile per impiegare lavoratori locali, organizzandone l'addestramento. La Lumnus s'accordò quindi con il Centre for Industrial Studies, presso il Glenrothes and Buckhaven Technical College, per i corsi d'addestramento dei capi di prima linea: un'iniziativa di grande impegno, la maggiore presa fino ad allora nel settore delle costruzioni in Gran Bretagna. Tutti i capi di prima linea frequentarono dunque un corso di quattro settimane, prima d'essere posti a capo d'una squadra. Inoltre chiunque avrebbe poi lavorato in cantiere frequentava un corso introduttivo presso il Prior Lane Centre, a Dumfermline, in cui venivano spiegati lo scopo e gli obiettivi del progetto, oltre ad altri punti di grande importanza, come la sicurezza, le disposizioni di cantiere e i metodi di lavoro. Dare alla forza lavoro la consapevolezza degli obiettivi dell'impresa a cui essa partecipa è, secondo noi, un aspetto assolutamente determinante per la riuscita d'un progetto.

Dovettero essere addestrati anche i futuri operatori dell'impianto. Fu così costruito un edificio provvisorio, per accogliere i circa 200 tecnici in un corso tradizionale di nove mesi, seguito da un periodo d'applicazione pratica, sull'impianto. Tutto procedette perfettamente, benché si fosse dovuto organizzare un addestramento molto esteso, per la scarsità *in loco* di forza lavoro qualificata.

Consideriamo ora il ruolo del docente e i metodi che questi può seguire. Ogni formatore ha il proprio stile, tuttavia possiamo elencare i seguenti metodi, i più diffusi:

- la prova diretta dell'allievo, con un esercizio pratico;
- le esercitazioni in aula, tanto nella formazione individuale quanto in quella di gruppo;
- i *business games*;
- i *case studies*, in cui si analizza una situazione tratta dalla pratica, con tutte le informazioni che la riguardano;
- il *coaching*, con attività mirate alle caratteristiche individuali, accuratamente pianificate e verificate passo passo;
- la discussione di gruppo, dove si presenta al gruppo un problema reale, valutando la reazione degli individui a quella situazione di gruppo;
- l'istruzione sul lavoro, basata sull'addestramento individuale sul posto di lavoro;
- la *job rotation* (rotazione delle mansioni), basata sullo scambio delle mansioni, cosicché l'individuo conosce per esperienza diretta tutte le attività del team, anche quelle che esulano dalla propria specializzazione;
- le lezioni tradizionali, inserite però in un piano di formazione più articolato.

Molti di questi metodi si prestano all'applicazione tanto in sede quanto presso un'istituzione esterna. La formazione in sede ha il vantaggio di poter essere tagliata su misura, per considerare i problemi specifici dell'azienda che la organizza. Inoltre la partecipazione di molti membri del team allo stesso piano di formazione giova alla stima e al rispetto reciproco, con vantaggio per il progetto che il team dovrà realizzare.

3. Formazione per i leader

I leader di team, ovvero i *project managers*, hanno un ruolo determinante nella riuscita del progetto, come abbiamo già osservato (fra l'altro, nel cap. 1). Anche il leader richiede, però, una formazione adeguata. Per chiarire quest'esigenza, consideriamo il caso di un'azienda di ricerca e sviluppo, con una posizione preminente nel mercato internazionale. Quest'azienda di successo, che chiameremo Rdl International per ragioni di riservatezza, era specializzata nel *trouble shooting* per l'industria motoristica e offriva servizi di ricerca, di prova in laboratorio, di progettazione e di engineering. L'attività di progettazione era svolta da diverse unità che si coordinavano con riunioni periodiche, sotto un alto dirigente. I tempi di consegna erano piuttosto lunghi, di solito, ma per la mutata situazione di mercato i clienti li volevano abbreviare. La concorrenza inoltre s'era fatta più agguerrita soprattutto perché due aziende, una italiana e l'altra tedesca, avevano conquistato una quota notevole d'un mercato che prima era, in pratica, monopolio della Rdl. Come affrontare dunque la situazione e riguadagnare la vecchia quota di mercato? Per la progettazione i problemi organizzativi erano principalmente i seguenti:

- ◆ come indurre i leader dei team ad aggiornarsi nel comportamento, nelle tecniche e negli atteggiamenti;
- ◆ come aiutarli ad accettare le esigenze della loro posizione di leader, dimenticando il loro primo amore, la tecnica;
- ◆ come ottenerne l'impegno convinto, senza coercizione.

La Rdl, che desiderava riconquistare la sua posizione nel mercato, concluse di doversi riorganizzare per meglio rispondere alle esigenze dei clienti. Essa doveva diventare più reattiva nei confronti del mercato, più pronta a mobilitare le sue risorse in qualsiasi progetto. Bisognava, in pratica, riuscire a costituire e a ricostituire in breve tempo i team di progetto, con personale scelto secondo le specifiche esigenze di ciascun progetto, assicurando l'appoggio delle infrastrutture aziendali e dei gruppi specialistici. Un alto dirigente, incaricato dell'indagine, individuò un ostacolo importante: il sistema vigente tendeva a promuovere i tecnici migliori collocandoli in posizioni di management di linea. Inoltre la pratica corrente s'incentrava tutta sul

primato della tecnica e trascurava gli altri aspetti dell'attività aziendale, specie quelli di gestione finanziaria. I manager di linea tendevano ad interessarsi dei problemi tecnici, anziché «limitarsi» a fare i manager. Occorreva allora un cambiamento radicale nel loro orientamento, affinché maturassero capacità non solo manageriali, ma anche tecniche e di leadership, nel quadro del lavoro in team.

Il problema della Rdl è comune a molte aziende i cui servizi richiedono l'intima connessione fra capacità tecniche e capacità di management. In effetti alla Rdl occorre persone a tutto tondo, per così dire, ma di esse c'era grande scarsità. Da qui l'esigenza urgente d'una formazione intensiva di chi, fra i dipendenti, dimostrava buone doti e buona volontà. Questa è una soluzione che può dare ottimi risultati, a un costo relativamente contenuto, perché il leader, una volta addestrato, può a sua volta formare e «trasformare» i membri del suo team. La Rdl si rendeva conto che la formazione di leader adatti alle sue particolari esigenze aveva un'importanza vitale, data la situazione, e passò all'azione con tre mosse principali:

1. diede a un alto dirigente della ricerca la responsabilità della ristrutturazione. Egli spiegò la situazione e i piani di trasformazione ai leader dei team e ai responsabili di funzione, presentando i vantaggi che i dipendenti ne avrebbero tratto e conquistandoli, infine, al suo progetto;
2. organizzò un seminario d'una settimana, a carattere residenziale, per i leader dei team. Ad esso partecipò anche il leader d'un nuovo team, appena formato, che avrebbe condotto un progetto di grande importanza in cui si dovevano risolvere problemi di notevole impegno. Il seminario intendeva far maturare nei leader alcune capacità fondamentali per la conduzione del team, aiutandoli anche a definire il proprio stile di leadership; esso si proponeva inoltre di favorire un'intesa fra i leader e l'alta direzione, circa i criteri con cui valutare il successo dei progetti, e di delineare gli interventi successivi;
3. assegnò al progetto di trasformazione due docenti interni che lavorarono in collaborazione con consulenti esterni. Con l'impegno di entrambe le parti il nuovo team procedette con successo nel piano di formazione. Altrettanto si fece, in seguito, con altri team di nuova istituzione.

Non conosciamo ancora i risultati della Rdl, ma ci aspettiamo che quell'azienda abbia riguadagnato quote di mercato e si sia affacciata a nuovi mercati, oltre il suo tradizionale campo d'azione.

4. Efficacia del team

La motivazione è un prerequisito essenziale all'efficacia, non solo degli individui ma anche dei team. Suscitarla in un team è più difficile che in un individuo, perché si deve tener conto delle caratteristiche e del temperamento di ciascuno dei membri. Secondo quanto scrive Harrison nel *Project Management Handbook* di Lock (1987), un gruppo di persone può trasformarsi in un team efficace se:

- i membri s'accettano e si fidano l'uno dell'altro;
- la comunicazione all'interno è franca e aperta;
- i membri cooperano per la qualità e l'entità del risultato;
- i conflitti e i problemi si risolvono attraverso il consenso.

A questo proposito conviene citare anche Dudley Bennett (1988):

Non si tratta di cambiare le persone, [perché esse] sono già a posto. Non si tratta di motivarle, [perché esse] sono in grado di motivarsi da sé. Si tratta, invece, di rimuovere i fattori che le demotivano, si tratta di non intralciarle, o ... di creare strutture organizzative che consentano loro d'affrontare i problemi e d'agire con maggiore indipendenza, perché così quelle persone affineranno le loro capacità di soluzione dei problemi connessi al loro lavoro.

Ciò significa che occorre dare ai lavoratori l'opportunità d'agire con maggiore indipendenza dal management, ma significa anche che essi dovrebbero collaborare con i colleghi, con i membri del loro stesso team. Torniamo così al *networking*, già considerato nel cap. 4. Come abbiamo là osservato, lo stile di management che s'appoggia al potere gerarchico e alla minaccia della forza, nell'organizzazione a piramide, è ormai superato perché non riesce più a gestire il lavoratore e i suoi nuovi problemi. Oggi infatti la gente

s'aspetta dal lavoro non solo denaro, ma occasioni di crescita professionale e d'assunzione di responsabilità.

Ciò che occorre oggi è un ambiente di lavoro collaborativo e orientato ai team. È qui che può tornare utile l'analisi transazionale, per fare emergere i problemi e per risolverli. Uno studio di *unit interfacing*, cioè dei confini fra le aree critiche dell'attività aziendale, come la valutazione della performance, la negoziazione sindacale e i rapporti con la clientela, servirà a ridurre i problemi. Il fulcro di questa tecnica è coinvolgere nel rapporto di team l'interlocutore, sia esso un individuo, una *task force* o un sindacato, affinché questi capisca gli obiettivi del nostro team e in un certo senso se ne faccia carico. Questo porterà a un progresso armonico su tutti i fronti.

5. Formare e ancora formare

Abbiamo considerato i benefici della formazione ma dobbiamo ancora ricordare che esso, per dare il meglio, deve continuare nel tempo e deve rinnovarsi lungo l'intero arco della vita lavorativa. Peters (1989) lo sottolinea con grande decisione e cita Peter Drucker, il famoso esperto di management: «Watson [il fondatore dell'Ibm] ha soprattutto addestrato, addestrato e ancora addestrato». Noi riteniamo che proprio qui stia la radice del prodigioso successo dell'Ibm, nella formazione realizzata in continuazione e a tutti i livelli.

Il costo non dovrebbe mai limitare la formazione perché questa si ripaga, se ben realizzata. La formazione per tutti i livelli della forza lavoro dovrebbe essere in cima alle priorità di qualunque azienda, perché oggi solo il personale altamente qualificato e continuamente aggiornato può contribuire in modo rilevante al suo progresso. Nei piani di formazione conviene attenersi ai seguenti principi:

- ◆ formare i nuovi assunti e formarli ancora, ogni volta che se ne manifesta la necessità;
- ◆ formare tutti i dipendenti al *problem-solving* e al miglioramento della qualità;
- ◆ formare in modo completo i nuovi manager e formarli nuovamente ad ogni avanzamento di grado;
- ◆ considerare la formazione come il mezzo per conferire all'azienda un impulso decisivo sul piano strategico;

- ◆ lasciar determinare la formazione dalle esigenze della linea, dando voce in capitolo allo stesso personale di linea.

Il rendimento di questo investimento è strepitoso, come sostiene Bill Wiggenhor, direttore formazione alla Motorola:

Abbiamo documentato i risparmi ottenuti con i metodi di controllo statistico dei processi e di *problem-solving* ai quali abbiamo addestrato il nostro personale. Ebbene, siamo a un rendimento di 30 volte tanto, per l'investimento effettuato. È per questo che abbiamo ottenuto l'appoggio convinto dell'alta direzione.

Se pensiamo che il personale è la risorsa di maggior valore per l'azienda, dobbiamo concludere che il continuo miglioramento delle sue capacità è pienamente giustificato anche sul piano finanziario. La formazione dovrebbe essere il chiodo fisso dell'alta direzione e nulla dovrebbe ostacolare la sua effettuazione regolare, per tutto il personale. Questo è uno dei campi in cui i giapponesi sono molto più avanti del resto del mondo. In Giappone infatti la formazione è curata con attenzione speciale sia dall'azienda che dai singoli manager ed è effettuata con regolarità, tanto per gli operai quanto per gli impiegati, soprattutto con corsi interni. Nelle aziende giapponesi oltre il 30 per cento della forza lavoro riceve almeno una settimana d'addestramento sul posto di lavoro, mentre nelle aziende Usa questo avviene per appena il 5 per cento della forza lavoro. I giapponesi non curano solo la mente, ma anche il corpo, attraverso esercizi ginnici esercitati con regolarità, persino sul posto di lavoro.

6. Sviluppo del team

Un gruppo di persone che lavorano insieme non è necessariamente un team, ma può diventarlo attraverso una formazione adeguata. Secondo Hill e Somers, nel loro intervento sul *Project Management Handbook* curato da Cleland e King (1985), in cui distinguono lo sviluppo del team in quattro fasi (*forming, storming, norming, performing*), la formazione è necessaria in ciascuna di esse, almeno nella forma di *counselling* (consiglio) e di *coaching* (allenamento guidato). La formazione completa avverrebbe, secondo la loro con-

cezione, in cinque fasi: istruzione, sostegno, allenamento guidato, consiglio, confronto. Di tutte queste, è la fase di *coaching* la più importante, secondo Peters e Austin (1985). Quanto a noi, già abbiamo paragonato i team di lavoro alle squadre sportive, perciò non dobbiamo scusarci ancora se citiamo, proprio qui, l'allenatore capo dei Dallas Cowboys (una squadra di baseball):

Se c'è stata mancanza da parte nostra in questi anni, essa è forse consistita nel non aver cercato di smentire la diceria che il nostro successo dipenda da un computer. No, non è così. Esso dipende dalle ghiandole sudorifere dei nostri allenatori e dei nostri giocatori.

Questo processo in cinque fasi costituisce una forma di guida del tutto speciale e molto potente, per la quale non esistono surrogati. I formatori di gran lunga migliori sono quelli che avviano un processo continuo d'apprendimento in cui il soggetto è aiutato a migliorarsi da sé, in un certo senso. Il *coaching* non è semplice, ma quando è ben condotto diventa il contributo di gran lunga migliore che il leader, o il manager, possa dare al progresso dell'azienda in cui lavora. Il *coaching* non è riducibile a una sola funzione, anzi deve coprire tutte e cinque le fasi appena citate, adattandole alla situazione e badando ai seguenti aspetti: tempo, tono, conseguenze, capacità necessarie. Il formatore ideale sa adattarsi alle caratteristiche della persona o del gruppo con cui ha a che fare, ma sa anche riferirsi in ogni situazione a questi aspetti fondamentali.

Possiamo, a questo punto, portare l'esempio della Mary Kay, azienda di cosmetici che ha grande successo, la cui titolare Mary Kay Ash organizza ogni estate per i suoi dipendenti un «seminario» a Dallas, nel Texas, in cui si distribuiscono innumerevoli premi, accompagnati da scroscianti applausi. In questa *kermesse* Mary Kay Ash si rivolge instancabile alla folla dei suoi dipendenti, incitando, arringando, argomentando, dando consigli, cercando insomma di convincere tutti quanti che ciascuno di loro è in grado di fare qualunque cosa! Che sia solo una mascherata? Noi riteniamo di no. Crediamo anzi che questo sia istruttivo e, sì, formativo per quei dipendenti, inculcando in loro i valori e le convinzioni dell'azienda in cui essi lavorano.

7. Esiste il team perfetto?

La perfezione non è dell'uomo, ma anche con individui imperfetti è possibile formare un team quasi perfetto. Adair (1986), a questo proposito, scrive: «Nessuno è perfetto, ma un team può anche riuscirci». Qui tocchiamo uno degli aspetti più affascinanti della costruzione dei team, quello a cui va attribuito il fenomenale successo dei team di management nelle aziende. Un buon esempio ci viene da Marks & Spencer, una delle catene di grandi magazzini che ha maggior successo in Gran Bretagna e, forse, nel mondo. Cercando di realizzare le condizioni adatte al lavoro in team, Marks & Spencer ha investito massicciamente nella formazione, e per lungo tempo, con risultati eccezionali che hanno contribuito in modo sostanziale, secondo Tse (1985), al grande successo dell'azienda.

Solitamente è il manager, nel ruolo dell'«allenatore», a «forgiare» in team un certo gruppo di persone. Abbiamo però anche il caso inverso, d'un ricercatore universitario che non aveva realizzato praticamente nulla nella sua carriera, ma che improvvisamente si risvegliò proprio quando gli fu affidato un team di sei giovani. Ecco come Adair descrive questo caso:

John Saunders aveva sessant'anni. Gli mancavano cinque anni alla pensione e come ricercatore non aveva prodotto gran che. Il direttore del nuovo istituto di storia industriale accettò di prendersi Saunders, con sollievo del suo precedente capo che lo considerava un «peso morto». Eppure nel nuovo ambiente, con sei giovani colleghi entusiasti del loro lavoro e molto attivi nel pubblicare libri e articoli, anche Saunders si ravvivò e in dieci anni scrisse ben sette libri di storia industriale.

Di chi sarà stata la colpa dello scarso rendimento di Saunders, fino ad allora? Nel suo capo precedente? Forse, perché Saunders aveva evidentemente molte capacità inespresse che restarono tali finché non trovò il giusto team o, chissà, forse il giusto leader. Del resto anche i più mediocri possono fare meraviglie con i giusti consigli e la giusta guida, scuotendosi dalla loro apatia e impegnandosi sempre di più, grazie a nuove motivazioni. Nel giusto ambiente, la formazione reiterata può veramente trasformare la situazione.

8. La teoria

Nel cap. 4 abbiamo brevemente accennato a tre delle teorie di management più conosciute, le teorie X, Y, e Z. Ora le esaminiamo più diffusamente, insieme ad alcune altre e ai risultati di studi specifici sul lavoro in team, considerandone anche i riflessi nella pratica di direzione aziendale.

1. X, Y, Z e via dicendo

Le tre teorie più comuni, note con i nomi di X, Y e Z e già citate nel cap. 4, sono riassunte in fig. 1 in modo da metterne in evidenza le principali differenze, l'una rispetto all'altra. Oltre a McGregor e a Maslow, molti altri eminenti pensatori hanno contribuito a questa materia: per esempio Mary Parker Follett e Elton Mayo. Sembra comunque che, mentre si può rintracciare l'autore delle teorie Y e Z, ciò non sia possibile per la teoria X che rappresenta semplicemente la pratica tradizionale.

A proposito della formazione dei team in Giappone, già considerata in più occasioni nei capitoli precedenti, dobbiamo a questo punto fare chiarezza sulla terminologia e sulle teorie che vi si riferiscono, perché si rischia una certa confusione, più che altro per il riferimento improprio a questa o a quella teoria. In effetti lo stile di management giapponese è del tutto peculiare. A nostro parere lo si può considerare un ibrido fra ciò che descrive la teoria Y e ciò che descrive la teoria Z (quest'ultima non vi corrisponde pienamente, come invece sostengono alcuni).

Teoria X (tradizionale)	Teoria Y (McGregor)	Teoria Z (Maslow)
Sicurezza	Autostima	Autorealizzazione
Motivazione esterna	Motivazione interna	Lavoro ludico
Autocrazia	Partecipazione	Sublimazione
Intercambiabile	Partner	Santo, saggio, pragmatista
Schiavismo	Alleanza	Libertà e umiltà
Terrore	Amore, gentilezza	Oltre l'umanesimo
Sfruttamento	Reciproca soddisfazione	Fusione e comunione
Materialismo	Democrazia	Spiritualismo economico
Scienza dei materiali	Scienze umanistiche	Scienze cosmiche
Paura	Coraggio	Al di là della paura e del coraggio

Fig. 1 - Confronto fra le teorie X, Y e Z

2. Dagli individui ai gruppi

Certi lavori sono svolti meglio da un individuo, per proprio conto: in genere sono quelli che richiedono creatività individuale, o persino genialità. Persone come Einstein o Picasso hanno molti obiettivi che difficilmente possono essere trasmessi, nella loro interezza, ad altre persone: esse quindi lavorano per lo più individualmente e raggiungono da sole i loro obiettivi, nel modo che ottimizza il loro rendimento.

Nelle normali situazioni di lavoro, tuttavia, l'unico modo per lavorare con efficacia è quello per team, quello cioè che riesce a sfruttare le sinergie fra i diversi partecipanti. Così il team riesce a

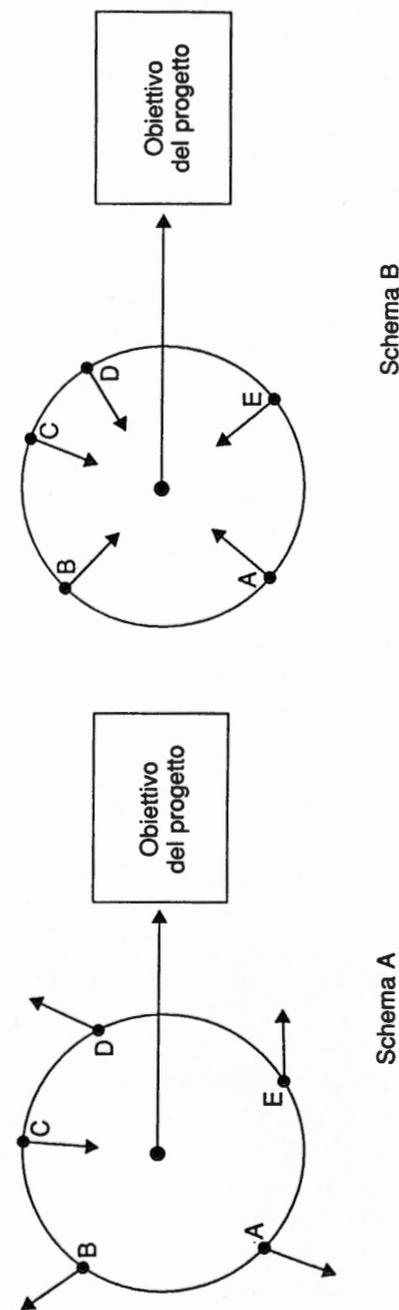


Fig. 2 - Team formato e team non formato

Col tempo i membri del gruppo maturano certe preferenze, circa il modo di eseguire determinate attività. Possono per esempio optare per un nome e istituire alcune norme di comportamento, per i rapporti interni e per i rapporti esterni. Queste norme si definiscono durante il processo di formazione del gruppo, mentre cioè si stabilizzano i rapporti fra i suoi membri. Esse non rappresentano necessariamente la media del comportamento individuale dei membri, ma indicano piuttosto, con una certa elasticità, ciò che è permesso e accettato dal gruppo. Si può valutare la stabilità del gruppo proprio con la loro osservazione, per esempio considerando:

- le somiglianze e le regolarità nelle parole e nei modi dei membri del gruppo;
- i comportamenti che sono scoraggiati e quelli che, invece, sono incoraggiati;
- le norme di gruppo che vengono imposte a un nuovo membro.

Uno dei migliori indici della stabilità di gruppo è il grado di consenso fra i suoi membri. Un gruppo diventa efficace, comunque, solo quando i rapporti fra i suoi membri si sono stabilizzati.

3. Relazioni interpersonali

Passando dagli individui ai gruppi, in un contesto di management, aumentiamo le potenzialità, ma anche i problemi. Possiamo infatti trovarci con un risultato negativo, se due persone s'antagonizzano. D'altra parte possiamo guadagnare parecchio in efficacia, se riusciamo a cogliere le sinergie fra i membri del gruppo. Il numero fa forza, ma può anche fare debolezza. I manager devono quindi sapere, e capire, le implicazioni dei fattori inconsci dell'interazione fra le persone, perché anche questi influiscono sul clima di lavoro. Molto del lavoro d'un manager riguarda proprio le relazioni interpersonali fra i membri della forza lavoro.

Abbiamo visto come alla radice della maggior parte dei problemi di rapporti interpersonali vi sia un'insufficienza di comunicazione. Solitamente ne derivano conseguenze sul piano dell'inconscio che, a loro volta, causano scarso rendimento e diffuso scontento.

to. Questi problemi non sono però manifesti: i dipendenti non lamentano nessuna difficoltà di comunicazione, ma appaiono demotivati, stanchi, o preoccupati per problemi personali. È proprio qui che bisogna intervenire.

Il rapporto fra leader e membro, nel team, suscita sentimenti ambivalenti. L'autorità, qualunque essa sia, genera infatti reazioni positive e reazioni negative. Queste ultime sono le più difficili da affrontare, naturalmente, anche perché si manifestano talvolta in modo deviato, per esempio verso un altro membro del team, anziché verso il leader. Il problema s'aggrava ancor più quando il leader è troppo autoritario, perché allora un membro del team che manifesta una simile tendenza autoritaria può essere fatto oggetto di aperta ostilità. In questi casi può essere utile che il leader del team s'assuma il ruolo di capro espiatorio, pur di placare gli animi e di recuperare l'efficienza del team. In fondo vale sempre la massima: «Il buon re è quello i cui sudditi prosperano».

Resta la difficoltà delle persone iperattive, che tendono a dominare le discussioni di gruppo, e di quelle che invece non vi partecipano quasi per nulla. In genere le persone iperattive vanno considerate come una risorsa per il team, purché si riesca a moderarle e a permettere, così, anche agli altri membri d'esprimere il proprio pensiero e d'avere un peso nelle decisioni. Le persone che s'estraniavano dal team andrebbero invece allontanate, ma certo non sarà questa la soluzione più indolore. Il leader dovrà però sempre cercare di recuperare queste pecorelle smarrite, individuandone le eventuali capacità inesprese.

4. Integrazione d'un nuovo membro

La coesione del team e la stabilizzazione dei ruoli al suo interno si vedono anche dal modo in cui viene accolto un nuovo membro. A questo riguardo spetta al leader intervenire, perché l'integrazione non può avvenire da sola. Prima ancora, però, è il team a doversi già trovare in una condizione di buon funzionamento. Esso deve cioè presentarsi con i seguenti aspetti:

- ♦ *obiettivi adeguati* - Sembra ovvio, ma è fondamentale per l'efficacia del lavoro in team. L'obiettivo dev'essere semplice e chia-

ro. Per esempio: conseguire un certo utile. Tutti i membri del team devono capirlo e devono dividerlo;

- ◆ *chiarezza dei ruoli* - Tutti i membri del team, compreso il leader, devono conoscere i rispettivi ruoli e competenze, anche per evitare l'insorgere di conflitti;
- ◆ *conoscenza dei metodi di lavoro in team* - I membri del team devono lavorare insieme e svolgere insieme i propri compiti. Il leader gioca il ruolo più importante. Il metodo di lavoro deve comprendere il decision-making e deve stabilire chiaramente chi vi partecipa. Per l'efficacia del team sono essenziali buone comunicazioni;
- ◆ *adeguati rapporti personali* - Fra i membri del team dovrebbe esistere un buon clima di lavoro. È della massima importanza che i problemi nei rapporti interpersonali siano risolti e che si preven- gano gli effetti negativi dell'emo- tività e dell'ostilità.

Con questa premessa, vediamo quali problemi insorgono quando un nuovo membro si presenta al team (che supponiamo funzionante a dovere). Certamente occorre che quel nuovo membro sia stato ben scelto, soprattutto che abbia obiettivi personali in armonia con quelli del team. Questo non vuol dire che ogni membro debba essere un clone degli altri, perché anzi le individualità sono una risorsa per il team che ha molto da guadagnare se i suoi membri formano un «mix» bene assortito di conoscenze e di esperienze.

Il nuovo membro verrà accettato più prontamente e con minore difficoltà se i membri che già appartengono al team partecipano anch'essi alla sua selezione. Il leader, da parte sua, deve accettare senza riserve il nuovo membro e manifestare questo suo atteggiamento a tutto il team. Non è che il leader *regoli a comando* il comportamento del team: piuttosto egli serve da esempio per gli altri membri. Così ogni sua esitazione può avere serie conseguenze. Sarà inoltre utile che egli chieda a uno o a due degli altri membri di seguire l'inserimento del nuovo arrivato.

5. Unità nella diversità

Un team con membri ben differenziati è preferibile a un team di membri «clonati» l'uno sull'altro. La diversità darà infatti con mag-

gior probabilità al team il necessario mix di capacità. La bravura individuale, però, non è tutto. Un team di individui brillanti può anche risultare peggiore di un team formato con persone di media bravura. Belbin (1984) cita un *management game* in cui i diversi team vennero chiamati non A, B o C, come al solito, ma con nomi di fantasia. Uno di essi, chiamato Apollo (dalla missione lunare portata a termine con pieno successo da un team fortemente motivato), venne formato con gli individui dal quoziente intellettuale più elevato. Si sarebbe detto che il team Apollo avrebbe vinto il *management game* senza difficoltà, eppure terminò addirittura ultimo.

I membri di quel team erano, per così dire, troppo bravi, ma a metà. Ognuno cercava di convincere gli altri a fare a suo modo e non aveva la minima preparazione a cooperare con loro. Le individualità erano troppo potenti e si bloccarono a vicenda, nel tentativo di raggiungere una coesione che sempre sfuggiva, trascurando il problema in gioco. La prova venne ripetuta ben 25 volte, nel corso degli anni, e il team Apollo, formato sempre con gli individui più brillanti, arrivò primo solo in tre occasioni. Si può concludere che anche le aziende che s'ispirano a siffatto modello (assumere solo i migliori) si possano trovare in difficoltà, nonostante l'ovvio vantaggio delle doti individuali dei propri dipendenti.

Ecco comunque l'analisi del comportamento dei membri del team Apollo:

- avevano tutti talento, ma non sapevano come sfruttarlo;
- esageravano nell'analisi e nella discussione, senza concludere;
- non si scambiavano informazioni e non si coordinavano gli uni con gli altri;
- erano tutti ansiosi di restare «i primi della classe». Questa incapacità ad accettare ruoli gregari provocava rivalità e rendeva impossibile la cooperazione.

I team degli eccellenti possono anch'essi dare risultati positivi, e con continuità, se la selezione è lasciata al leader. Si può osservare però che il leader, anche se molto dotato egli stesso, evita in genere la trappola dell'eccellenza individuale perché non sceglie facilmente altri individui dal carattere dominante. Si forma così un team vario e bene amalgamato.

Charles Garfield, membro del team responsabile del Lem, il veicolo lunare della prima missione Apollo, ci ha confidato che il segreto di quel successo fu il lavoro di migliaia di persone comuni, ma ben preparate. Tutti diventarono superproduttivi: i *project managers*, i tecnici, gli addetti più umili. Perché? Ma perché ciò che facevano, in fondo, realizzava un sogno in cui tutti loro si riconoscevano. Raggiungere la Luna! Un obiettivo chiaro, voluto da tutti, proprio come dev'essere l'obiettivo da dare a un team.

6. Indagine sulla diversità

Veniamo ora a un'indagine svolta per chiarire come si percepivano i membri d'un certo team e come ne veniva influenzato il rendimento, in un contesto di sviluppo applicativo, con la combinazione dei diversi comportamenti personali. L'indagine s'è articolata in colloqui personali molto approfonditi con i membri del team e con i principali utenti del sistema che essi sviluppavano, con domande intese a mettere in evidenza le loro idee e le loro reazioni, sul piano individuale. Si sono raccolte così informazioni che hanno effettivamente spiegato molti aspetti del rendimento di quel team.

Uno degli obiettivi del progetto per cui il team era stato formato consisteva nella pianificazione dello sviluppo d'un sistema di registrazione degli ordini, dopo il fallimento del precedente tentativo, durato due anni. Quel fallimento risultò imputabile alla scadente qualità delle specifiche e alla mancanza d'una valida interfaccia con un altro sistema, già esistente. L'hardware, inoltre, risultò anch'esso inadeguato allo scopo. L'analisi dei colloqui mise poi in evidenza una certa povertà di percezione del problema da parte del team, dalle conseguenze negative per la successiva manutenzione del sistema. Molte informazioni, insomma, pur significative per il sistema e per i problemi che esso avrebbe avuto, non erano mai state prese in considerazione.

Dopo il primo fallimento fu formato un nuovo team di progetto che facesse tesoro di quella lezione. Il sistema di registrazione degli ordini, finalmente realizzato secondo il progetto del nuovo team, riuscì pienamente. Gli utilizzatori si trovavano a loro agio e potevano contare su una documentazione chiara ed esauriente. I colloqui

	Team 1 %	Team 2 %
Ragionamento per dati di fatto	70	40
Ragionamento per ipotesi	30	20
Pensiero pragmatico	-	20
Pensiero intuitivo	-	20

Fig. 4 - Modi percettivi di due team

con i membri del nuovo team confermarono il buon livello della loro cooperazione.

Sia il primo che il secondo team erano formati da dieci membri. I modi percettivi erano però distribuiti molto diversamente, nei due casi, come si vede in fig. 4.

Il team 2, quello che ha realizzato bene il sistema, è molto più vario del team 1. Questa maggior ricchezza di modi percettivi sembra essere stata una delle principali ragioni del suo successo. I colloqui con parecchi degli interessati, fra cui molti utilizzatori del sistema, hanno anch'essi confermato l'idea che le soluzioni di lungo termine riescono meglio se nel team di progetto è presente la gamma completa dei modi percettivi. Se ne è dedotto un modello più generale, per la strutturazione dei team che sviluppano sistemi d'ausilio alle decisioni, affinché il loro prodotto abbia l'ampiezza e lo spessore che in pratica occorrono nei processi di *decision-making*.

Questa indagine conferma ciò che noi abbiamo già sostenuto in termini molto più semplici: più varie sono le qualità dei membri, migliore sarà il loro team e quindi maggiori le sue possibilità di successo nei progetti perché questi, di solito, richiedono proprio la soluzione dei problemi più disparati. Viceversa le possibilità di successo diminuiscono quando la varietà dei membri del team si riduce, anche se ciascuno di essi è molto brillante sul piano individuale.

9. Dalla teoria alla pratica

Dopo aver ricordato le teorie del comportamento degli individui e dei gruppi (cap. 8) vediamo come queste si possono tradurre in pratica, considerando in special modo come lavorano i team e qual è il loro rendimento, nelle situazioni reali. Avremo anche modo di constatare come la teoria non sia mai del tutto esauriente e come la pratica riesca spesso a sorprendere. Ma si sa, tra il dire e il fare ...

1. La performance dei gruppi

Gli studi condotti sulla performance dei gruppi si riferiscono a quattro aspetti principali: l'apprendimento, la valutazione, la produttività e il *problem-solving*. Nella maggior parte dei casi si studiano più aspetti contemporaneamente, perché così essi si presentano in pratica: per esempio l'apprendimento è collegato, direttamente o indirettamente, al *problem-solving*; il miglioramento della produttività può derivare dalla creatività nel *problem-solving*, e così via. Gli studi cercano di rispondere, fra le altre, alle seguenti domande:

- in che modo il rendimento individuale è influenzato dalla presenza degli altri?
- quand'è che un gruppo rende di più dei suoi membri, presi isolatamente?
- come si può aumentare l'efficacia d'un gruppo?

Da molto tempo si sa che lavorare con altri è di per sé uno stimo-

lo. Valga per tutti l'esempio classico (ora persino un po' I) della bottega del calzolaio, dove il martellare dei colpi degli altri lavoratori induceva ciascuno a martellare con maggior lena.

Anche nei test d'associazione fra parole, d'elisione di vocali e di moltiplicazione aritmetica s'è riscontrato un miglior rendimento nel gruppo che non negli individui isolati. Persino la memorizzazione di sequenze di sillabe senza senso era più veloce e più facile quando veniva effettuata in gruppo, come del resto è stato per il *problem-solving*, forse perché così, con la discussione, le soluzioni sbagliate vengono eliminate prima di quanto sarebbe possibile ai singoli individui. Il vantaggio del gruppo, a quanto risulta, cresce con la varietà delle soluzioni al problema. Si può quindi concludere che il gruppo rende generalmente di più, rispetto ai membri presi isolatamente.

Il numero ottimale di membri dipende dal tipo d'attività. Risulta comunque che la qualità e la produttività crescono con il numero dei membri, se le altre condizioni sono favorevoli. I gruppi molto piccoli sono però risultati inefficaci, in qualunque condizione, mentre non si sono visti effetti sulla velocità d'esecuzione del lavoro.

Possiamo ricordare, a questo punto, una pietra miliare negli studi sul lavoro di gruppo: l'esperimento Hawthorne, condotto su un gruppo di addette al montaggio di relé in uno stabilimento della Western Electric, negli Usa. Il gruppo fu posto in un locale a parte, in cui venivano man mano cambiate le condizioni di lavoro, per cercare di aumentare la produttività. Ebbene, si trovò che la produttività cresceva passando al lavoro a cottimo, allungando i periodi di riposo, fornendo pasti caldi e anticipando l'ora di uscita. La produttività, però, continuò a crescere anche quando queste condizioni cessarono. I fattori materiali non erano dunque così importanti, come invece erano la coesione e il morale del gruppo, gli aspetti che avevano tratto beneficio dall'attenzione che veniva posta alle attività del gruppo e dal senso d'importanza che ne era derivato per quelle operaie.

L'esperimento Hawthorne conferma le tesi di Herzberg, riferite da Adair (1988), che il miglioramento delle condizioni materiali di lavoro non garantisce l'affermazione duratura d'un clima di lavoro più motivante. Al più esso dà una soddisfazione momentanea, presto dimenticata. Ciò che realmente contava, nell'esperimento

Hawthorne, era l'attenzione dedicata al gruppo e di cui il gruppo stesso era consapevole. Questo alzava il morale. Questo aumentava la produttività. Sono conclusioni note da più di quarant'anni, ma che sembrano ancora ignorate dai manager, anche da quelli bene informati. Le idee dello *scientific manager* che vanno di moda oggi attribuiscono invece importanza ai fattori materiali. Queste idee sono sbagliate, anche se non del tutto inesatte: i fattori materiali hanno una certa influenza, ma molto modesta rispetto agli altri fattori della produttività di gruppo, come la coesione, l'unità d'intenti e l'impegno comune.

2. Interdipendenza nel team

La coesione di gruppo e l'attenzione che il management gli presta sono essenziali per il miglioramento dell'efficienza e della produttività. L'eccesso di confidenza fra i membri del gruppo, il trascendere in uno sciatto «volemose bene» può invece nuocere. Ciò che soprattutto giova è la consapevolezza dell'interdipendenza che nel team esiste fra i suoi membri.

Un ruolo importante è giocato dalla tecnologia. Per esempio l'adozione del metodo *longwall* nello sfruttamento delle miniere di carbone in Gran Bretagna ha ridotto l'interdipendenza fra i minatori, ma ha inopinatamente aumentato il tasso degli infortuni sul lavoro. S'era infatti ridotta la dipendenza fra le squadre di turni diversi, o meglio l'impressione di dipendenza, cosicché fra un turno e l'altro si curavano molto meno le tradizionali comunicazioni riguardanti la sicurezza. La situazione migliorò quando si curarono meglio le comunicazioni, ufficiali e non, fra le squadre di turni diversi. Il management intervenne anche per sottolineare l'interdipendenza fra tutte le squadre, nel lavoro e negli obiettivi comuni. La tecnologia, come si vede da questo esempio, non riduce l'interdipendenza fra le persone, anzi può aumentarla.

Sono state condotte indagini anche sull'effetto della competizione fra i membri, rispetto a quello della cooperazione, per quanto riguarda la produttività e la performance dei team. Nei primi tempi sembrò che la performance migliorasse con un certo grado di competizione, benché talvolta la qualità ne soffrisse. Si attribuì insomma un effetto

complessivamente benefico allo spirito d'emulazione, al desiderio di primeggiare sugli altri membri del team. Con la prosecuzione e l'approfondimento delle indagini il quadro, però, si capovolse. La cooperazione era molto migliore della competizione, perché dava benefici a tutto campo: nella qualità, nella performance, nella produttività. Il merito fu attribuito all'interdipendenza, come fattore determinante della performance di gruppo. Certamente esistono situazioni di lavoro in cui la competizione aiuta, per esempio quando più persone svolgono compiti che procedono in parallelo. (← ?)

La suddivisione del lavoro in un gruppo che si regge sulla cooperazione dei suoi membri è fonte di benefici per tutti, se ciascuno è esperto nel proprio campo, eppure l'interdipendenza che ne deriva può suscitare tensioni. Queste portano a una maggiore produttività, ma anche a situazioni di conflitto, per lo meno latente. Le tensioni conflittuali si possono tuttavia contenere con una maggiore coesione nel gruppo, affinché i membri accettino l'uno la presenza dell'altro e si rendano conto delle reciproche buone intenzioni. Nella pratica le situazioni non sono così nette e le alternative, le soluzioni e le ragioni sono assai varie: un vasto campo in cui scegliere secondo le opportunità del momento e gli obiettivi che ci si propone di conseguire.

3. I Csf

Hardaker e Ward (1987) riferiscono l'applicazione in Ibm dei Csf (*Critical Success Factors*), riferiti a un criterio di qualità, nell'ambito del piano Pqm (*Process Quality Management*). L'obiettivo è dare a ciascun membro del team la chiara conoscenza dell'orientamento aziendale e la nozione di cosa ci si aspetta da lui (o da lei). Il Pqm è stato escogitato per determinare le esigenze dei clienti e per migliorare, nel contempo, la qualità dei prodotti Ibm. S'apre con un incontro intensivo di uno, due giorni, in cui tutti i manager che contano per un certo progetto concordano il da farsi e s'assumono ciascuno le proprie specifiche responsabilità. A loro volta i manager riuniscono i loro collaboratori per il progetto in questione (in genere una decina di persone). Tutti devono presenziare, giacché il Pqm non si limita a definire che cosa ci si aspetta da ciascun membro del team,

ma richiede anche l'esplicito impegno personale degli interessati. Occorre dire che in molti progetti non c'è alternativa al lavoro in team, perché la loro complessità supera le capacità d'una sola persona, per quanto brava. La riunione d'apertura si tiene solitamente fuori sede, per evitare le interruzioni. Eccone i passi principali:

- ◆ *capire il fine del team* - Spesso la descrizione del fine (mission statement) sorprende i membri del team. Essa dovrà essere semplice, esplicita e quantitativa;
- ◆ *specificare gli obiettivi* - Bisogna ottenere il consenso sugli obiettivi, esprimendoli anche in termini di Csf, vale a dire di fattori critici, tattici e strategici, che fungono da misura della riuscita del team nel conseguire la sua missione. Tali fattori vanno presi come condizioni necessarie e sufficienti per il conseguimento del fine del team;
- ◆ *stabilire che cosa conta di più* - Occorre stabilire che cosa va fatto per rispettare i Csf. Per esempio, accentuare l'attenzione al mercato? Oppure sviluppare nuove tecnologie? Vanno anche stabilite le priorità;
- ◆ *seguire gli sviluppi* - Questo passo, il cosiddetto *follow-through*, costituisce l'essenza del processo Csf/Pqm. Il team si trova così costantemente impegnato a minimizzare i difetti. Le decisioni del team vanno comunicate al resto dell'organizzazione e i Csf vanno rivisti annualmente, o comunque ad ogni cambiamento di rilievo della missione del team.

Non c'è dubbio che un controllo così completo migliori costantemente la qualità, fino ad azzerare praticamente i difetti nei prodotti. Sono numerosi i fattori che possono modificare la missione e quindi gli obiettivi dell'azienda: per esempio i provvedimenti e i regolamenti governativi, la concorrenza, la necessità d'una riorganizzazione, le nuove tecnologie, l'affacciarsi di nuove opportunità. Tutti però sono sempre ruotati intorno al fattore principale della qualità, per il cui mantenimento sono indispensabili i team, come vedremo più diffusamente nella parte VI di questo libro.

4. La negoziazione

Un team unito è molto efficace nella negoziazione. Così infatti ciò che viene detto, e fatto, ha numerosi testimoni che ne possono

anche osservare le ragioni. Inoltre sono disponibili più facilmente gli esperti che di volta in volta possono occorrere, nelle negoziazioni più complesse. Nella pratica, però, non sembra che si ricorra molto spesso ai team per negoziare, soprattutto perché:

- ◆ le persone non sono sempre disponibili, e costano;
- ◆ occorre che il team abbia una disciplina ferrea e che ciascuno dei suoi membri abbia un ruolo ben definito;
- ◆ il rango che i diversi membri hanno nell'organizzazione può essere significativo, specie per la controparte, ma nel team esso perde molto del suo peso.

Per questo le negoziazioni vengono spesso condotte da una sola persona, assistita da esperti per quanto è necessario. In certi contesti, tuttavia, il team torna ad essere indispensabile: per esempio nelle trattative con certi paesi (come Cuba, la Cina popolare e gran parte dei paesi dell'est) dove si impiegano team di almeno dieci persone, per sostenere il morale, anche se alcune non sarebbero altrimenti necessarie. Comunque il modo di negoziare è assai controverso, specialmente fra i team provenienti da certi paesi (Germania, Usa, Giappone, Gran Bretagna e paesi del Medio Oriente). In Giappone, per esempio, conta solo il gruppo e i negoziati possono richiedere da tre a quattro volte più tempo che in Occidente, proprio perché occorre consultare ciascun membro del team, fino a raggiungere il consenso generale. L'applicazione dell'accordo è però in genere particolarmente spedita, essendo ormai assicurato l'impegno di tutti gli interessati.

5. Il ruolo del leader

Il compito più impegnativo per il leader (o il manager) d'un gruppo è quello di conciliare gli interessi dei membri con il fine del gruppo stesso. Vi adempirà meglio se concentra l'attenzione e l'attività del gruppo sui compiti che gli spettano. Non importano le capacità dei singoli membri, e neppure le tecniche usate, ma importa come i membri *si pongono* di fronte ai loro compiti, importano dunque i valori che essi attribuiscono a tali compiti. La situazione è il-



Fig. 1

lustrata in fig. 1, dove i tre cerchi indicano i campi d'interesse del gruppo e dei suoi membri, rispetto al compito da svolgere. Ciò che conta è la misura della sovrapposizione fra tali campi d'interesse, perché gli obiettivi del gruppo, gli obiettivi individuali e il compito *devono* intersecarsi, se si vuole che l'azione del gruppo sia efficace. In un buon team i singoli membri sono completamente partecipi, sono motivati e proprio per questo riescono a dare il meglio nel compito loro assegnato. Il compito del leader consiste nel far sì che tutto questo accada.

Il leader, per essere davvero tale, deve capire con chiarezza cosa sta accadendo nel gruppo, quali azioni e quali reazioni vi si sviluppano. Attraverso l'osservazione, continua e attenta, egli deve non solo conoscere l'oggetto delle discussioni nel gruppo, ma deve anche penetrarne le ragioni. È importante guardare in profondità e comprendere *perché* avvengono certe azioni. La risposta che il gruppo dà al suo leader dipende anche da come il gruppo si pone rispetto alla leadership: occorre che s'instauri un rapporto di dipendenza reciproca, attraverso il quale raggiungere il consenso. Una certa dose di concorrenza non nuoce, perché stimola le capacità dei diversi membri del team, ma il leader deve tenerla sotto continuo

controllo, badando a che non si formino fazioni contrapposte che aumenterebbero la conflittualità, anziché la cooperazione. Il leader fungerà comunque da ponte fra le fazioni che si dovessero formare, facendo in modo che nessuna perda di vista l'obiettivo comune.

6. La mentalità di team

Stanno guadagnando una vasta popolarità alcune nuove tecniche di management, come il *job enrichment*, i circoli qualità, o i team autogestiti. Tutte mirano ad aumentare il coinvolgimento e l'impegno dei lavoratori. Il team è solo uno degli aspetti del management partecipativo, ma ha raggiunto una vasta popolarità perché sta alla base dei sistemi di management giapponesi. Lawler (1986) lo presenta addirittura come la risposta giusta, per l'Occidente, alla sfida dell'industria nipponica. Egli cita alcuni esempi:

- la General Motors adotta i team nel montaggio, nella progettazione e nello sviluppo degli autoveicoli. Il nuovo modello Saturn è stato realizzato così;
- la Butler Manufacturing effettua con i team il montaggio dei suoi sistemi di movimentazione di granaglie;
- la General Electric è stata fra i pionieri dei team di lavoro, negli Usa. Già negli anni '60 aveva formato più di cento team, alcuni dei quali però scomparvero dopo un certo tempo;
- la Shell Chemical ha affidato a un team la responsabilità di condurre un intero complesso chimico (a Sarnia, nell'Ontario);
- nella fabbrica di motori Cummins di Jamestown, nello stato di New York, un team è responsabile della lavorazione e un altro team del montaggio, per il motore completo.

Questi esempi riflettono una tendenza che non riguarda solo gli Usa, ma sta affermandosi anche in Gran Bretagna, dove l'industria mineraria ha già visto la formazione spontanea di team di minatori, giù nei pozzi, caratterizzati dalla cooperazione fra i membri della squadra e persino, a volte, dallo scambio di mansioni fra l'uno e l'altro. La produttività è così aumentata, come pure la soddisfazione del lavoro: il nuovo sistema s'è rivelato molto più efficace del sistema tradizionale, basato su una più marcata suddivisione dei compiti. Nel

resto d'Europa accade altrettanto. Lo stabilimento Volvo di Kalmar, in Svezia, è costruito proprio intorno ai team di lavoro, anziché intorno alla tradizionale catena di montaggio. Là un team è responsabile della realizzazione di tutto l'impianto elettrico, su un certo esemplare, un altro è responsabile del montaggio di tutta la sedileria, e così via.

7. Modalità di lavoro per team

Come cooperano, fra di loro, i team di lavoro? Dipende dalla situazione, com'è logico pensare. Non solo, ma anche dai precedenti. Ogni azienda ha un ambiente di lavoro che si differenzia, in certa misura, da quello delle altre e che corrisponde alle sue particolari esigenze produttive. Non sono molte le fabbriche sorte già con l'idea di lavorare per team. Lawler (1986) ne elenca tuttavia i tratti comuni:

- ◆ *appartenenza* - per essere pienamente efficace, il team di lavoro deve abbracciare *tutti* gli interessati a un determinato campo d'intervento. Ne deriva la necessità d'adottare per gradi il nuovo sistema, cominciando dai campi d'attività in cui s'è manifestato un certo interesse al cambiamento;
- ◆ *delimitazione del campo d'attività* - il team dev'essere *responsabile* d'un intero prodotto, o servizio. L'input e l'output non devono prestarsi a malintesi, cosicché le responsabilità del team di lavoro siano semplici e precise. Alla Volvo, per esempio, è l'impianto elettrico completo ad essere assegnato a un certo team;
- ◆ *addestramento* - il cosiddetto *cross training* riveste la massima importanza. Bisogna cioè realizzare una costante rotazione delle mansioni, cosicché ciascun membro del team abbia piena familiarità delle mansioni di tutti gli altri. Questo riduce inoltre la monotonia del lavoro e lo rende più interessante per chi lo fa;
- ◆ *riunioni* - i membri del team dovrebbero riunirsi spesso, almeno una volta la settimana (anche più spesso, se necessario);
- ◆ *supervisione* - va nominato un leader, dalla direzione o dai membri stessi, che dovrà essere molto attivo all'inizio, lasciando poi spazio al team quando questo diventa più abile nel lavoro in comune. Il leader dovrebbe cercare di fungere da catalizzatore e da comunicatore, collegando il team con il management e con altri team;
- ◆ *decisione* - tutti i membri del team devono aver voce in capito-

lo, o in senso più tecnico devono partecipare al *decision-making*, per sentirsi coinvolti e quindi impegnati nell'applicazione delle decisioni;

- ◆ *avviamento* - il team, una volta installatosi nei locali ad esso destinati, attraverserà un periodo di rodaggio del quale la direzione non deve meravigliarsi. In certi casi passano anche due o tre anni prima che il team raggiunge la pienezza delle proprie capacità;
- ◆ *numero dei membri* - il numero ottimale dei membri oscilla da sette a quindici. I gruppi più numerosi sono troppo dispersivi e mancano della necessaria unità d'intenti.

8. Tempi di crisi

Sembra che i team vengano provati proprio quando l'azienda è in crisi, quindi non tanto per convinzione, quanto per necessità. Comunque, a ben vedere, il termine crisi non ha connotazioni del tutto negative, perché può anche indicare una situazione con opportunità molto positive. Waterman (1987) ha osservato come in cinese la stessa parola significhi crisi (in senso negativo) e opportunità. Potremmo quasi ricordare, a nostra volta, il ben noto detto che «non tutto il male viene per nuocere». Così, persino un attacco cardiaco può essere benefico, se viene inteso come un serio allarme e se induce l'interessato a moderarsi nel cibo, nel fumo e nel bere, prestando anche maggiore attenzione a tutte le altre fonti di stress. Così un'azienda, di fronte a difficoltà finanziarie o alla minaccia d'un takeover ostile, fa benissimo a reagire cercando un cambiamento radicale.

Il rinnovamento di molte aziende (come Ford, Gec, Jaguar e Olivetti) si può appunto far risalire direttamente a una crisi, dovuta in genere all'isolamento dell'azienda: isolamento dal mercato e dagli stessi dipendenti, quasi un estraniamento che le impediva di cogliere le novità. Guardarsi intorno, ascoltare, mantenere i contatti: il comportamento caratteristico nel lavoro in team non è facile da praticare, anche quando se ne riconosce la necessità. Già solo l'ascoltare può far meraviglie. Il management dovrebbe ascoltare i clienti, i concorrenti, i dipendenti, i fornitori, oltre ai consulenti, ai politici e ad altri ancora che, tutti, possono avere qualcosa d'importante da dire. Ma attenzione: le parole da sole non bastano.

9. Il conflitto

I membri del team vanno indotti a lavorare tutti insieme. Questa forma di collaborazione molto stretta non viene da sé e può anzi presentare serie difficoltà, se gli interessati sono molto dissimili l'uno dall'altro. Quando si manifesta una differenza, occorre discuterne finché non si raggiunge il consenso. Eppure, anche così, il conflitto è inevitabile. Non lo si deve considerare come un fattore del tutto negativo, perché un leader esperto saprà trarne anzi un'opportunità. Hill e Somers, nel *Project Management Handbook* di Cleland e King (1985) indicano proprio questo, che la risposta ai conflitti interni dipende in larga misura proprio dal manager. Il bravo manager avrà un ricco repertorio di comportamenti per situazioni di tal genere e non si ritirerà, ma anzi affronterà apertamente il conflitto. Il cattivo manager, invece, non farà nulla o quasi, sperando che il conflitto si risolva da sé, cosa che non accade quasi mai.

I contrasti personali fra i membri del team si possono risolvere, oltre che con l'azione del leader, anche con il ricorso a un conciliatore esterno. È comunque assolutamente necessario stabilire un clima di comunicazione aperta e franca: allora sì che la conflittualità, anziché sopita, potrà essere domata e rivolta al conseguimento di risultati positivi.

Ai membri del team occorre chiarire che il conflitto non dovrà mai riguardare la persona degli altri membri, ma solo le loro opinioni. In tal modo si salvaguarda la possibilità di conciliare i punti di vista attraverso la discussione. Capiterà però, nonostante tutto, che fra due membri la frizione giunga a toccare l'acrimonia. Bisognerà allora evitare ogni disputa diretta, finché i due non si saranno calmati. Si potrà poi tentare un colloquio d'accomodamento. Certe volte, purtroppo, bisognerà togliere dal team uno o più membri.

Per riassumere, il conflitto va accettato dai leader dei team come crisi inevitabile, eppure gestibile. L'allontanamento dei membri troppo conflittuali va considerato l'ultima risorsa, perché il morale del team ne risentirebbe senz'altro.

10. L'innovazione

Talvolta riteniamo che l'innovazione sia un parto individuale, ma sbagliamo perché essa può anche risultare dal lavoro in team. Non è solo il lampo di genio che serve, l'illuminazione d'una singola mente. Può anche servire, per innovare, il contributo di centinaia di piccoli miglioramenti nella progettazione e nella fabbricazione che, ad un certo punto, portano al balzo più deciso, al salto di qualità. In questo capitolo vediamo come proprio questi piccoli passi richiedano, il più delle volte, un intenso lavoro in team. Gli esempi sono riferiti al Giappone, luogo elettivo dell'innovazione e della creatività attraverso un effettivo lavoro di gruppo.

1. La mentalità innovativa

L'innovazione, per esser considerata tale, deve sembrare un prodotto del caso. Essa però costituisce anche un obiettivo di grande importanza per le imprese e va incorporata nella cultura aziendale. Sembra che, per la maggior parte le innovazioni vengano da piccoli gruppi di persone che lavorano in team, non solo in generale ma anche nei settori dove più rapido è il progresso tecnologico e dove più serrata è la concorrenza commerciale. La ricetta dell'innovazione, in breve, oggi sembra essere: rapidità, numeri, orientamento all'applicazione immediata. Le aziende che più abbisognano d'innovazione continua sono quelle manifatturiere e quelle di servizio, dove solitamente il progresso avviene per piccoli passi strettamente legati al contesto applicativo. Peters (1989) indica i provvedimenti utili a questo riguardo:

- ◆ avviare un gran numero di piccole iniziative, per tenersi al passo con i rapidi cambiamenti dell'ambiente; mirare ai mercati piccoli, per trovarvi una buona «nicchia»;
- ◆ concentrarsi sulle applicazioni per il cliente (dove non è detto che occorran grandi balzi tecnologici);
- ◆ istituire piccoli team indipendenti che affrontino, in concorrenza fra loro, i problemi specifici che più importa risolvere;
- ◆ decentrare il più possibile, trattando ciascun prodotto o progetto come un esercizio a sé e modificando man mano l'impostazione, se necessario.

Parlando dei sistemi innovativi sviluppati per il progetto Saturno della General Motors, il *chairman* Roger Smith ha osservato:

Ma da dove proviene tutto ciò? Non dalla GM ... ma da una galassia di microaziende, con due o tre persone ciascuna, perché si dà il caso che quaranta dipendenti non siano in grado di fare ciò che invece riesce a tre persone veramente motivate. È la natura umana.

Sì, è la natura umana. I piccoli team possono essere efficacissimi. Il management dovrebbe riconoscerlo e trarne vantaggio. Del resto Roger Smith va preso sul serio perché certamente sa di che cosa parla. Le grandi aziende, di cui la General Motors è l'esempio più tipico, non riescono a innovare se non si decentralizzano in tante attività affidate ad altrettanti piccoli team, perché altrimenti sarebbero troppo lente ad applicare le nuove idee. Nelle grandi aziende si fa ricerca, ma poca applicazione e si procede per megaprogetti e per piani molto sofisticati che, però, rischiano di non arrivare in porto.

Il caso del videoregistratore è emblematico. I giganti del settore (come Bell & Howell, Cbs, Kodak, Polaroid e Rca) non sono riusciti a sviluppare videoregistratori graditi al mercato. Ci sono riuscite invece diverse aziende piccole e poco conosciute, come George Atkinson, Andre Blay, Cartridge Television e Masuri Ibuka. Ecco, la lezione per le grandi aziende è che esse si devono organizzare secondo piccoli team di sviluppo, facendo leva non tanto sui mezzi quanto sulla capacità innovativa. Così riusciranno non solo a realizzare i progetti, ma a farlo anche in tempi brevi e con costi contenu-

ti. È però una lezione ostica per molte aziende, benché si fondi su prove concrete e numerose.

Le aziende continuano ad ingrandirsi, quanto meno si sforzano in tal senso. Ma a quale scopo? La mentalità del *think big*, del pensare in grande, deve cambiare. Sono in particolare gli alti dirigenti a dover pensare, e partire, in piccolo. La mentalità non va confusa con le dimensioni fisiche dell'azienda: anche i nani, infatti, possono avere manie di grandezza. Abegglen e Stalk (1985) confrontano l'innovazione occidentale e quella giapponese (che ancora una volta serve da esempio):

La risposta Kaisha è spesso molto rapida e si realizza in una miriade di nuovi modelli, ognuno un poco più avanzato del precedente ... Molte di queste innovazioni [giapponesi] non si trovano in Occidente ... dove l'industria sostiene di conoscere benissimo la loro natura, ma di preferire un procedimento per grandi salti. [Ma] il salto da fare diventa sempre più lungo e la *probabilità di riuscita continua a ridursi*.

Il corsivo è nostro, per meglio sottolineare questo aspetto cruciale: l'innovazione sta avvantaggiando parecchio l'industria giapponese su quella dell'Occidente, mentre quest'ultima reagisce in genere troppo fiaccamente. Alcune grandi aziende, tuttavia, sembrano essersi accorte della situazione. Alla 3M, per esempio, tutti i ricercatori hanno diritto di dedicare il 15 per cento del proprio tempo a un progetto di loro scelta; alla Hewlett Packard vengono formati team non ufficiali per conseguire obiettivi specifici; l'Ibm e la Cray hanno istituito team doppi, indipendenti, che lavorano in parallelo a un certo progetto; la Boeing infine persegue l'innovazione in parallelo ai propri clienti e ai propri fornitori, lavorando su parti d'aereo ben circoscritte.

2. Quando si presenta l'opportunità

L'innovazione e l'invenzione sembrano sfuggire a qualunque pianificazione. L'idea buona viene come per caso, quando nessuno se l'aspetta. Così è stato per la Hewlett Packard che, a proposito delle innovazioni su cui essa ha prosperato, ebbe occasione nel 1983 di

ricordarne appunto la natura del tutto estemporanea. Sembra che molti dei grandi sviluppi industriali e commerciali abbiano preso le mosse da simili opportunità, presentatesi per caso. L'idea iniziale sembra venuta, il più delle volte, da fonti imprevedute e magari anche esterne all'azienda che poi l'ha sviluppata. Per esempio:

- il processo Kodachrome di fotografia a colori è stato inventato da alcuni musicisti interessati alla fotografia a colori e collegati assai tenuemente con la Kodak;
- il cracking catalitico del petrolio, da cui s'ottiene una vasta gamma di prodotti e di combustibili, con alte rese, è stato inventato negli ambienti delle corse automobilistiche;
- il computer Hewlett Packard 3000, sviluppato per il calcolo tecnico e scientifico, s'è rivelato ideale per il mercato dell'elaborazione dati distribuita e ha consentito alla HP di conquistare una quota importante di tale mercato.

In ciascuna di queste invenzioni casuali c'è un team orientato all'innovazione, anche se non proprio impegnato ad ottenere quel determinato risultato. A proposito del rapporto fra la ricerca pura e l'invenzione di pratica utilità e di successo commerciale, Ralph Gomory (che è stato direttore della ricerca per l'Ibm) osserva:

Il salto si compie quando nella mente d'una persona s'incontrano la conoscenza tecnologica e il modo d'applicarla alla soddisfazione d'un bisogno ... I piccoli progressi sono più dispersi, ma hanno anch'essi la loro importanza ... Possiamo pensare alla scienza come a un grande bacino di conoscenza alimentato dal flusso stabile della ricerca pura. Ogni tanto se ne preleva un po' per scopi pratici. Non si sa però in anticipo quale parte di conoscenza servirà ... L'esperienza insegna che vale senz'altro la pena di mantenere il flusso stabile che alimenta il bacino.

Se la ricerca è casuale, peraltro non richiede investimenti così massicci come quelli per gli impianti e le attrezzature produttive o l'attività commerciale. La ricerca è comunque assolutamente necessaria all'innovazione, alla quale fornisce, per dir così, il trampolino di lancio. Essa è ben giustificata economicamente: una sola idea innovativa, quando ha successo, ripaga una quantità di tentativi.

3. Il compenso dell'innovazione

Non c'è dubbio che il responsabile dell'innovazione vada ben ricompensato. Anche in questo campo il premio dà risultati positivi. Gli innovatori, poi, sono molto importanti e vale davvero la pena d'incoraggiarli. Ecco alcuni modi:

- premiare tutte le innovazioni, piccole e grandi, significative e non. L'entità dei premi per l'innovazione è più alta negli Usa che altrove nel mondo, ma il Giappone vanta il numero di premi di gran lunga più alto e incoraggia così un numero maggiore di tentativi e di suggerimenti, da un insieme più ampio di persone;
- premiare non solo chi ha il merito diretto dell'innovazione, ma anche il team. In fondo tutti i membri hanno contribuito;
- sollecitare l'innovazione, anche con l'adozione di cassette per i suggerimenti e con simili iniziative. Una volta il presidente d'una banca, durante un seminario di due giorni con i suoi quaranta più alti dirigenti, chiese di suggerirgli come conseguire «grossi risparmi». Diede loro due ore di tempo e alla fine ottenne suggerimenti che portarono a un risparmio effettivo di ben 700 milioni di dollari;
- far sì che il manager dia l'esempio. Anche nell'innovazione le persone si comportano secondo quello che il loro manager fa, non secondo quello che egli dice. Questo implica che il manager sia coinvolto nel processo d'innovazione.

Quando si cerca la rapidità, nell'innovazione, ci si espone al rischio del fallimento di qualche iniziativa. In effetti questo *storming* porta a un maggior numero di insuccessi, rispetto a quello che ci si potrebbe altrimenti aspettare. Se le proposte sono sensate e se vengono applicate prontamente, vanno ricompensate anche se non hanno successo. Può infatti ben darsi che dell'insuccesso non abbia alcuna colpa il team che ha avanzato la proposta: possono esserci stati ostacoli burocratici, o possono aver pesato altri fattori, al di fuori del controllo del team. A proposito della fretta e del rischio d'insuccesso al quale essa espone, anche nei tentativi d'innovazione, ecco come s'esprime Soichiro Honda, fondatore della Honda:

Molti sognano il successo. Secondo me il successo è raggiungibile solo dopo ripetuti fallimenti, e dopo matura introspezione.

ne. Esso è quell'uno per cento del nostro lavoro che s'estrae dal restante 99 per cento, chiamato insuccesso.

Non dobbiamo temere l'insuccesso, perché lì sono le fondamenta del successo. Comunque l'innovazione rapida porta inevitabilmente a un fortissimo aumento del tasso e dell'entità degli insuccessi.

Intendiamoci: l'obiettivo è aver successo, ma bisogna mettere in conto i molti insuccessi che ci aspettano, lungo la strada. Ognuno di essi c'insegnerà qualcosa. Piuttosto, è importante riuscire ad imparare subito dai nostri errori. Del resto anche Thomas Edison ebbe modo di dire, dopo migliaia di insuccessi nel suo tentativo di realizzare la prima lampada ad incandescenza: «Devo per forza essere molto più vicino al mio obiettivo, perché ora conosco moltissimi modi che non funzionano!» Con un briciolo d'ottimismo, seguendo l'esempio di Thomas Edison, anche noi possiamo considerare gli insuccessi come il preludio del successo: prima li superiamo, prima arriveremo al successo finale. Con il realismo di Honda, anche noi possiamo pensare che «il successo è raggiungibile solo attraverso ripetuti fallimenti, e dopo matura introspezione». Bisogna insomma imparare dagli insuccessi, individuandone i motivi. Diremmo quasi che conviene premiare gli insuccessi, visto che sono così legati al successo e che non dobbiamo averne paura, ma essere indotti a tentare ancora, senza commettere gli stessi errori. Ecco il segreto del successo!

Ora sembriamo quasi caduti in contraddizione. Ma come? Vogliamo il successo e apprezziamo l'insuccesso? Addirittura l'incoraggiamo? Alcuni pensano che «bisogna riuscire al primo colpo», ma questo non è un buon principio di management e oltretutto non è ben praticabile, salvo che in un contesto di produzione, meglio se di massa. Il management dovrebbe soprattutto badare a rimuovere gli ostacoli che possono sbarrare la strada dell'innovazione e a cui abbiamo già accennato. Molti ostacoli sono del tutto banali e possono essere rimossi con grande facilità: il management così non solo aiuta il team a proseguire nel suo lavoro, ma dà un chiaro segno del proprio impegno e della propria intenzione di riuscire. Il team si renderà conto che il suo lavoro interessa davvero all'azienda e proseguirà con rinnovato vigore.

4. Saper ascoltare

Le aziende innovative sanno ascoltare. E ascoltano tutti: i loro dipendenti, i loro clienti e i loro fornitori. È sorprendente quanto si può imparare ascoltando, anzi continuando ad ascoltare, perché si tratta d'un processo che non ha mai termine. Purtroppo sono molto pochi i veri *ascoltatori*: i più odono sì, ma non prestano attenzione. Dobbiamo subito precisare che per noi ascoltare ha un significato speciale: non riguarda solo ciò che viene detto, ma anche ciò che viene taciuto, o detto solo in parte, o sottinteso. L'ascoltare, questo nostro ascoltare, s'avvicina molto all'*intendere*, al discernere, al cogliere le implicazioni. Sono molti gli esempi di buon ascolto nell'industria, specialmente nei confronti del cliente, in relazione anche all'innovazione. Basti dire che una grande banca britannica, la Midland Bank, si presenta proprio, nella sua pubblicità, come «la banca che ascolta». Negli Usa, per fare un altro esempio, la Procter & Gamble ha istituito un numero telefonico a chiamata gratuita, uno dei primi (era il 1979), affinché i clienti potessero comunicarvi i loro reclami e i loro suggerimenti: nel primo anno l'azienda ricevette ben duecentomila chiamate e ne ricavò una quantità di nuove idee, alcune delle quali si rivelarono molto utili all'innovazione dei prodotti esistenti e alla formulazione di nuovi prodotti.

Questo ricorso al pubblico, agli utilizzatori dei prodotti, può dare ottimi risultati non solo con i prodotti più comuni, ma anche con quelli più complessi e tecnologicamente più avanzati. La Digital (Dec) pratica questo tipo d'ascolto con i suoi clienti, ai quali fornisce computer per una vastissima gamma d'applicazioni. È stato detto a questo riguardo:

S'avvale dei clienti per trovare nuove applicazioni dei mini-computer che produce, senza appesantirsi con i costi dello sviluppo e del marketing di applicazioni proprie. I venditori Digital sono dei tecnici che vendono ad altri tecnici, con i quali stabiliscono un rapporto intenso e duraturo.

Il cliente non si può certo ignorare, giacché fa l'azienda. L'entità dei risultati ottenibili con il semplice ascolto è davvero sorprendente. In fondo, cosa importa essere assillati da domande ingenuie, o

inutili, se così si riesce a sentire il polso del mercato? La ricerca di mercato sta tutta qui. Il successo dell'Ibm dipende in larga misura dalla sua capacità d'ascoltare i clienti, molto più che dalla sua eccellenza tecnica. Ci risulta che i suoi dirigenti esprimano così la situazione:

Se si lavora in un'azienda di quarantamila persone, si trascorre il tempo fra colleghi. Non si ha nessuno stimolo dall'esterno. Noi però riusciamo ugualmente a renderci conto del mondo esterno. Ci sforziamo di pensare e di guardare in continuazione. È questo che conta.

Molto importante è anche ciò che fa la concorrenza. Si cita, a questo proposito, il caso d'un direttore di banca che legge le relazioni annuali d'una banca concorrente. È molto colpito dal trovarla più chiara e più completa di quella della sua banca. Perciò si domanda: «Che cosa fanno quelli, in più di noi? Che cosa fanno, meglio di noi?» Queste non sono affatto domande ingenui, sono anzi pienamente legittime e opportune, tali da esigere risposte adeguate. A loro volta le risposte potranno chiarire certi aspetti dell'azienda e portare a un suo rinnovamento. Questo processo d'ascolto degli altri è più che utile: è assolutamente necessario per la sopravvivenza dell'azienda e per la sua buona riuscita.

Oltre ai clienti, come abbiamo già osservato, conviene ascoltare i fornitori, i distributori, i rappresentanti, i dettaglianti e infine, naturalmente, l'azienda stessa. Ma come ascoltare? Frequentemente, sistematicamente e con grande attenzione, badando non solo ai fatti, ma anche alle impressioni e alle sensazioni. Naturalmente chi è più vicino al cliente, come il personale di vendita, d'assistenza tecnica e di magazzino, ha più occasioni d'ascolto e, a sua volta, può costituire una buona fonte d'informazioni. Nel vasto materiale a portata d'ascolto, per così dire, si trovano senz'altro molte nuove idee, molti spunti d'innovazione, ma non è poi tanto facile coglierli. Il buon venditore dovrà sondare in continuazione e darsi parecchio da fare per intendere qualche idea veramente buona. Si fa un gran parlare, oggi, e non solo oggi, dei sistemi informativi manageriali e del loro valore per l'azienda. Sono sistemi che con gli anni si fanno sempre più elaborati e che svolgono senz'altro funzioni di grande utilità,

ma più di essi occorrerebbero sistemi informativi completi sulla clientela. Il personale di marketing dovrebbe concentrarsi soprattutto sull'acquisizione di informazioni dai clienti, dedicandovi almeno un terzo del suo tempo. Da questo dipende infatti il futuro e il successo dell'azienda.

Ascoltare è anche farsi coinvolgere: proprio in questo senso, anzi, l'ascolto dovrebbe estendersi a tutti i livelli dell'azienda. Questo favorirà la formazione d'una mentalità aziendale innovativa. Per tal via si giungerà alla condivisione delle informazioni, all'interazione e alla piena coscienza della reciproca interdipendenza. L'ascolto deve avvenire in tutte le direzioni: l'operaio ascolterà il presidente, e questi ascolterà l'operaio. Certo, chi esegue *deve già* ascoltare il caposquadra, il manager e il presidente, perché il lavoro è organizzato secondo precisi rapporti di dipendenza. È però ugualmente importante che anche il presidente ascolti ciò che si dice in basso, per «tastare il polso» dei suoi e per sapere che cosa davvero essi pensino dell'azienda e del loro lavoro. Questo genere d'ascolto può avvenire in modo ufficiale e in modo non ufficiale. Il presidente può recarsi di persona in officina e scambiare idee e opinioni con chi incontra, oppure può organizzare un vero e proprio sistema d'indagine, con rapporti scritti che ne segnalino man mano i risultati. L'ascolto è facilitato anche dall'esistenza d'un *house organ* aziendale, dalla disponibilità di materiale illustrativo, dall'organizzazione di incontri, gite sociali, premiazioni e anche, più semplicemente, da brevi note di lode per i lavori particolarmente ben riusciti.

Il leader del team dev'essere un ascoltatore attento e attivo, perché così darà al suo team un aiuto decisivo. Sino ad ieri il nostro secolo s'è distinto per lo stile di management autoritario, in cui il capo dice ai dipendenti che cosa va fatto, e come; speriamo che l'ultimo decennio si distingua per lo stile di management fondato sull'ascolto e sul cosiddetto *shop talk*, in cui il manager lascia l'ufficio e gira fra i suoi per vedere e per capire che cosa accade e che cosa si dice. Il manager, e più ancora il leader d'un team, deve conoscere in dettaglio ciò che il suo team sta facendo e in particolare ciò che per esso costituisce problema, o motivo di frustrazione. Sapendo, e sapendo subito, potrà aiutare i membri del team a risolvere le difficoltà e a procedere nel compito assegnato.

5. Creatività e innovazione

La creatività è unita all'intuizione. Occorre aprire la strada a quest'ultima, per alimentare la prima. Abbiamo già detto degli aspetti casuali dell'innovazione e della creatività, aspetti che sembrano sfuggire a qualunque metodo. Eppure un metodo per applicare la creatività alla soluzione dei problemi che man mano si presentano, un metodo di *problem-solving* come anche si dice, resta proponibile e offre indubbi vantaggi. Eccone le fasi principali:

- ◆ definire il problema;
- ◆ individuare i sintomi: quali informazioni sono reperibili?
- ◆ raccogliere le informazioni e renderle disponibili a tutti: quali informazioni occorrono?
- ◆ generare idee per ricercare le possibili soluzioni;
- ◆ combinare le idee per costruire la soluzione ottimale;
- ◆ mettere a punto il piano di realizzazione.

Volgiamo ancora lo sguardo verso il Sol Levante, verso il paese dove l'innovazione è allo zenit, ma si basa sui risultati di ricerche iniziate altrove. Questo ricorso all'estero, in fatto di ricerca pura, fa considerare il Giappone un paese dalla scarsa creatività. Eppure, se pensiamo ai legami fra creatività e innovazione, anzi alla loro stretta indipendenza, dobbiamo concludere che la creatività giapponese è assai vivace: per di più i giapponesi hanno il dono di far tesoro d'ogni idea innovativa, o creativa, ovunque essa si manifesti. Potremmo anzi considerare anche questo dono come uno speciale segno di creatività. A questo riguardo, Peters cita un'intervista rilasciata nel 1984 al *Japan Times* da Kaoru Kobayashi:

Quando vogliamo fare qualche cosa, cerchiamo d'imparare e d'assorbire quante più risposte, alternative e realizzazioni si sono già provate altrove, non solo in Giappone, ma in Europa, negli Usa, nei paesi in via di sviluppo. In un secondo tempo valutiamo tutti questi elementi e li combiniamo fra di loro, cercando di trovare la combinazione ottimale con ciò che già è disponibile. Siamo dei *raffinati copioni*.

Il corsivo è nostro, quasi un omaggio a tanto candore. Il termine «copione» è spesso usato in Occidente per designare il giapponese che approfitta degli studi altrui, ma Kobayashi l'ha fatto proprio, l'ha migliorato e nobilitato con l'attributo «raffinato» e l'ha reso in positivo, parlandone con orgoglio. Noi riteniamo che non si possa parlare di «copioni», a proposito dei giapponesi, perché essi in realtà migliorano e trasformano le idee e i concetti di cui s'appropriano in un primo tempo. Non si tratta quindi d'una copia, ma d'un vero e proprio trapianto. Qui essi dimostrano anzi il loro alto livello d'inventiva e di creatività, perché sanno riconoscere le buone idee e sanno costruire su di esse, riuscendo alla fine a superare di gran lunga quelli da cui, pure, le hanno derivate. Del resto è così che hanno conquistato il predominio di cui attualmente godono nei mercati mondiali. Un dirigente della Ford, parlando della concorrenza sul mercato Usa, ha del resto avuto la franchezza d'ammettere quest'eccellenza dell'industria nipponica: «Il nostro vero concorrente è Toyota».

Ora sembra che l'Occidente inizi a rendersi conto che non c'è nulla di male nell'esser «copioni», anzi che se ne possono trarre grandi benefici. È il modo di ripagare i giapponesi con la loro stessa moneta. L'ostacolo maggiore è forse il malinteso orgoglio di chi si rifiuta d'ammettere la validità delle idee esterne alla propria organizzazione e perde, così, l'opportunità di migliorarle e di trasformarle secondo i propri bisogni, perde cioè un'occasione di dimostrare la propria creatività. Certamente Kaoru Kobayashi non si vergognava di copiare, anzi ne era orgoglioso e con ragione, se appena pensiamo al successo commerciale che in tal modo il Giappone s'è guadagnato. La lezione è semplice, ma la riassumiamo ancora una volta: imparare dal mercato, sviluppare le idee con cui veniamo a contatto, sfruttare anche a nostro vantaggio il lavoro che quelle idee sono costate a chi le ha elaborate, risparmiare tempo, non «reinventare la ruota». Dovremmo tutti sforzarci di diventare anche noi «raffinati copioni».

11. Come giungere al successo con l'innovazione

Il successo, con il lavoro in team, si raggiunge in molti modi che, però, sono accomunati dall'innovazione. In questo capitolo vedremo alcuni casi che dimostrano questo aspetto. L'individuo, è vero, può realizzare molto. Il team può realizzare ancor di più. Una tappa, al giro d'Italia, si può vincere anche da soli. La vittoria finale, però, s'ottiene solo con una squadra unita e bene equilibrata, solo con un buon team.

1. Che ruolo ha l'innovazione

A quanto pare, negli Usa si dice *skunk* per indicare un leader di team particolarmente innovativo e si dice *skunkwork* per qualificare il lavoro di quel team. Ai nostri orecchi il termine *skunk* non suona affatto come lode, perché solitamente è usato in senso dispregiativo (del resto la sua prima accezione significa puzzola) e ci meravigliamo un po' di questo suo uso in positivo. Peters e Austin (1985) lo fanno risalire a un fumetto molto popolare negli Usa. Sembra che sia stato applicato per la prima volta in un contesto industriale presso gli stabilimenti californiani della Lockheed dove, ormai, gli *Skunk Works* sono molto affermati. Essi consistono in piccoli team che in certe divisioni (le più piccole) eseguono numerose attività collaterali alla produzione vera e propria. All'inizio sembra che il nomignolo fosse stato appioppato a questi piccoli team con intenzione derisoria, un po' come se si dicesse «i pezzenti», ma ora essi sono molto apprezzati. Eccone una descrizione:

... si tratta di attività altamente innovative, in rapida evoluzione e un tantino eccentriche che si sviluppano ai margini del mondo aziendale ... spesso con risultati rimarchevoli, in campi che altri hanno abbandonato come del tutto improduttivi.

Qui di seguito vediamo alcuni esempi della capacità innovativa nello stile *skunk*.

2. Esempi d'innovazione riuscita

Uno degli esempi migliori ci è offerto dalle etichette adesive Post-It che possiamo trovare in qualunque cartoleria e che sono ormai d'uso generale. Il loro è stato un successo fenomenale che ha fruttato alla 3M, l'azienda che li ha lanciati, un business da 200 milioni di dollari l'anno. Eppure non si sarebbe detto, dalla modestia degli inizi.

Sembra che un certo Art Fry, cantore in un coro, usasse segnare le pagine del suo libro di musica con foglietti sciolti. Questi però, con grande rabbia di Art, finivano sempre per scivolare via. Così egli pensò di cercare una carta adesiva che restasse attaccata al foglio, senza però lasciarvi traccia quando ne veniva tolta. Gli occorreva, insomma, un adesivo scadente. Pensò che non gli sarebbe stato difficile procurarsene, infatti riuscì in breve tempo a sviluppare il prodotto adatto. Tutte le indagini di mercato, però, furono negative e quella sua idea fu pressoché abbandonata. Non però alla 3M, dove per un caso venne a conoscenza dei dirigenti e delle loro segretarie che ne furono subito conquistate.

La segretaria del *chairman* della 3M inviò poi per posta alcuni esemplari del nuovo prodotto alle segretarie di *Fortune*, la famosa rivista economica statunitense. Anch'esse ne furono conquistate e il prodotto decollò. Il mercato aspettava Post-It e fu un successo mondiale. È interessante però notare che il prodotto fu riconosciuto dai dipendenti per quella novità che in effetti era, non dal management, e solo dopo una dozzina d'anni dalla prima realizzazione. L'innovazione molte volte non si lascia pianificare: essa accade, quasi da sé, e spesso in modo assai fortuito e del tutto imprevedibile.

Questa casualità, quest'imprevedibilità si ritrovano in molti altri

Il mito	La realtà
L'innovazione può essere pianificata	L'innovazione opera sull'incerto
Occorre un piano di mercato	Occorre agire con prontezza e sperimentare
Occorre un team numeroso	Conviene un piccolo team, perché è più efficiente
Bisogna ottimizzare	Ottimizzare è uno spreco di tempo
Il cliente sa ciò che vuole	Il prodotto innovativo spesso precede il mercato di anni
La tecnologia dà il successo	L'ascolto del mercato dà il successo

Fig. 1 - Credenza e realtà sull'innovazione

esempi d'innovazione nell'industria. Sembra che l'idea vincente maturi nel caos e dipenda dalle qualità del leader del team, il responsabile del progetto. Sembra che l'unico modo per riuscire, con l'innovazione, sia quello per tentativi successivi, imparando man mano dagli errori. Persino il famoso progetto Manhattan che portò a realizzare la prima bomba atomica e fu acclamato come un modello d'organizzazione e di procedimento tecnico, non fu in realtà nulla di tutto ciò: L'analisi di quel progetto ha rivelato l'esistenza di team che lavoravano in concorrenza l'uno con l'altro, senza nessun tipo di coordinamento. Eppure proprio questa mancanza di coordinamento sembra essere il seme dell'innovazione, come anche si nota nelle aziende giapponesi che sono state maestre nell'arte. Ecco, a questo proposito, una citazione da Ken Ohmae, il direttore generale della McKinsey in Giappone:

Le aziende di successo, in Giappone, sembrano sopravvivere ad una demolizione, più che costruite con una meticolosa pianificazione.

Ma perché non accettare questo fatto? L'innovazione non è un processo cristallino, come si crede comunemente, o come ci si osti-

na a credere: è invece un processo, come dire, pasticciato. Peters e Austin (1985) riassumono quest'antitesi di credenza e realtà, a proposito dell'innovazione, nei termini di fig. 1.

L'innovazione ha caratteristiche del tutto proprie che s'evolvono man mano. I progetti d'innovazione non si lasciano pilotare più di tanto. Succede ciò che succede: è inevitabilmente un processo «pasticciato».

3. L'innovazione accidentale

Un'analisi sistematica, su ben 58 invenzioni importanti, dalla penna a sfera all'orologio da polso con autocarica, dalla penicillina alla fusione in colata continua dell'acciaio, fino al computer, ha dimostrato che un buon 80 per cento delle idee è venute alla persona «sbagliata», a quella da cui meno ci s'aspettava un contributo così originale. Non solo, ma quelle idee sono venute, sovente, nel momento e nel posto «sbagliati». Ecco alcuni esempi di questa stranezza:

- ◆ il processo fotografico Kodachrome è stato inventato da due musicisti;
- ◆ la colata continua per la fusione dell'acciaio è stata inventata da un fabbricante di orologi;
- ◆ i detergenti sintetici sono stati inventati da chimici che cercavano di mettere a punto nuovi coloranti.

Molte di queste invenzioni, per la loro origine così peregrina, non sono state subito accettate dagli esperti del ramo. I detergenti sintetici furono infatti scartati, in un primo momento, dai chimici dell'industria del sapone, poco interessati alla novità. Più tardi, però, tutte le industrie del sapone si sono date alla produzione di questi detergenti, con ottimi risultati. Del resto anche il motore Diesel, così diffuso nelle nostre strade e nelle ferrovie, fu sviluppato in un primo tempo come motore per le locomotive di manovra, non certo come motore per lunghe distanze. Dovunque guardiamo, non troviamo l'innovazione dove e quando più l'aspetteremmo, bensì dove e quando meno l'aspetteremmo. Molte delle maggiori innovazioni non sono certamente state per nulla pianificate e per questo la

loro affermazione commerciale ha richiesto, poi, parecchio tempo.

Una falsa credenza che ha frenato l'innovazione è quella per cui si dovrebbe procedere per grandi progetti, con gruppi di studio molto articolati. È un'idea che spesso si rivela insensata. Nessuna è avvenuta così, fra le grandi innovazioni prima citate. Piuttosto, esse sono risultate dal lavoro d'un piccolo team che, il più delle volte, agiva in disparte e senza ruolo ufficiale.

La situazione è bene illustrata dalla tecnologia di fusione per insufflazione d'ossigeno, sviluppata in Giappone dalla Nippin Kokan. Una volta perfezionata, essa ha assestato un duro colpo alla siderurgia statunitense. Ma non è stata una mossa pianificata dall'azienda, bensì un'iniziativa del tutto personale d'un giovane tecnico che si recò a proprie spese in Austria per imparare dai primi esperimenti che vi si stavano eseguendo. Tornato in patria, raccolse alcune vecchie attrezzature ed eseguì altri esperimenti, pagando quasi di tasca propria. Ma riuscì nei suoi tentativi, e la sua azienda gli prestò ascolto. Questa disponibilità ad ascoltare i propri dipendenti è una delle migliori qualità delle aziende giapponesi e ne spiega, almeno in parte, il successo.

4. Il team innovativo

Sembra che i team innovativi possano diventare una fonte di grane. Certamente vanno trattati nel modo adatto, preferibilmente lasciandoli alle loro prove e badando unicamente a rendere disponibili le risorse necessarie. Il team innovativo richiede sostegno e incoraggiamento, più che gestione e controllo.

Abbiamo già citato l'Ibm 360. S'è indubbiamente trattato d'un progetto innovativo di grande mole, sviluppato da parecchi *grossi* team che lavoravano in parallelo e in modo indipendente l'uno dall'altro, eppure ha saputo reggere benissimo alle situazioni di crisi che ha incontrato. Quel progetto è stato un'eccezione, a nostro parere, perché il numero dei membri in un team innovativo dovrebbe essere compreso fra 5 e 25, generalmente. Occorre inoltre il giusto clima di lavoro. Se tutto è a posto, questo genere di team sembra davvero in grado di produrre ciò che occorre, per quando è richiesto.

Può essere utile, a questo punto, elencare le principali caratteristiche che rendono un team veramente innovativo. Non sono molto dissimili dalle caratteristiche dei team in generale, a suo tempo elencate. Il team innovativo deve dunque:

- ◆ essere multidisciplinare;
- ◆ essere sottodimensionato e sovraccarico di lavoro;
- ◆ contare fra 5 e 25 membri;
- ◆ avere membri dedicati a tempo pieno;
- ◆ avere un leader pragmatico e orientato all'esterno;
- ◆ reggersi su pochissime regole, e molto semplici;
- ◆ lavorare per il gusto del lavoro, più che per il risultato economico;
- ◆ godere di completa autonomia, compresa quella dei propri acquisti.

Un team di questo genere darà, di norma, risultati tangibili in un tempo compreso fra i 60 e i 90 giorni.

5. I team autogestiti

Vogel (1979) nota come l'intera struttura industriale e sociale delle aziende giapponesi s'impervi sul cosiddetto *Kacho* (caposquadra) e sulla sua squadra che, in genere, conta da 8 a 10 membri. Le squadre sono i veri personaggi sulla scena del management, perché possono prendere iniziative in proprio, per conseguire un determinato obiettivo, senza bisogno d'un ordine e neppure di un'approvazione dall'alto. Queste squadre sono un ottimo esempio di team autogestito.

I team autogestiti non sono nati in Giappone, benché là siano molto più diffusi che in Occidente. Essi derivano infatti dall'organizzazione militare occidentale, con squadre di otto uomini che eseguono compiti indipendenti. I team si sono poi estesi anche alle aziende, come unità fortemente autonome (chiamate all'inizio *business teams*) per lo svolgimento di incarichi di programmazione, d'addestramento e di *problem-solving*, con piena responsabilità. I risultati furono ottimi, specie nel miglioramento della produttività e della qualità. Tom Peters, nella prefazione a un libro di Bib Stramy e di altri autori (1985), ne spiega così le ragioni:

La conclusione più importante e più feconda riguarda l'appoggio senza riserve e lo stimolo che il Livonia Planning Team ha dato all'idea di team, come momento unificante della nuova organizzazione. Appoggio e stimolo tanto convinti e pressanti che l'idea è subito diventata il tema principale del piano operativo che si stava formando e della sua orchestrazione nei mesi della sua implementazione.

Sembra che nei team autogestiti vi siano più membri che negli altri, in genere da 10 a 30, e che essi giungano a conoscersi molto bene l'un l'altro. Con la giusta leadership, ciascuno impara anche i compiti degli altri: si realizza così, in breve tempo, una grande coesione e un forte senso d'identità. Per la sua consistenza numerica, il gruppo può bastare a sé anche per quanto riguarda la manutenzione, il controllo budgetario, la gestione delle scorte e il servizio alla clientela. Questo principio, d'un gruppo relativamente piccolo e autonomo nell'ambito d'una grande azienda, può essere applicato a tutte le funzioni aziendali, compresi gli acquisti e la contabilità. È un modo per realizzare la decentralizzazione ed è un sistema di management che s'è sempre dimostrato molto valido.

6. I team ad alta performance

Thamhain e Wilemon (1987) hanno condotto una serie di indagini, durate oltre quattro anni, da cui hanno ricavato indicazioni molto utili sulla composizione dei team ad alta performance, ai quali appartengono naturalmente anche i team innovativi. Le indagini hanno riguardato oltre 30 aziende di engineering, negli Usa, che impiegavano nel loro complesso più di 500 tecnici, fra cui anche 37 manager. La tesi da dimostrare era che «la performance dei team di tecnici, nel settore dell'engineering, è associato a stimoli e ad ostacoli riferiti per lo più alla leadership e all'interesse professionale dell'ambiente di lavoro». Il rendiconto delle indagini s'articola in cinque parti:

- requisiti per i manager dei progetti di engineering;
- esigenze professionali e performance del personale di engineering;

- ostacoli al lavoro in team, con le prevedibili conseguenze sulla performance del progetto;
- misura della performance del team, con i suoi stimoli e i suoi ostacoli;
- paradigma di team di progetto ad alta performance.

Ecco alcune delle conclusioni principali:

- la formazione d'un buon team è determinante per il successo del progetto;
- la costruzione d'un team d'engineering per un nuovo progetto tecnico è una responsabilità primaria del capoprogetto;
- la costruzione del team richiede un'ampia gamma di capacità manageriali, per individuare, impegnare e combinare in un vero gruppo gli individui provenienti dalle diverse funzioni che partecipano al progetto;
- in molte organizzazioni d'engineering la responsabilità della costruzione del team è condivisa da più persone.

Per essere davvero valido, il project manager deve creare un clima propizio al lavoro in team. Egli, nel combinare le persone provenienti dalle diverse discipline, deve far leva sul loro interesse professionale nel nuovo ambiente di lavoro e sugli stimoli che questo fornisce. Bisogna, naturalmente, scegliere persone con le giuste qualifiche professionali, anche perché dalla qualità dei membri deriva la qualità delle informazioni scambiate nel team. Un ambiente stimolante sul piano professionale, poi, migliora sensibilmente la capacità del team di far fronte al cambiamento e al conflitto e lo conduce a una performance positiva. Quando un membro non si sente parte integrante del suo team e non ha fiducia negli altri membri, lo scambio di informazioni trova un serio ostacolo. Un *project leader* di grande esperienza s'è espresso così, a questo riguardo:

Non c'è nulla di peggio che appartenere a un team in cui tutti diffidano l'uno dell'altro ... sono situazioni che portano a interminabili giochi d'astuzia e di potere, in cui tutti stanno terribilmente attenti a quello che dicono per non sentirselo rinfacciare quando meno se l'aspettano.

La qualità del *decision-making* dipende dallo spirito di squadra che lega i membri del team e dalla credibilità che hanno per essi le informazioni che circolano all'interno del team. Questo porta anche a un maggior coinvolgimento individuale, orientato al *problem-solving*, e in definitiva a controlli di progetto che il team s'impone da sé e corregge da sé. Proprio questa è la principale caratteristica dei team ad alta performance.

A nostro parere questa indagine, pur riferita ai team di tecnici in un contesto a forte connotazione tecnologica, ha risultati applicabili a *tutti* i team, qualunque sia il loro tipo di lavoro e qualunque sia il tipo di progetto in cui essi sono impegnati.

7. Il leader innovativo

Sembra che il leader d'un team innovativo debba proprio essere un tipo non comune. In molti casi lo si considera un originale e, perfino, un irragionevole. George Bernard Shaw, in *Man e Superman*, ha tratteggiato questa persona irragionevole che noi, ora, incontriamo come leader in molti team innovativi:

La persona ragionevole s'adatta al mondo, la persona irragionevole continua a cercare d'adattare il mondo a sé. Ogni progresso deriva quindi dalla persona irragionevole.

Il fenomenale successo di certe piccole aziende, nel rispondere al mercato vincendo la concorrenza d'impresе molto più grosse, sembra dipendere proprio dal rifiuto di seguire la credenza comune e dal coraggio di tentare. Spesso il coraggio è premiato. Conviene dunque prestare attenzione e non disprezzare assolutamente i team e i leader innovativi. Conviene ascoltarli, perché si può imparare molto da loro.

Il leader innovativo ama cimentarsi in prove difficili. Se un certo risultato, o un certo progetto, hanno scarse probabilità di successo, quel leader non si tira indietro, ma al contrario vi si lancia con entusiasmo. Dobbiamo però registrare anche la seguente osservazione di Machiavelli (*Il Principe*, cap. 6) molto attuale:

E debbasi considerare come non è cosa più difficile a trattare, né più dubbia a riuscire, né più pericolosa a maneggiare, che farsi capo a introdurre nuovi ordini: perché lo introduttore ha per nimici tutti quelli che degli ordini vecchi fanno bene, e ha per tepidi difensori tutti quelli che degli ordini nuovi farebbono bene.

I leader innovativi non hanno la vita facile neppure oggi, molti secoli dopo *Il Principe*. Si sollevano obiezioni da ogni parte: perché impegnare risorse in un progetto così incerto? Perché lavorare oltre l'orario normale? Perché disturbare la produzione per degli esperimenti campati in aria? Il leader innovativo ottiene raramente l'appoggio convinto degli altri, finché non ha concluso il suo progetto e non ottiene un successo dimostrabile.

Qualcuno ha detto che gli innovatori di maggior successo «hanno un pizzico di Honda in loro». Questo ci riporta alla storia di Soichiro Honda, il fondatore della Honda, appunto: entusiasta, idealista, eppure pragmatico, astuto e fortemente insofferente delle cose, così come sono. Sì, il leader innovativo sopporta poco gli steccati e le barriere e segue la sua strada con determinazione, ad ogni costo e con qualunque rischio, o quasi.

8. Il *problem-solving*

Non possiamo concludere il capitolo senza un accenno al *problem-solving*, ovvero alla tecnica con cui s'affrontano i problemi. Qui infatti il pensiero innovativo può giocare molto spesso un ruolo determinante. Possiamo pensare ai problemi come alle situazioni in cui la realtà differisce dal desiderio: se non risolti, possono generare frustrazione, ansia e persino rabbia, quindi anche un calo di produttività e di resa lavorativa. I problemi irrisolti, inoltre, tendono a moltiplicarsi. Occorre insomma che il team e il suo leader prestino la massima attenzione ai problemi sollevati dai membri e cerchino di risolverli nel modo migliore, senza mai ignorarli o tralasciarli.

Nel *problem-solving* non bisogna mai trascurare nessuna idea, specie se espressa da un membro del team. Il leader, preso dalla ricerca della soluzione del problema, potrebbe anche non badare a ciò

che gli offre il team, sotto questo aspetto, mentre magari avrebbe proprio lì una fonte determinante di idee e di creatività. Per non cadere in questo errore, il leader deve:

- ◆ ascoltare con attenzione e chiedere chiarimenti;
- ◆ sollecitare suggerimenti da tutti i membri del team;
- ◆ esprimere apprezzamento per le idee proposte;
- ◆ valutare positivamente le differenze d'opinione nel team;
- ◆ registrare i progressi fatti e informare il team a questo riguardo.

La collaborazione completa fra i membri del team e il loro leader consente, di solito, la soluzione del problema. Ulshak *et al.* (1981) hanno scritto molto sul *problem-solving* e costituiscono il miglior riferimento per chi volesse approfondire l'argomento.

12. Il *project leader*

La figura comunemente chiamata project manager andrebbe piuttosto considerata sotto l'aspetto di leader. Si eviterebbe così di dare ad essa una connotazione tutto sommato sgradita, di manipolazione delle persone. Le qualità richieste a questa specie di leader, a questo project leader, sono molteplici e persino contraddittorie, sotto certi aspetti. Dev'essere anche molto forte la propensione all'innovazione.

1. Specialista o non specialista?

Possiamo paragonare il *project manager* al capitano d'una nave, o al comandante d'un aereo. Entrambi devono saper decidere presto e bene, con informazioni spesso incomplete. In più essi devono avere un equipaggio che ne esegue gli ordini senza discutere e senza indugio, perché ogni ritardo e ogni discussione possono portare al disastro.

Anche il *project manager*, o meglio il *project leader*, deve avere coraggio, competenza e molta esperienza, per essere all'altezza del suo compito. Il suo maggior contributo, come vedremo, non è di natura tecnica, ma di natura sociale, per così dire. Occorre certamente una buona formazione tecnica, solitamente in ingegneria, come in effetti accade in molti casi, ma il successo si consegue non tanto per l'eccellenza tecnica, quanto per la capacità nei rapporti umani.

Il *project manager* è il fulcro del progetto che gli è affidato. Egli però non deve puntare sulla propria competenza specialistica, per

esempio ingegneristica, perché ha gli specialisti a cui rivolgersi e di cui deve fidarsi, evitando di lasciarsi influenzare dalle sue conoscenze tecniche specialistiche, anche perché queste potrebbero essere ormai superate, oppure incomplete. Importanti sono soprattutto le sue qualità personali, le sue qualità di leader. Fra l'altro, il *project leader* dovrà essere:

- capace d'adattarsi,
- buon comunicatore,
- propenso alla delega,
- entusiasta,
- flessibile,
- pratico,
- abile nei rapporti umani,
- propenso all'iniziativa,
- gioviale,
- attento,
- capace d'ascoltare,
- capace di motivare,
- buon organizzatore,
- capace di persuadere,
- sicuro,
- affidabile,
- sensibile,
- capace di formare il proprio team,
- comprensivo,
- versatile,
- energico,
- brillante,
- penetrante,
- votato al meglio,
- dotato di fascino.

Sembrano le qualità di Superman, ed alcune sono persino in contrasto fra loro. Ma tant'è! La vita stessa non è forse un campo di contraddizioni?

2. Un campo di paradossi

Il contesto in cui attualmente si muovono le aziende è per molti aspetti caotico. Peters (1989) ne ha elencato 18 paradossi, grandi e piccoli, che egli presenta come un «modesto esempio» della situazione reale. Il leader vive in questi paradossi, anzi vive proprio di essi, e deve perciò possedere notevoli doti di flessibilità, d'adattabilità e d'originalità.

Il primo paradosso della leadership, della condizione di leader, è forse che *i leader devono ottenere la stabilità all'interno del team, per stimolare il cambiamento e il miglioramento all'esterno*. Il lea-

der deve avere una visione molto chiara della sua strada, per prendere le decisioni che meglio favoriscono l'innovazione (e che comportano sempre un certo rischio). Non solo il leader, ma l'intero team dovrà imparare a convivere con i paradossi, discutendone apertamente ogni volta che ne incontra uno e considerandone le conseguenze pratiche.

3. L'importanza della leadership

Il *project leader*, più d'ogni altro, è l'artefice del team, attraverso la maturazione d'una mentalità di team, appunto, nelle persone che partecipano al progetto. L'azienda può certamente fare molto, favorendo il management partecipativo e la sua applicazione pratica, ma è il *project leader* a conseguire effettivamente i risultati. Lock (1987) osserva come il *project leader* debba essere pienamente consapevole dei problemi di rapporti umani e di sensibilità personale, e come egli debba continuamente vigilare, per prevenire l'insorgere di conflitti personali e per far sì che i membri del suo team si rispettino a vicenda.

Il leader, però, è a sua volta membro del suo team, benché con funzioni complementari a quelle degli altri membri. Se gli obiettivi del progetto sono ben definiti, il leader e il team lavoreranno bene insieme. Certamente non bisogna credere che tutto dipenda dal solo leader.

4. Essere leader

Non esiste la ricetta per diventare leader, eppure leader *si può* effettivamente diventare. Un articolo di Cohen (1989) è dedicato proprio alla formazione dei leader e contiene, fra l'altro, un'osservazione illuminante: «I leader più incisivi non sono nati tali, ma lo sono diventati».

In effetti la qualità distintiva del leader ha molto a che fare con l'innovazione e, più o meno direttamente, con la capacità di motivare gli altri. Si tratta, però, d'un apprendistato molto duro, tale da sfuggire a una classificazione sistematica. Pure, si possono indicare alcuni suggerimenti:

- ❑ *indicare la strada*: il leader dev'essere una guida sicura, affinché gli altri lo seguano;
- ❑ *avere una bussola*: bisogna naturalmente guidare gli altri nella direzione giusta. Il leader deve perciò sapere dove sta andando, cioè deve conoscere quali sono i suoi obiettivi e, naturalmente, spiegarli chiaramente ai membri del suo team;
- ❑ *riconoscere i meriti*: la gente va sempre lodata per i suoi sforzi. Se si sente riconosciuta nei propri meriti, sarà spronata a fare ancor meglio. La giusta lode è molto più efficace della critica, anche la più costruttiva;
- ❑ *accettare il rischio*: il leader deve accettare il rischio. Del resto il rischio è connaturato all'attività economica e va considerato normale, in tale contesto. Naturalmente il leader deve anche imparare dai propri errori;
- ❑ *mantenersi fiducioso*: è vitale che il leader si mantenga fiducioso tanto nel proprio team quanto nei propri superiori. Del resto la fiducia nel buon comportamento degli altri è essa stessa causa di tale buon comportamento, mentre la sfiducia genera sfiducia. Il leader non fa eccezione e se saprà mostrarsi fiducioso negli altri ne otterrà, a sua volta, la fiducia;
- ❑ *seguire il copione*: il leader parla e si muove da leader. Anch'egli, certo, avrà dubbi e incertezze, ma non permetterà che anche gli altri li abbiano. Egli agirà, apparentemente, con fiducia e piena sicurezza. Le maniere e l'aspetto sono sempre notati, perciò anche in questo il leader sarà impeccabile. Egli dovrebbe presentarsi sempre perfettamente a posto ed essere di buona compagnia per gli altri. Soprattutto non dovrebbe mai perdere la calma;
- ❑ *delegare*: è della massima importanza delegare il lavoro agli altri, per quanto possibile. Questo dà loro un certo orgoglio e un senso di responsabilità del proprio lavoro. Così in essi aumentano il coinvolgimento e l'impegno;
- ❑ *essere entusiasta*: l'entusiasmo è contagioso. Quando un team s'entusiasma per la sua missione, allora sarà pronto per rendere al massimo;
- ❑ *essere competente*: il leader non può sapere *tutto*, ma dovrebbe sapere *qualcosa di tutto* in ciò di cui s'interessa. Sapere è potere. Il leader però non deve mai dare ad intendere conoscenze che egli non ha: il *bluff* qui sarebbe troppo rischioso. Se il leader si

dimostra competente, il suo team si rivolgerà a lui per consiglio e aiuto. Non dimentichiamo che, come osserva Maddux (1988), il lavoro in team è vitale per il successo di qualunque unità e il segreto per un buon team è la qualità del suo leader.

5. Il leader come formatore di team

Le specie di leadership sembrano principalmente due: quella transazionale e quella di trasformazione. Nella prima il leader punta sugli accordi d'interesse, sul *do ut des*; nella seconda sulla formazione e sull'addestramento del suo team. Sono principalmente i leader della seconda specie a rinnovare l'organizzazione d'appartenenza. Sempre, comunque, il leader deve anche essere un buon costruttore di team. Questo vale per i team appena formati e per quelli ereditati da altri, nel caso che vadano riformati.

Kotter (1988) sostiene che la creazione di team di management con capacità di leadership è molto più difficile che la creazione di team con capacità di solo management:

Se un certo gruppo manca di ... motivazioni, valori o capacità fondamentali (come spesso accade), nessuno sforzo e nessun finanziamento potranno ovviare a tale carenza ... Si potrebbe, naturalmente, assumere un gruppo del tutto nuovo di dirigenti, a cui affidare le risorse aziendali, ma anche il migliore degli esterni si troverà in difficoltà per la scarsa conoscenza della situazione, della cultura e del personale dell'azienda e ... non potrà quindi formare una rete capace di realizzare il cambiamento.

L'esperienza non ha surrogati, a quanto pare. Tee (1985) ha studiato la formazione dei team presso Marks & Spencer e ne ha tratto un'analisi molto utile per chi vuole ispirarsi a quel modello, alquanto ben riuscito. Da Marks & Spencer il personale ha un grado di versatilità considerevole, sia nelle funzioni specialistiche che nei ruoli di team. I dipendenti sono in larga misura «generalisti» e l'azienda li può quindi combinare e ricombinare facilmente in team, secondo le necessità. L'investimento di Marks & Spencer nella for-

mazione del personale e nella creazione delle condizioni per il lavoro in team è stato gigantesco, ma è stato anche dosato nel lungo termine. Si tratta d'un grosso investimento nel futuro. Esso ha sicuramente consentito all'azienda di garantirsi una netta superiorità sulla concorrenza e di conseguire un utile veramente invidiabile, anno dopo anno. Da tutto questo discende che il team ben funzionante è quello i cui membri:

1. s'interessano davvero l'uno dell'altro,
2. sono del tutto aperti e sinceri,
3. hanno molta fiducia l'uno nell'altro,
4. decidono secondo il consenso,
5. si sentono fortemente impegnati nel team,
6. affrontano insieme le situazioni conflittuali e insieme le superano,
7. prestano davvero attenzione alle idee e ai sentimenti degli altri membri,
8. esprimono liberamente ciò che pensano.

Alle spalle di tutto ciò, solitamente dietro le quinte, resta il leader, a rallegrarsi dei successi del suo team.

Il leader deve inoltre far sì che i membri del suo team:

- ◆ siano fieri d'appartenere al team,
- ◆ siano molto competenti nel loro lavoro,
- ◆ amino il lavoro, anche nei suoi rischi,
- ◆ sentano di poter far e di poter riuscire,
- ◆ siano encomiati per il lavoro ben fatto,
- ◆ ricevano un compenso monetario adeguato.

Toft (1988), scrivendo delle sue personali esperienze come *project manager* nell'arco di più di 20 anni, pone la capacità d'essere leader al primo posto fra le qualità del *project manager*. Essa è assolutamente necessaria, secondo Toft, affinché il team abbia fiducia nella propria capacità d'affrontare i problemi futuri. Per questo occorre tolleranza e fiducia reciproca, fra i membri del team, e spetta appunto al leader favorirle.

Il successo, nel management, sembra destinato più al team che all'individuo, specie nel lungo termine, perché è nel team che si possono maggiormente accumulare l'esperienza, la capacità di valutazio-

ne e le informazioni. Il potere e l'autorità risiedono ora nel team, più che nei singoli, non foss'altro che per la maggior esposizione all'errore che l'individuo, lasciato solo, ha rispetto al team in conseguenza della minore varietà e ricchezza di conoscenze e di esperienze.

6. Vivere di cambiamento

Il cambiamento è ineludibile. Lo si può condannare, oppure subire, oppure vi ci si può adattare. Meglio ancora, si può vivere di esso, come ogni leader dovrebbe fare. Il cambiamento può confondere, può persino risultare caotico. Non c'è da meravigliarsi nel trovare la parola «caos» nel titolo d'un libro di Peters (1989) che intende fornire una guida per i tempi attuali, di rivoluzione del management. Nella prefazione l'autore confida i suoi dubbi sul titolo, nel quale desiderava inserire tanto il concetto di «caos» quanto il concetto di «vita». Incerto fra «Vivere nel caos» e «Vivere di caos», si decise alla fine per quest'ultima versione. A proposito del cambiamento in atto nei nostri tempi, egli scrive:

Questo libro riguarda una rivoluzione, peraltro necessaria, che mette in crisi tutto quanto pensavamo di sapere sul management e, con questo, più d'un secolo di tradizione americana. Il punto è che i nostri tempi richiedono che la flessibilità e la propensione al cambiamento sostituiscano la nostra vecchia e ormai radicata propensione alla produzione e ai mercati di massa, fondata com'è su un contesto ben prevedibile che però, ormai, s'è dissolto.

I leader che lavorano presso aziende che accettano e gradiscono il cambiamento, le cosiddette *renewing companies*, gradiscono anch'essi il cambiamento e l'accettano come fatto normale. Così si supera molta della paura e dell'ansia che altrimenti il cambiamento suscita. Quei manager sfruttano persino le opportunità che il cambiamento presenta loro e quindi riescono effettivamente a vivere di esso! Della moltitudine di citazioni possibili, ne presentiamo una sola, con le parole di Dick Huber della Citicorp, così come le cita Waterman (1987):

Quando l'economia s'espande, possiamo inserirci fruttuosamente. Quando l'economia si contrae, possiamo ancora inserirci fruttuosamente. Noi viviamo di cambiamento. Le turbolenze dell'ambiente ci offrono l'opportunità di far valere le nostre qualità ... La Citicorp si governa rimescolando di quando in quando la sua organizzazione, ma nei tempi buoni. Si riorganizza quand'è sulla cresta dell'onda, non quand'è nel cavo.

Certamente questo è «vivere di caos» o, con una connotazione più positiva, è «vivere di cambiamento».

13. Caratteristiche del *project leader*

Nel capitolo precedente abbiamo cercato di tratteggiare il profilo del leader in un contesto di direzione di progetto e abbiamo visto il grande numero di qualità che vi si richiedono, alcune delle quali in contrasto le une con le altre. Ora ne consideriamo alcune più in dettaglio, illustrandole con esempi reali.

1. Il leader può determinare il successo

Non c'è dubbio che un bravo leader possa determinare il successo del progetto. Il riconoscimento di questa verità è essenziale per la formazione d'un buon team. Ciò che più conta, infatti, è la scelta del leader. Main (1987) per esempio, in un articolo intitolato «Wanted: Leaders Who Can Make a Difference», osserva: «Il solo management non è più sufficiente». Nello stesso articolo egli illustra, poi, i modi in cui le aziende ricercano dirigenti di vertice che siano capaci di trasformare la loro organizzazione, «dandole un futuro». Le aziende cercano persone del calibro d'un Lee Iacocca della Chrysler, o d'un Jack Welsh della General Electric. I risultati da loro ottenuti sono stati celebrati dai *media*, ma essi non sono i soli eroi in questo campo: ne esistono molti altri che, non avendo avuto il loro cantore, restano nell'ombra della cronaca. Jack Welsh, quando fu posto alla testa della General Electric nel 1981, temeva che sarebbe stato «troppo ruvido», ma poi si dimostrò un leader modello. Il suo motto, che metteva regolarmente in pratica, era: «Se non s'è rotto, mettilo bene a punto». Una bella differenza dalla pratica

allora comune e che può essere riassunta nella regola: «Se non s'è rotto, lascio com'è». Welsh era un uomo del cambiamento e si liberò di parecchie aziende poco redditizie e poco dinamiche, concentrando gli sforzi su quelle che invece davano buoni risultati. Fu un mutamento di rotta molto deciso, rispetto a prima, che portò alla cancellazione di oltre 10.000 posti di lavoro e rivitalizzò la General Electric. Sono i leader di questa specie a trasformare l'azienda, dando risultati più brillanti e migliori prospettive all'azienda stessa e ai suoi dipendenti, ma anche ai fornitori e ai clienti.

La letteratura di management ha dato ampio spazio alla leadership, negli ultimi anni. Esiste addirittura una cattedra di leadership (intitolata a Konosuke Matushita), alla Harvard Business School.

Abbiamo sempre sostenuto che solitamente i leader si formano, perché non nascono tali. Ebbene, la migliore formazione è quella che essi acquisiscono direttamente sul campo, anche se i corsi in aula possono aiutare, stimolando a una maggiore immaginazione, a una migliore comunicazione e a una più sicura consapevolezza di sé. Ciò che a scuola non si può insegnare è come giudicare le situazioni, come districarsi nel caos, come lavorare energicamente e, nel contempo, osservare attentamente tutto quanto ci circonda. Questo viene solo con l'esperienza.

I corsi in cui si cerca d'insegnare la leadership sono comunque già numerosi. Negli Usa, per esempio, la Wharton School ha avviato il primo corso alla fine del 1987, anche se molti docenti avevano espresso parere contrario all'idea del *dean* Russell Palmer, ritenendo che questa materia non si possa insegnare. Il primo corso di leadership è probabilmente stato quello avviato nel 1984 alla Business School della Northwestern University: da allora molte altre business schools si sono aggiunte, contribuendo alla popolarità di questi corsi. Il Center for Creative Leadership di Greensboro, in North Carolina, segnala che il numero degli iscritti è triplicato negli ultimi cinque anni (per lo più i corsi sono finanziati dalle aziende). Sono stati ideati *management games*, per esempio quello «della barca» che dimostra come sia molto difficile raddrizzare una situazione quando i manager continuano a interferire l'uno con l'altro: la morale è che per essere un buon leader bisogna saper lasciare il team al suo lavoro, osservandolo senza interferire e badando, piuttosto, a crearvi e a mantenervi un clima fattivo e collaborativo.

Zanger (1985) sostiene che i leader devono ispirare, motivare, orientare il loro team, stabilendo un legame anche emotivo con i suoi membri. Non c'è dubbio che la leadership consista anche d'attrazione e d'ispirazione all'attività comune.

Si può fare, a questo punto, un riferimento al mondo della scuola, considerando l'insegnante come leader della sua classe di allievi. Eccone allora le azioni tipiche, secondo la qualità della sua leadership:

<i>Qualità dell'insegnante-leader</i>	<i>Azione tipica</i>
Mediocre	Dice
Buona	Spiega
Superiore	Dimostra
Eccellente	Ispira

La distinzione fra manager e leader, benché sottile, comincia ora a chiarirsi, man mano che si riconosce l'importanza della leadership nel management. Possiamo apprezzare in fig. 1 le diversità degli stili di leadership nelle diverse scuole di management. Si tratta, è bene notarlo, d'una classificazione molto semplificata d'una realtà che è assai complessa e che presenta notevoli sovrapposizioni, sia nello stile di leadership che nelle scuole di management.

2. Il ruolo del *project leader*

Il *project manager*, o *project leader*, è in effetti il capo d'una sorta d'azienda. Si tratta di un'azienda particolare, chiusa nell'orizzonte temporale e materiale del progetto, formata con personale tratto da altre unità dell'azienda vera e, per determinate competenze specialistiche, magari anche dall'esterno. Tutti sono «in prestito», e lo sanno, per la durata del progetto (solitamente due o tre anni, anche se i progetti brevi possono durare appena pochi mesi e quelli lunghi, invece, parecchi anni).

Il progetto pone sovente i membri del team, magari anche le loro famiglie, in una situazione del tutto nuova, talvolta addirittura in una nuova città, o un nuovo paese, per un periodo di tempo che è quasi sempre considerevole, sia in termini individuali che di carriera. Alla fine essi ritorneranno all'unità di provenienza, o cercheran-

Funzione	Scientifica	Burocratica	Relazioni umane	Behavioristica
Produzione	Linea-staff Controllo stretto Premio e punizione Concezione materialistica della forza lavoro	Sistemi Regolamenti Tecnologia Valori tradizionali Coinvolgimento della forza lavoro nelle decisioni	Partecipazione cooperativa Concordia e soddisfazione Comfort e <i>fringe benefits</i>	Conseguimento dei fini individuali Management in team
Decisioni	Prese dal management	Prese per negoziazioni, benché informale	Prese dai dipendenti	Condivise dai dipendenti, ma la responsabilità è del management
Ruolo	Il capo severo	Il tecnico Il venditore Il mediatore	Il padre	Il gestore del team Il maestro L'artefice del cambiamento
Motivazione	Buone condizioni di lavoro Lealtà e aspettative	Lo status Il successo Il riconoscimento dei meriti	Coinvolgimento Accettazione	Coinvolgimento del team Autogestione e auto-realizzazione
Sentimenti	Tenuti ben distinti dal lavoro	Controllati e seri	Espressi e seguiti	Accettati e apprezzati come momento di creatività e come occasione di dinamismo
Comunicazioni	Per le istruzioni da eseguire	Aperte e pianificate	Aperte e in positivo	Aperta e in forma di dialogo

Fig. 1 - Scuole di management e stili di leadership

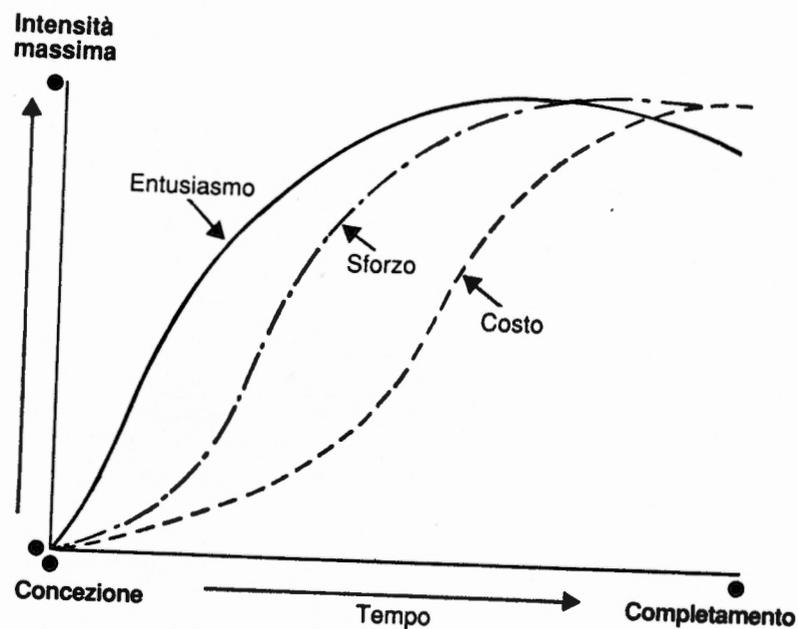


Fig. 2 - Intensità di partecipazione al progetto

no un altro progetto, anche presso altre aziende. In ogni caso s'aspettano di progredire, con l'appartenenza al team (che può durare anche diversi anni, come abbiamo già ricordato). Si crea così un ambiente molto particolare, per gli sviluppi di carriera e per le aspettative a tale riguardo, con tensioni che il *project manager* deve saper riconoscere e affrontare. Bisogna considerare il futuro di ciascun membro del team e far sì che, nei limiti del possibile, ciascuno abbia un futuro. Se non ci si riesce, i membri s'impegheranno sempre meno nel loro lavoro e il morale ne soffrirà (fig. 2).

Possiamo pensare, per un paragone, a chi è ormai alle soglie della pensione. Ben difficilmente manterrà intatto l'entusiasmo dei suoi anni migliori, ben raramente lavorerà con immutato vigore fino all'ultimo giorno. Generalmente, invece, l'impegno e l'interesse diminuiranno gradualmente, negli ultimi mesi. Ora, sei mesi non sono molti nell'arco della vita lavorativa e l'azienda può accettare questo graduale distacco, mentre possono essere moltissimi nell'arco della durata d'un progetto, dove tale distacco può addirittura pregiudicare il risultato

complessivo. Fra i compiti del *project manager* c'è anche quello di vigilare sull'affievolimento dell'impegno dei membri del team.

3. Esser leader con l'esempio

La Bechtel è uno dei colossi del settore delle costruzioni e spesso compare in testa alla classifica dei *Top 400 Contractors* degli Usa, pubblicata annualmente su *Engineering News Record* (in ogni caso compare sempre in una delle prime cinque posizioni). Essa impiega circa 350 tecnici di progetto (*project engineers*). I progetti condotti sono molto numerosi e vengono man mano citati nella rivista dell'azienda, *Bechtel Briefs*, con il commento del *project manager*. Fra l'altro, la Bechtel ha condotto il maggior progetto mondiale di Lng¹, ed ecco che cosa ne ha scritto il suo *project manager*:

Il ruolo del *project manager* è essenzialmente quello di conservare una visione obiettiva del progetto, nel suo complesso. Una visione bene informata, in grado di cogliere gli sviluppi, i problemi e le attività in corso. È importante che il *project manager* non diventi, per esempio, il manager dell'engineering o il manager delle costruzioni per quel progetto, ma che s'attenga al suo ruolo e faccia sì che tutte le parti, come l'engineering e le costruzioni, siano eseguite e gestite come si deve.

Un altro *project manager*, con più di trent'anni d'esperienza, si proclama convinto fautore del «management cooperativo» che noi già abbiamo citato a proposito del management in Giappone. Questo manager ne spiega i principi con le seguenti parole:

Generalmente la gente è propensa a far bene e a cooperare, se solo viene trattata in modo umano e non viene criticata senza ragione ... Dobbiamo lodare i nostri collaboratori per i loro sforzi e per i loro risultati, dobbiamo lavorare con loro per fa-

* *Liquefied Natural Gas*, la tecnica del gas naturale allo stato liquido, raffreddato fino a temperatura inferiore a meno 600 gradi centigradi; il trasporto del gas liquefatto avviene con speciali navi, dagli impianti di liquefazione agli impianti di rigassificazione (Ndt).

vorire, fra di loro, un clima collaborativo. Se ne otterremo un buon lavoro, sarà attraverso il lavoro in team e la cooperazione, non certo attraverso il contrasto.

Stiamo insistendo sugli stessi concetti, ma sono concetti che vanno assimilati e applicati costantemente. Consideriamo allora anche l'intervento d'un altro *project manager* di lunga esperienza che ci ricorda come far sentire ai membri del nostro team la loro unità d'intenti e la loro possibilità di conseguire qualcosa di notevole, tutti insieme:

Dobbiamo saper ascoltare e saper rispettare i pensieri e le idee dei membri del team di progetto. Dobbiamo poi essere in grado di giudicare questi contributi e di dare ad essi il giusto orientamento. Si tratta di riconoscere le potenzialità individuali e di creare le opportunità affinché queste si possano esprimere. I giovani d'oggi saranno i manager di domani e dobbiamo pure aiutarli a farsi un'esperienza. L'addestramento tecnico è certamente essenziale, ma non ritengo che con una buona formazione tecnica e teorica, da sola, ci si possa considerare buoni *project managers*.

Egli prosegue: «Se interferiamo troppo, mortifichiamo l'iniziativa degli altri. Se invece allentiamo le redini, la stimoleremo. Ho imparato queste lezioni dai migliori, in questo settore». In effetti anche McGinnis (1985), scrivendo sul modo per trarre il meglio dai collaboratori, osserva che:

I maestri migliori formano allievi che li supereranno. Così è per i leader. Gli atleti d'oggi diventeranno a loro volta allenatori e formeranno altri atleti che faranno meglio di loro. I dirigenti motiveranno i collaboratori in maniera tale da spronarli a progredire verso gradi ancora di più alti del loro. E i genitori, per amore dei loro figli, li alleveranno per farli salire ancora più in alto di loro.

Troviamo, in queste citazioni, alcuni termini ricorrenti che ci si sono già presentati quando abbiamo considerato il valore dei team e il ruolo che in essi gioca il leader. Sono i termini «imparare», «iniziativa», «esperienza», «saper ascoltare», «lavoro in team», «coope-

razione» e altri ancora. Essi ricorrono tanto spesso perché indicano gli elementi su cui si fonda un buon team, condotto da un buon leader (che nel contesto di progetto è il *project manager*).

4. Consultazione e cooperazione

Già abbiamo osservato come la consultazione e la cooperazione giochino una parte importante nella riuscita del lavoro in team e come esse vadano perciò coltivate da parte del *project manager*. Se pensiamo che il team di progetto viene formato quasi sempre per quel solo scopo, di realizzare cioè quel determinato progetto, se pensiamo che alla fine verrà subito sciolto, se pensiamo che i suoi membri provengono da unità diverse e che hanno esperienze e interessi professionali diversi, dobbiamo concludere che la cooperazione, fra loro, non è un fatto automatico. Il lavoro in team non dipende solo dall'eccellenza professionale dei singoli, ma anche dalle loro complementarità, dal modo in cui vengono coordinati i loro compiti e dal loro carattere. La cooperazione dipende, insomma, da come sono stati scelti i membri del team.

Il lavoro in team è stato giudicato, da alcuni, poco adatto alla direzione aziendale perché svuoterebbe il ruolo del *chief executive*. Ma in ogni progetto il leader del team, il *project manager*, è egli stesso una specie di *chief executive* che prende, sì, le decisioni finali e che guida il suo team, ma attraverso l'attività dei suoi membri, proprio come fa (o dovrebbe fare) il direttore generale nel più ampio contesto dell'azienda. Entrambi i ruoli ed entrambe le situazioni si fondano sulla consultazione e sulla cooperazione fra i membri del team, sia durante le riunioni ufficiali che nelle altre occasioni d'incontro e di contatto.

È stato osservato che, specie nella conduzione delle aziende, influiscono le convenzioni sociali del sottinteso, dell'allusione, del sottotono, convenzioni assai difficili da smantellare per far spazio al parlare schietto che il lavoro in team richiede. Non c'è dubbio che queste limitazioni esistano e abbiano un notevole peso, e che il management debba impegnarsi a fondo per estirpare queste abitudini di lavoro. È però un impegno necessario: le barriere fra la forza lavoro e il management vanno assolutamente abbattute. L'attuale rigida suddivisione sociale in Gran Bretagna, dove si distingue nettamente

la classe lavoratrice e la classe dirigente, crea conflitti e riduce la resa complessiva. Ciò non deve accadere nei progetti e spetta al *project manager* far sì che questa divisione non s'affermi nel suo team. Una volta presa una decisione, *tutti* nel team devono sentirsi impegnati a rispettarla, a sostenerla e a realizzarla senza riserve.

Vediamo un esempio dal settore delle costruzioni impiantistiche. La Lumnus Canada ricevette un appalto dalla Esso Chemical Canada e durante la costruzione dell'impianto le due aziende integrarono le loro organizzazioni di cantiere in un modo molto stretto, ma non per loro scelta, bensì per la necessità dovuta alla scarsità di personale. Sia i tecnici Esso (che costituivano il 30 per cento della forza lavoro disponibile in cantiere) che quelli Lumnus rispondevano al responsabile delle costruzioni della Lumnus Canada. L'integrazione, poi, non fu il risultato d'un piano preordinato, ma si venne realizzando per *piccoli* passi, ad opera dei *project managers* interessati. Il *reporting* al management era unico, anziché doppio, e si risparmiò così un buon 15 per cento dei costi di controllo preventivati. Per di più i rapporti di lavoro in cantiere migliorarono, con la nuova organizzazione, e l'avanzamento fu più rapido del previsto. Gli addetti si scambiavano persino l'elmetto, quello blu della Esso e quello bianco della Lumnus, dimostrando così anche visivamente la loro piena integrazione operativa.

Questo fu un esempio notevole di cooperazione fra l'appaltatore e il committente, con l'unione di personale assai diverso, dall'una e dall'altra parte, che portò alla formazione d'un team assai valido. La cosa fu però possibile grazie a capacità di leadership eccezionali, capacità che non sono sempre disponibili.

5. Il leader d'azione

I manager andrebbero valutati anche per le loro qualità di leader, qualità che possono essere acquisite, anzi debbono esserlo. Non bisogna lasciare che questo accada per caso. Alcuni, certo, imparano più in fretta di altri, ma per tutti occorre un addestramento specifico, meglio se guidato da chi ha già una buona esperienza pratica. La leadership efficace, nei manager, si riconosce dalle seguenti azioni:

- ◆ far sì che i compiti assegnati siano eseguiti puntualmente;
- ◆ istituire e formare un team capace di portare a termine il compito assegnato;
- ◆ far crescere i membri del team con l'addestramento, il consiglio e la guida;
- ◆ aver le idee chiare sul compito da eseguire, e chiarirle anche ai membri del team;
- ◆ capire e spiegare come il compito assegnato al team s'inquadra negli obiettivi generali dell'azienda;
- ◆ pianificare con il team l'esecuzione del compito assegnato, individuando le risorse necessarie, umane e materiali, per riuscire quindi ad ottenerle;
- ◆ seguire da vicino l'avanzamento del progetto;
- ◆ valutare il progetto, dopo il suo completamento, per trarne lezioni utili.

Sono tutte qualità, queste, che anche il leader d'azione deve dimostrare. Il leader d'azione è citato da Adair (1986) che ne parla nei seguenti termini:

I leader d'azione (*action-centred leaders*) sono degli entusiasti, capaci di stimolare e d'ispirare gli altri con le parole e con l'esempio. Essi capiscono la gente ed imparano ad esser leader comportandosi da leader ... Ecco cosa occorre: motivazione, orientamento agli obiettivi, delega, decisione, uso efficiente del tempo, addestramento e gestione del cambiamento. Il leader d'azione impara facendo. Sì, sono considerazioni di semplice buon senso, ma è proprio del leader d'azione mettere in pratica questo buon senso.

Adair distingue i leader d'azione dagli altri leader che, però, devono essere *tutti* orientati all'azione. In un certo senso, quindi, tutti i leader finiscono per essere leader d'azione.

La partecipazione dei membri del team dev'essere effettiva e va realizzata attraverso la delega e il decentramento. Far sì che questo accada spetta al leader e, a maggior ragione, al leader d'azione. Le persone e il tempo sono le risorse più preziose, quelle da usare nel modo più efficiente, quelle su cui concentrare la *leadership*, come quintessenza del management.

14. La necessità di saper vedere nel futuro

L'esecuzione dei progetti richiede grande attenzione per i dettagli. Il project leader non è direttamente coinvolto nei dettagli, perché altri lo sono. Egli deve esserne sì a conoscenza, ma soprattutto deve saper guardare avanti, verso la conclusione del progetto e ancora oltre. Egli deve saper interrogare il futuro, per trovarvi risposte adeguate alle aspirazioni sue e dei membri del suo team. Perché tutti loro devono avere un futuro.

1. La delega

Il manager dice ai suoi collaboratori che cosa devono fare, mentre il leader dà ai membri del suo team l'autorità per procedere in relativa autonomia nel loro lavoro, senza rendergliene continuamente conto. Il modo migliore per responsabilizzare gli altri è quello della delega, ma sono pochi i manager che possono davvero praticarlo. Essi sembrano, nella grande maggioranza dei casi, sempre all'erta e sempre dubbiosi di come vengono eseguiti i lavori affidati ai loro collaboratori. Il vero leader, invece, delega senza troppe riserve, senza controllare continuamente l'avanzamento del lavoro e senza tentare d'influenzarlo dall'alto. L'iniziativa è completamente nelle mani di chi ha ricevuto la delega. Naturalmente occorre che siano stati definiti gli standard di valutazione, in modo che la delega vada solo a chi è davvero reputato capace di onorarla. Questa è, anzi, la prima cosa a cui provvedere.

Non dovrebbero esistere controlli formali sul compito delegato, ma

solo una tacita attenzione a che la situazione non sfugga di mano. Il leader deve fare molta attenzione a non interferire, magari inavvertitamente. È così facile: basta una domanda, un commento fatto senza intenzione, e subito può sembrare un'interferenza. La delega completa sa d'anarchia, a prima vista, ma in effetti non ha nulla d'anarchico.

2. Guardando al futuro

È importante rendersi conto che nessuno conosce ciò che ha in serbo il futuro. L'ignoranza che sotto questo riguardo tocca anche gli esperti ha costituito addirittura il tema d'un intero numero della rivista *Long Range Planning* (agosto 1982), con parecchi articoli di cui il primo riguardava la «pianificazione strategica nel quadro dell'incertezza sul futuro» e puntava il dito su un fenomeno caratteristico di perdita d'informazione nella catena decisionale. Ricordava, innanzitutto, che la pianificazione chiamava ormai in causa gli esperti di *previsione* i quali sostituivano, con le loro analisi, i metodi tradizionali di valutazione che si basavano sull'intuito e sul «naso» degli alti dirigenti. L'esperto però si rende conto di non poter dare una risposta univoca e di dover precisare le molte ipotesi che condizionano la validità delle sue previsioni: ebbene, sosteneva quell'articolo, «prima di giungere al decisore queste precisazioni scompaiono e il processo diventa meccanicistico».

Ma c'è di più. Quasi tutte le previsioni consistono nell'estrapolazione delle tendenze correnti e proprio per questo si espongono, a nostro parere, a un rischio d'errore assai alto. La crisi petrolifera del 1973 offre un esempio lampante, perché in quell'occasione i piani strategici di migliaia di aziende si rivelarono da un giorno all'altro del tutto fallaci, basati com'erano sulla crescita costante che l'economia aveva avuto per circa 30 anni, dalla fine della seconda guerra mondiale. Eppure, nonostante questi clamorosi insuccessi, c'è ancora chi analizza la tendenza corrente e la estrapola così com'è al futuro, e c'è ancora chi presta orecchio a simili previsioni.

Del domani, dunque, non v'è certezza. Pure, vale certamente la pena di considerare quali siano le probabili prospettive del *project leader* e del suo team. Abbiamo già visto, del resto, quanto sia importante questa conoscenza per il morale degli interessati e per il

buon esito del progetto. Questo aspetto diventa ancor più sentito quando il progetto si svolge all'estero, come accade sempre più spesso in molti settori e in molte aziende, multinazionali e non. È assai frequente il caso di manager inviati a dirigere unità produttive, uffici commerciali e cantieri in paesi lontani. Il loro compito è spesso anche quello di trasferirvi metodi e *know-how*, superando ostacoli non indifferenti di lingua, di abitudini e di mentalità. Una situazione, questa, che può diventare molto pesante e che viene sopportata meglio da chi riesce a fare di quel luogo lontano *la propria casa*. Molti però non riescono ad inserirsi così bene e pensano in continuazione a quale sarà il loro futuro quando torneranno in sede: ecco, anche questo è guardare al futuro.

Buchanan (1985) sostiene che al ritorno in sede è molto difficile reinserire il personale, specie se è in atto un ridimensionamento degli organici, come oggi accade. Alcune aziende cercano di ovviare al senso d'estraniamento e, per così dire, d'abbandono del personale all'estero. Per esempio la Volvo ha assegnato ad alcuni funzionari della sede centrale, in Svezia, il compito di mantenere contatti regolari con gli *executives* all'estero per informarli di quanto accade in sede, soprattutto per quanto riguarda i posti vacanti. L'iniziativa ha ottenuto buoni risultati perché ha rassicurato gli interessati, che vedono qualcuno occuparsi di loro, e ha contribuito a trovar loro una buona sistemazione, al ritorno. Qui si vede, ancora una volta, quale importanza abbiano i sentimenti e gli aspetti emotivi nei rapporti con il personale, e come li si debba prendere in considerazione per favorire la qualità del lavoro.

I bravi manager per l'estero scarseggiano. Murray (1986) osserva che gli Usa sono stati fra i primi in questo campo, ma che il loro tasso d'insuccesso è molto superiore a quello del Giappone. Un'altra indagine in merito ha ottenuto risposte da 80 aziende Usa, delle quali oltre il 75 per cento ha avuto manager richiamati o licenziati in percentuale significativa (dal 10 al 40 per cento dei casi) per scarso rendimento all'estero, mentre quegli stessi dirigenti avevano sempre dato ottima prova in sede. Le aziende giapponesi hanno presentato invece una situazione assai diversa: delle 35 aziende che hanno risposto all'indagine, l'86 per cento aveva un tasso d'insuccesso trascurabile (inferiore al 5 per cento) e nessuna l'aveva superiore al 20 per cento. Questo si spiega, a quanto sembra, con la molto maggiore disponibilità delle aziende giapponesi, rispetto alle

aziende Usa, ad investire nella formazione e nel sostegno dei loro manager all'estero.

Indipendentemente da questi problemi, la richiesta di *project managers* e di *project teams* per l'estero continuerà a mantenersi alta. Si registrano comunque progressi nei paesi industrializzati ed altrettanto ci si può ragionevolmente aspettare anche nei paesi in via di sviluppo, con il chiarirsi delle esigenze e delle deficienze esistenti. Baker (1982) s'aspetta notevoli cambiamenti entro la fine del secolo, non solo per le innovazioni tecnologiche, ma anche per i tipi di progetto da svolgere. Egli ravvisa la necessità di indagini più sistematiche per individuare i fattori che concorrono all'insuccesso dei progetti nelle diverse situazioni, non foss'altro che per ridurre al minimo l'entità di tali insuccessi, nel futuro. Ritiene inoltre che un sensibile miglioramento si possa ottenere curando maggiormente tre fattori: la logistica, il morale e le capacità di comunicazione linguistica dei *project managers*.

Un tempo i *project managers* posti a capo di grandi progetti internazionali provenivano quasi esclusivamente dagli Usa e dall'Europa occidentale. Ora però i paesi in via di sviluppo stanno affacciandosi con decisione sulla scena. La Corea del Sud e la Turchia sono gli esempi più cospicui, ma anche il Messico, la Cina e l'India stanno guadagnando posizioni su posizioni. Anche qui il manager si trasforma sempre più in un leader che non teme il cambiamento, ma anzi lo incoraggia, un leader innovativo e proiettato verso il futuro.

3. Il contesto di progetto

Sta acquistando sempre maggiore importanza l'esigenza di *business skills* (capacità, abilità economiche, di trattare, gestire) nel contesto di progetto. Il *project leader* deve anche essere un *businessman*, oltre che un esperto di rapporti con il personale. Egli dovrà quindi anche conoscere le tecniche di controllo economico-finanziario e di motivazione e gestione del personale (compresi gli aspetti legali) e dovrà mettere in pratica tali nozioni.

Il fattore umano sta acquistando un'importanza sempre maggiore, sempre più vitale per il successo dei progetti. Ora, sotto questo aspetto la situazione in molti paesi, tranne che in Giappone, è molto compromessa, nonostante una certa tendenza al ricupero (che, però,

giunge in ritardo e in misura troppo modesta). Succede, purtroppo, che aziende anche floride chiudano stabilimenti e impianti solo perché il loro rendimento è al di sotto della media aziendale, senza preoccuparsi delle conseguenze devastanti che tale chiusura ha sulla comunità locale. Eppure la protezione dei più deboli e dei più esposti alla crisi economica deve pure avere un posto nella logica economica, naturalmente senza cadere negli eccessi di certe politiche di sviluppo di aree depresse che riescono solo a far nascere moltitudini di aziende decotte, senza risolvere i problemi economici delle aree d'intervento (un esempio cospicuo di tali eccessi ci è offerto, per esempio, dall'India). I giapponesi hanno, anche in questo, un comportamento del tutto originale. Per dirla con il dottor Ito: «Licenziare non giova a nessuno». I giapponesi, infatti, non licenziano. Eppure continuano a fare utili. La loro ricetta per le situazioni di eccesso di manodopera è la riconversione ad altri prodotti, o servizi, con l'addestramento del personale, per quanto è necessario.

Per riassumere, ricordiamo che da soli si può ottenere ben poco. I risultati sono piuttosto ottenuti da una moltitudine di lavoratori e dai loro leader, spesso sparsi qua e là, in molti paesi. Abbiamo visto come il Giappone ci offra molti esempi da seguire, riguardo al management e alla leadership che nel management ha tanta parte. Ci sembra quindi appropriato concludere il capitolo con le parole che Masao Kamei, chairman della Sumitomo Electric Industries, ha pronunciato durante un seminario sul management tenuto al Keidanren Kaikan di Tokio, nel febbraio 1986, a proposito delle qualità del leader:

Di tutte le qualità necessarie a fare un buon leader, credo che la più importante sia il magnetismo personale, o se preferite il carisma. Napoleone, Oda Nobunaga e Toyotomi Hideyoshi erano tutti molto distanti dall'ideale di «manager». Essi però possedevano un magnetismo personale travolgente che, da solo, compensava ampiamente tutte le loro carenze. Ha grande magnetismo chi induce gli altri a rivolgergli per consiglio e assistenza.

Ci sembra che questo porti a concludere che buoni manager, o forse eccellenti manager, si nasce e non si diventa. Noi però restiamo di diverso avviso, e con noi molti altri. Gli esempi che abbiamo fin qui forniti, sulla formazione dei team e sull'efficacia dei loro leader, ci dimostrano che la leadership può veramente essere appresa.

15. Esempi dagli Usa

Questo è il primo dei tre capitoli della parte V, dedicati ciascuno ad esempi di buona applicazione del lavoro in team (negli Usa, in Europa e nel resto del mondo, rispettivamente). L'esempio infatti vale molto di più della parola, perché è tanto più convincente. Fra i casi presentati in questo capitolo vi sono quelli di grandi complessi come Ibm, Ford e General Motors.

1. Il Sistema 360 dell'Ibm

L'Ibm è di gran lunga il maggior produttore mondiale di computer. Il suo fatturato annuo raggiunge ormai i 60 miliardi di dollari. La seguono, ma a distanza, la Dec e altre aziende (il loro fatturato annuo varia da circa 3 a circa 12 miliardi di dollari). Non c'è da meravigliarsi che il mercato dell'informatica sia stato paragonato al bosco di Biancaneve e dei sette nani! Ma com'è riuscita la nostra Biancaneve a primeggiare a tal punto sui suoi concorrenti? A nostro parere il merito principale sta nella fiducia completa che essa ha nei propri dipendenti, in quanto persone.

La maggior risorsa di qualunque azienda è l'uomo, non la macchina. L'Ibm ha puntato molto su questa risorsa, non sapremmo dire quanto intenzionalmente, fino a creare una «mentalità giapponese» al suo interno. La fiducia nei dipendenti s'estende, naturalmente, ai team di progetto. Uno di essi fu quello incaricato di sviluppare il Sistema 360, un progetto talmente ben riuscito da affermare la supremazia dell'Ibm nell'informatica gestionale e da assicurarne il man-

tenimento per lungo tempo. Ma non per questo l'azienda dorme sugli allori.

L'Ibm è stata fondata nel 1924 per proseguire l'attività della Ctr (Computer Tabulator Recording), fondata a sua volta nel 1910 da Charles Flint. L'uomo che diede l'impronta all'azienda fu tuttavia Thomas Watson, che ha espresso così il suo pensiero sulle risorse umane, pensiero ancor oggi ben radicato nella «cultura» dell'Ibm:

Un'azienda si riconosce dagli uomini che vi lavorano. Sì, abbiamo idee diversi e lavori diversi, ma quando arriviamo al nocciolo troviamo una sola cosa, con cui fare i conti dovunque, in azienda, ed essa è l'uomo.

Sono parole dette, naturalmente, prima che le donne incominciassero ad avere un ruolo nell'industria. Oggi probabilmente Watson sceglierebbe altri sostantivi.

Pur nel suo entusiasmo per l'individuo, Watson sottolineò anche con vigore l'importanza del lavoro in team:

Un team che non è disposto a lasciarsi battere non può essere battuto ... Tutti, in azienda, sono i supervisori di qualcun altro ... nessuno è talmente grande da dare disposizioni a tutti gli altri su come svolgere il loro lavoro.

Sono parole di settant'anni fa, eppure valgono ancora, oggi, per l'accento dato al lavoro in team e per il riconoscimento dell'importanza d'offrire tanto all'individuo quanto al team ogni opportunità per esprimere le proprie capacità e conseguire, per tal via, il successo.

Lo sviluppo del Sistema 360 è veramente esemplare, per quanto riguarda il lavoro di gruppo. L'architettura del sistema si deve soprattutto a Frederick Brooks il quale, però, s'è avvalso d'un team molto numeroso. Peters e Waterman (1984) riferiscono che tutti coloro che svolgevano in quel team funzioni manageriali si riunivano ogni settimana per mezza giornata, aggiornandosi sull'avanzamento del progetto. Il contatto fra i membri del team, inoltre, era intenso e continuo. Le note delle riunioni venivano distribuite in poche ore e ogni membro del team aveva accesso immediato a tutte le informazioni che egli richiedeva. La condivisione delle informazioni valeva anche per i programmatori: essi ricevevano copie di documenti da

ciascuno dei gruppi che operavano nel team di progetto. C'erano, poi, riunioni plenarie di due settimane, una volta all'anno, dove si risolvevano tutti i problemi ancora in sospeso. Chiunque partecipava alle riunioni settimanali dei manager poteva impegnare, con le proprie decisioni, l'unità d'appartenenza. Frederick Brooks, a quanto si dice, insisteva sempre sulla necessità di comunicazioni aperte. Con un team di progetto così numeroso e con una *task force* così imponente esisteva, com'è naturale, una struttura organizzativa adattata con regolarità al mutare della situazione, ma anche così tutti i membri del team avevano accesso a *tutte* le informazioni che a loro occorre. Rispetto a quanto abbiamo sostenuto finora, in questo libro, si tratta d'una situazione del tutto normale: non era però tale rispetto alla situazione e ai metodi di direzione dell'epoca.

Lo sviluppo del Sistema 360 è costato di più e ha richiesto più tempo del previsto. Bisogna però ricordare che quello era un progetto di sviluppo in un settore tecnologico molto avanzato, per l'epoca, e che presentava quindi parecchie incognite. Il management dell'Ibm, nell'ansia di prevenire la concorrenza, si sbilanciò al punto da dichiarare, nel 1962, che tutto sarebbe stato pronto per l'aprile 1964, ma alla scadenza lo sviluppo era ancora in corso, con i costi in crescita. I primi computer 360/40 furono installati nell'aprile 1965, con un anno di ritardo rispetto ai piani, ma con successo immediato.

Alla fine del 1965 erano già disponibili altri modelli (360/30, 360/50 e 360/60) e gli ordini s'accumulavano in gran numero. Furono poi risolti alcuni problemi di produzione e si realizzò così, con grande facilità, la transizione dai computer di «seconda generazione» a quelli di «terza generazione». In capo a due anni il Sistema 360 rappresentava quasi la metà di tutte le vendite dell'Ibm nel mercato Usa e stava facendo passi da gigante anche all'estero, con vendite nettamente superiori a quelle di qualunque altro concorrente.

Certamente le altre aziende del settore erano ben consapevoli di cosa stava accadendo e cercavano a loro volta di sviluppare nuovi computer, nessuno dei quali però era ancora pronto quando il Sistema 360 venne lanciato sul mercato. Lo sviluppo d'una nuova generazione di computer è molto costoso e richiede parecchio tempo. Si pensava, all'epoca, che richiedesse almeno dieci anni, ma l'Ibm ci riuscì in meno di cinque: un bel successo del lavoro in team! L'Ibm non s'è, comunque, limitata al Sistema 360, benché questo sia stato il fattore dominante nell'espansione dell'azienda per lo scorso decennio.

Ciò che più ci preme d'illustrare con questo esempio è che il team è *sempre* la risposta giusta per realizzare i progetti, in qualunque azienda, grande o piccola. I problemi, siano essi di produzione, di sviluppo d'un nuovo prodotto (come nel caso appena visto) o d'altro ancora, andrebbero sempre formulati in termini di progetto, con l'indicazione d'un obiettivo da raggiungere entro il tempo ed entro il costo stabiliti: la soluzione va poi chiesta a un gruppo di persone costituito appositamente, e al loro leader.

2. Una galassia di team

Peters e Austin (1985) ci presentano una grande varietà di aziende che con il lavoro in team hanno risolto una gamma di problemi assai vasta e numerosa. Per esempio la Milliken & Co di Spartanburg, nel South Carolina, colosso tessile che fattura annualmente circa 2 miliardi di dollari e che da sempre è tecnologicamente all'avanguardia, ha avviato nel 1980 un radicale programma di miglioramento della qualità, anche con una riorganizzazione che ha abbandonato la vecchia struttura autoritaria e ha implementato una nuova struttura di management partecipativo. I dipendenti ora sono coinvolti nella ricerca di soluzioni ai problemi gestionali e in tal modo si ottiene effettivamente una qualità assai migliore di prima. È un esempio additato dagli esperti come uno dei più avanzati, nel controllo qualità, e che a noi interessa per la sua realizzazione attraverso il lavoro di squadra.

Altri esempi ci vengono dalla Campbell Soups e dalla Pepsi, aziende notissime in tutto il mondo, che per anni sono riuscite ad evitare la stagnazione del loro sistema di management attraverso programmi di coinvolgimento dei dipendenti nell'innovazione aziendale, programmi che possono essere, a ragione, considerati un modello a cui tutte le altre aziende del settore dovrebbero ispirarsi. Il loro successo si fonda sulla decentralizzazione completa, con l'istituzione di centri di profitto organizzati in team, per ogni fase della loro attività. Ma ecco, ancora, il commento di Bill Creech, generale del Tactical Command della US Air Force: «Il nemico è la centralizzazione!» Sì, anche per noi la centralizzazione è il nemico da combattere, un nemico che cresce con il crescere delle dimensioni dell'azienda.

Un altro esempio, da un campo particolare: riguarda Kelly Johnson della Lockheed e il suo intervento in un progetto aerospaziale che stava superando tutti i preventivi ed aveva ormai accumulato due anni di ritardo. Cos'ha fatto? Ha ridotto, fra l'altro, il numero degli ispettori distaccati presso uno degli appaltatori: da ben 1.271 ad appena 35. Con interventi di questo tipo, collegati all'istituzione di *quality teams*, egli riuscì a riportare il progetto in carreggiata, anche rispetto ai tempi. In altri due progetti per la U.S. Air Force, di simile entità, la Lockheed rispettò sia i preventivi che le scadenze, impegnando solo 126 persone in ciascun progetto, mentre un concorrente che vi impiegava ben 3.750 persone era in ritardo di parecchi anni e aveva superato di molto il budget. Vediamo, da qui, che i team possono fare meraviglie. Anche i piccoli team. Spesso, anzi, più sono le persone coinvolte in un progetto, meno è il lavoro effettivamente svolto.

Non c'è alcun dubbio che le aziende di successo, come quelle appena citate, sono tali grazie al lavoro in team e a un management che vi s'adeguа. Così riescono a fare molto meglio dei concorrenti, persino quando il mercato è in calo. Invece di attribuire a cause esterne i loro problemi, queste aziende li hanno trasformati in opportunità da sfruttare a loro vantaggio. Vale la pena di citare, a questo punto, anche i risultati che seguono:

- alla Du Pont la sicurezza sul lavoro risulta superiore di ben 68 volte a quella media dell'industria manifatturiera statunitense;
- la Frank Perdue, che ha il 60 per cento della quota di mercato per il pollame, ha un margine unitario superiore di molte volte a quello medio del suo settore;
- alla Stew Leonard, azienda della grande distribuzione nel settore lattiero-caseario, le vendite per unità di superficie sono ben dieci volte superiori alla media del settore;
- la Mervyn, con un fatturato annuo di più d'un miliardo di dollari, ha un indice di rotazione delle scorte che supera di ben dodici volte quello dei concorrenti.

Non tutte le aziende, negli Usa e anche altrove, sembrano aver preso a cuore il lavoro in team. Negli Usa, in effetti, le debolezze aziendali più diffuse sono ritenute le seguenti:

- ◆ lo scarso incoraggiamento del lavoro in team;
- ◆ l'eccesso d'intervento direttivo.

Esiste un certo legame fra queste debolezze, giacché il lavoro in team è favorito dalla decentralizzazione e questo, a sua volta, indebolisce la direzione centralizzata. Quando invece un'azienda s'è sforzata di decentralizzarsi, delegando potere e autorità al livello operativo, si sono generalmente conseguiti chiari miglioramenti.

Negli Usa sono state coniate molte nuove espressioni per descrivere questo particolare stile di management. La suddivisione del personale in team è detta *chunking*, gli stessi team sono descritti come *bits and pieces*, *champions*, *project centres*, *quality circles*, *skunkworks*, *task forces* e via dicendo. Nonostante l'importanza dei team per il buon management e nonostante la loro centralità nell'organizzazione effettiva delle aziende, essi non compaiono quasi mai negli organigrammi che, invece, corrispondono ancora alla tradizionale struttura gerarchica. Per la verità, alcune grandi aziende fanno eccezione, come vediamo dai seguenti esempi:

- la Control Data ha istituito gli Swats (Special Workforce Action Teams), ciascuno dei quali si concentra per un trimestre su lavori di tinteggiatura, di riparazione degli impianti idraulici e di manutenzione generale che, prima, venivano appaltati all'esterno;
- la Crs Sistine utilizza con regolarità dei team formati da architetti (in numero da sei a otto) che si dedicano a diversi progetti contemporaneamente (in numero da tre a sei). Ognuno, così, prova più d'un aspetto dell'attività aziendale;
- alla Delco Remy si è membri d'un team, oppure si ha una posizione di coordinamento, per esempio quella di capo impianto. Ciascuno dei team seleziona il proprio leader, mentre un supervisore di linea funge da «consulente» per i problemi di routine. Si tengono riunioni settimanali per definire gli obiettivi della settimana successiva;
- la General Mills ha diversi team, ciascuno dei quali lavora a un prodotto, dalla produzione al marketing (distribuzione e pubblicità comprese);
- la 3M ha istituito quelli che al suo interno sono chiamati *New Venture Teams*, ciascuno dei quali è sostanzialmente una *task force* che pianifica e sviluppa un nuovo prodotto. Se questo ha successo, si costituisce una divisione per la produzione e la commercializzazione;
- alla Western Electric più di 15.000 dei dipendenti sono organizzati in circoli qualità permanenti (cap. 20). Si tratta di veri e propri team che si dedicano al cosiddetto *skunkwork* identificando, analizzando e risolvendo i problemi delle unità d'appartenenza.

Un bell'elenco, non c'è che dire. Potrebbe anzi essere ancor più ricco ma ci limitiamo, per concludere, a citare ancora il calzaturificio Boerg che ha organizzato i suoi 300 dipendenti in team di circa 10 persone, responsabili ciascuno per la fabbricazione completa d'un modello, partendo dalla materia prima. I team partecipano, inoltre, al *decision-making* aziendale. Questo fa sì che i dipendenti si sentano *coinvolti* e quindi impegnati nell'azienda: sentono insomma d'aver voce in capitolo e di potersi esprimere sul proprio futuro.

Alcune aziende hanno addirittura ispirato la propria organizzazione all'idea del lavoro in team. Per esempio la Intel che dichiara ufficialmente:

I team sono un momento integrante dell'etica del lavoro, alla Intel. Il rendimento dei team è determinante per il conseguimento degli obiettivi aziendali.... A loro volta, gli obiettivi di team hanno la precedenza sugli obiettivi degli individui. È il principio fondamentale a cui s'ispira la pratica quotidiana. I cambiamenti si fanno per ottimizzare i risultati dei team, piuttosto che per dare prospettive di carriera agli individui.

Una dichiarazione esplicita: ciò che conta è il team, con i suoi obiettivi. Così dev'essere!

Fra i «leader» eccezionali sono spesso annoverati Iacocca, per aver recuperato la Chrysler pressoché da solo, e sir Michael Edwardes, per aver salvato allo stesso modo la British Leyland. Ma questo non può essere! Piuttosto, essi hanno *guidato* un team che ha realizzato il cambiamento: come leader essi hanno ricevuto la maggior parte delle lodi, specie da parte dei *media* che hanno finito per attribuire a queste figure «eroiche» quasi tutto il merito. Noi stessi abbiamo descritto le imprese di questi *company doctors* in un nostro libro (Kharbanda e Stallworthy, 1987), ma vorremmo chiarire che nessuna persona può, da sola, conseguire risultati di tale entità: occorre infatti sempre un team, almeno per mettere in pratica le decisioni che man mano vengono prese.

3. Il progetto Taurus della Ford

Lo stesso ordine di idee ha ispirato il cambiamento generale che la Ford ha realizzato e che si può ben rappresentare con il progetto

Taurus. Il nome del *chief executive* d'allora, Philip Caldwell, è spesso citato come quello dell'ispiratore di quella rivoluzione nel processo produttivo, ma vi hanno contribuito anche il suo successore Don Petersen e il presidente Harold Poling. A questo team di tre alti dirigenti, e forse più, ciascun membro ha apportato la sua capacità, la sua esperienza e il suo carattere, svolgendo una parte determinante per l'affermazione del cambiamento in quell'azienda. Alla Ford, ben presto, si parlò proprio del *Team Taurus* per indicare gli appartenenti a questo grande progetto che ci viene descritto da Peters (1989) nel suo libro dal titolo così curioso e già da noi citato, per il suo riferimento al «vivere di caos». La Ford, del resto, era già famosa per la sua bravura nello sviluppo dei prodotti attraverso il lavoro in team, senza più barriere fra progettazione, engineering, produzione, marketing, vendite e approvvigionamenti. Il progetto Taurus andò ben oltre e riuscì a realizzare un'auto eccellente sia nel progetto che nella qualità finale, con costi di sviluppo dimezzati rispetto al solito, grazie soprattutto all'azione simultanea su più fronti, in luogo del tradizionale processo sequenziale. Ma vediamo come, in maggior dettaglio.

La prassi normale consiste di fasi successive: all'inizio si disegnano gli schizzi di massima, poi si passa alla progettazione tecnica, quindi si realizzano le attrezzature di produzione, si selezionano i fornitori dei componenti e si affrontano gli aspetti commerciali, legali, di distribuzione e d'assistenza tecnica. Il cliente arriva per ultimo, quando tutto è ormai definito. Se il programma incontra intoppi, di qualunque tipo, si ritorna a monte, alla fase di progettazione. Naturalmente i cambiamenti diventano sempre più costosi, con l'avanzamento del progetto verso la fase realizzativa finale: per esempio ogni modifica apportata quando ormai è pronta l'attrezzatura di produzione costerà moltissimo e andrà, perciò, evitata il più possibile.

Il progetto Taurus è stato organizzato in modo ben diverso, sin dall'inizio. Tutte le specializzazioni che vi dovevano concorrere sono state riunite in team e le diverse fasi di sviluppo sono state condotte in parallelo, anziché in sequenza. Nel team v'era gente di produzione, di vendita e di marketing. Vennero persino consultati i concessionari, già quasi dall'inizio, per capire che cosa voleva il mercato, soprattutto per quanto riguardava la facilità d'uso, e furono consultate anche le compagnie d'assicurazione per individuare le caratteristiche che avrebbero potuto ridurre al minimo, in caso d'in-

cidente, i danni e i conseguenti costi di riparazione. I consulenti legali e gli esperti di sicurezza illustrarono le tendenze in atto nella legislazione, affinché la progettazione ne tenesse conto sin dall'inizio. Un vero lavoro in team, organizzato su più team multidisciplinari e in stretto contatto fra loro.

Il team di produzione, per esempio, entrò in azione ben prima che il nuovo modello entrasse davvero in produzione. Ecco la sua attività, così come la descrive Lew Veraldi, il *project leader* del team Taurus:

Ci rivolgemmo a tutti gli impianti di stampaggio e a tutti gli impianti di montaggio, disegni alla mano, per discuterne insieme. Chiedemmo loro come rendere più facile la costruzione del nuovo modello. Parlammo con la gente dei turni ... ed è stupefacente la dedizione che riesce a dimostrare ... Non torneremo mai più al vecchio modo, perché ormai sappiamo quanto sia il contributo che possiamo ottenere da loro.

Con i fornitori venne adottato un metodo del tutto nuovo. Invece di selezionarli secondo l'offerta più bassa, come avveniva di solito, il team Taurus li selezionò in base alla qualità che potevano garantire, sollecitando anzi anche un contributo di idee su come contenere i costi del nuovo modello e promettendo, in cambio, l'esclusiva di quelle forniture, così migliorate. L'iniziativa ebbe l'effetto d'incorporare anche i fornitori nel team di progetto: in un certo senso anch'essi divennero un team che s'affiancò agli altri già impegnati nel progetto, un team di fornitori concretamente coinvolti nella sua riuscita. Addirittura la Smith, un'azienda a conduzione familiare che realizzava parti di telaio, arrivò ad offrire i servizi del proprio ufficio tecnico per la preparazione, sotto la supervisione della Ford, dei disegni delle parti da realizzare. Questa collaborazione diede luogo ad uno scambio estremamente fertile di idee, già nella prima fase di concezione, quando le modifiche costano poco. Si ottennero consistenti risparmi, sia nei costi che nei tempi di progettazione, non solo, ma si negoziarono e si conclusero molti contratti di fornitura con largo anticipo sull'inizio della produzione (circa tre anni, per contratti della durata di cinque anni) e si realizzarono, così, ulteriori risparmi.

Venne inoltre organizzata un'anteprima per il pubblico, in cui fu-

rono raccolti suggerimenti migliorativi, formulati sulla prova dei prototipi che vennero poi provati e riprovati estesamente, prima d'avviare la produzione in serie. Questo metodo si rivelò decisamente superiore al metodo tradizionale, dove il costruttore raccoglie i giudizi del pubblico sulla prima serie di produzione e impiega, poi, un paio d'anni per correggerne davvero i difetti. Il progetto Taurus ebbe un grande successo, grazie proprio al pieno coinvolgimento di tutte le parti, sin dall'inizio. In pratica possiamo riassumere così i principali fattori:

- ◆ coinvolgimento della pluralità delle funzioni;
- ◆ coinvolgimento concomitante e a tempo pieno dei membri principali del team;
- ◆ comunicazioni efficaci fra le parti, con risparmio nei costi e nei tempi;
- ◆ assegnazione al progetto delle risorse occorrenti, e in esclusiva;
- ◆ forte coinvolgimento dei terzi, specialmente dei fornitori, dei concessionari e del pubblico.

Queste innovazioni hanno portato la Ford (e anche altre case statunitensi, secondo quanto ci consta) a ridurre fino a quattro-cinque anni la durata dello sviluppo d'un nuovo modello d'auto, dai sette anni di prima. Sembra però che la situazione non sia ancora del tutto soddisfacente. Ecco, a questo proposito, una famosa citazione da H. Ross Perot, ben noto per non aver peli sulla lingua: «Ci vogliono cinque anni per sviluppare un nuovo modello d'auto, nel nostro paese. Ma come! Ce ne sono bastati quattro per vincere la seconda guerra mondiale!».

I giapponesi, a quanto sembra, sono riusciti a ridurre la durata dello sviluppo a tre-quattro anni e stanno facendo l'impossibile per ridurla a soli due anni. Non si chiedono se ciò sia possibile, ma se lo pongono come imperativo: in effetti per realizzare un obiettivo così ambizioso bisogna adottare una metodologia del tutto nuova, con strutture organizzative radicalmente diverse da quelle attuali.

4. I giapponesi negli Usa

Vediamo ora brevemente l'attività negli Usa della casa automobilistica giapponese Nissan, la maggiore nel mondo per la produzione motoristica. Adair (1986) ci descrive il maggior investimento estero della Nissan, lo stabilimento di Smyrna, nel Tennessee, dove però lavorano appena 15 giapponesi, su un totale di circa 1.900 addetti. Anche il management è in gran parte composto da americani, in questo stabilimento che è stato considerato uno dei meglio gestiti negli Usa. La forza lavoro è suddivisa in team, ciascuno dei quali cura una fase della produzione. Non esistono demarcazioni fra le mansioni, perché tutti i membri d'un team fanno l'uno il lavoro dell'altro. Non si parla mai del «mio lavoro», bensì del «nostro lavoro». I team, poi, s'alternano ai lavori più ripetitivi che non è ancora stato possibile eseguire con robot. Non si timbra all'inizio dell'orario lavorativo, ma una decina di minuti prima si riuniscono i team, per discutere la suddivisione delle mansioni, i problemi di produzione e le eventuali lamentele.

5. Un tentativo fallito alla General Motors

Sembra che non tutte le aziende riescano ad applicare il lavoro in team alle loro attività. La General Motors, per esempio, avviò ad un certo punto un esperimento di sostituzione delle linee di montaggio con gruppi di team, per costruire certe parti dei suoi veicoli. Dopo i primi successi, l'iniziativa s'insabbiò in difficoltà che la fecero definitivamente fallire, nei primi anni '70, con gran disappunto della direzione che ebbe ad osservare: «Gli esperimenti di lavoro in gruppo possono riuscire con certe persone, ma non con tutte». Vediamo, con un caso pratico, che cosa non aveva funzionato.

La Assembly Division della General Motors montava, fra l'altro, i furgoni Chevrolet. Nel corso degli anni l'operazione era stata semplificata al massimo e si svolgeva su una linea di montaggio. Si decise, per prova, d'addestrare quattro operai a montare i furgoni in un capannone separato, assistiti da un tecnico. Occorrevano in media 8 ore uomo per ogni furgone, sulla linea di montaggio, ma il team ne impiegò più di 13, all'inizio. Poi, con la pratica, il tempo si ridusse

fino a un'ora e mezza per furgone. Sembrava che l'esperimento fosse riuscito, confermando la maggiore produttività del lavoro in team. Sorsero però delle difficoltà, perché alcuni dei membri del team preferivano lavorare alla catena di montaggio. Ci volle molto per mettere insieme un team ben disposto a quel nuovo modo di lavorare e non si riuscì assolutamente a convincere i rimanenti operai.

Sembra infatti che il lavoro alla catena di montaggio fosse molto semplice, con un ritmo non troppo pesante, e non richiedesse molto impegno al lavoratore. Nel team, invece, ognuno ha molte cose da fare e l'impegno psicologico è ben diverso che alla linea di montaggio. La responsabilità è molto maggiore, e così pure la varietà degli elementi da seguire (tre o quattro alla linea di montaggio, venti o trenta nel lavoro in team). Gli operai della General Motors, a quanto pare, non gradivano queste ulteriori responsabilità. C'era poi il problema della movimentazione delle parti, circa 15.000, occorrenti al montaggio. Nel nuovo modo esse avrebbero dovuto concentrarsi in un solo punto, anziché distribuirsi lungo tutta la linea di montaggio. Il *chairman* della General Motors, a quanto risulta, commentò alla fine la situazione con le seguenti parole:

Non vedo assolutamente la fine della catena di montaggio. Semmai vedo la sua suddivisione in più linee, per il montaggio di sottoinsiemi, così da rendere il lavoro più efficiente. Qui da noi, però, la maggior difficoltà con i dipendenti non sorge per la ripetitività del lavoro, ma anzi per la sua variabilità, dovuta agli interventi migliorativi sui prodotti o ai nuovi investimenti che avvengono, tutti, con una certa frequenza.

Ci possiamo chiedere perché mai quest'esperienza della General Motors sia così dissimile da quella di tante altre aziende che hanno avuto successo con il lavoro in team. Può essere che in certe produzioni esista una soglia critica per la forza lavoro, soglia molto superiore alla normale entità numerica dei team, ma a nostro parere la colpa va attribuita piuttosto alla direzione della General Motors. Essa non riuscì a suscitare nei dipendenti quel senso di fierezza, quella disponibilità al coinvolgimento e quell'impegno che sono l'essenza del buon lavoro in team.

16. Esempi dall'Europa

Sono presentati in questo capitolo alcuni esempi di lavoro in team, riferiti all'Europa e, più diffusamente, al Regno Unito. La diversità fra i paesi europei è assai maggiore di quella fra gli stati che formano gli Usa e si riflette anche nello sviluppo dei team. Sono esempi che contribuiscono ad illustrare più compiutamente le teorie e i concetti enunciati nei primi capitoli.

1. Lavoro in team nell'industria delle costruzioni

Il settore delle costruzioni lavora molto per progetti, anche di grande mole, e si presta quindi particolarmente bene ad illustrare le possibilità del lavoro in team. Certe aziende ne riconoscono decisamente la validità, come per esempio la Taylor Woodrow che addirittura ha nel suo logo un'immagine fortemente evocativa: una squadra di uomini che tirano una fune tutti insieme. Come se non bastasse, il bollettino aziendale s'intitola *Team Spirit*, come dire spirito di squadra. Altra impresa di costruzioni che dà molta importanza al lavoro in team è la John Laing: il suo vice direttore generale, John Armitt, ha presentato a una conferenza del British Institute of Management, nel 1985, una memoria dedicata proprio a come suscitare l'impegno del personale nelle industrie che lavorano per progetti (e l'impegno convinto, come ben sappiamo, è alla radice del buon lavoro in team).

Quella delle costruzioni è un'industria con forti tratti di creatività, dove il risultato è permanente, è visibilissimo ed è funzionale

in alto grado. Spesso, a lavoro compiuto, i lavoratori possono portare le loro famiglie a vedere l'opera, mostrandola con la fiera fierezza di avervi partecipato attivamente. Chi lavora in cantiere dovrebbe sempre avere un gruppo, o un team, con cui identificarsi e dovrebbe conoscere bene il proprio caposquadra, capendo anche con chiarezza il proprio obiettivo immediato. Il management deve favorire questa conoscenza, oltre ad assicurare la disponibilità dei materiali e delle attrezzature. Molti conflitti e molti cali di produttività derivano proprio dal mancato rispetto di queste semplici regole.

Il lavoro in team è connesso ai progetti di costruzione. Nessun individuo può infatti, da solo, concepire, progettare, costruire e collaudare un'opera di questo tipo, per quanto modesta. Occorrono infatti le competenze di molte persone, tutte pienamente coinvolte e motivate, ed esse vanno coordinate in modo da rendersi disponibili nel luogo giusto e nella giusta successione. Noi sappiamo che tale coinvolgimento, in sintesi, vuol dire poter rispondere affermativamente alle seguenti domande dei membri del team: «Sei dei nostri? Il tuo obiettivo corrisponde al nostro?» Sembra tutto molto chiaro, e molto semplice, ma in molti progetti, anche grossi, le risposte sarebbero state negative, se le domande fossero davvero state poste. Si pensa ancora, infatti, che la necessità economica e il desiderio di guadagno siano stimoli sufficienti al lavoro, ma non sempre è così.

Non è stato così nel progetto di costruzione della maggiore centrale termoelettrica europea sulla Isle of Grain, da parte dell'ente elettrico britannico Cegb, che non riuscì a far cooperare e a motivare adeguatamente i 2000 addetti, nonostante la paga molto alta. Il progetto non ha rispettato né le scadenze, né i costi preventivati.

2. Un progetto aeroportuale alle Falkland

Adair (1986) descrive bene il modo in cui la John Laing ha cercato di conciliare gli obiettivi generali dei progetti e quelli individuali di chi vi partecipa. Come nel Falkland Airport Project, un esempio tipico dei successi di quest'azienda. Per aggiudicarsi il contratto, la John Laing formò un consorzio con la Mowlem International e con la Amey Roadstone Construction, chiamato Laing-Mowlem-Arc, in breve Lma. Il direttivo di questa *joint-venture* no-

minò un responsabile per la presentazione dell'offerta che fu preparata in stretta collaborazione dalle tre aziende, con scambio di esperienze sulla forza lavoro, sugli impianti e sui materiali. Ciascuna delle aziende consorziate si concentrò, tuttavia, su un aspetto dell'offerta, concordato in precedenza. L'aggiornamento avveniva in riunioni settimanali. Quando poi venne il momento di presentare l'offerta finale, si tenne una riunione plenaria dei vertici delle tre aziende, durata due giorni. Il team di preparazione dell'offerta lavorò fino alle prime ore del giorno stesso di scadenza, con tutti i suoi componenti fortemente determinati a vincere quella gara. Già la presentazione fu un successo di gruppo, anche per l'entusiasmo che man mano nacque in tutti i partecipanti e che durò a lungo, anche in seguito.

Le isole Falkland sono situate letteralmente in capo al mondo, rispetto alle sedi delle tre aziende di quel consorzio, in Gran Bretagna. Il cantiere doveva perciò essere del tutto autosufficiente. I problemi logistici erano numerosi, le comunicazioni difficoltose e, per di più, mancava qualunque infrastruttura portuale. Senza dubbio fu anche un'idea originale, nell'offerta del consorzio Lma, a far aggiudicare la commessa e a facilitarne grandemente la realizzazione: l'uso d'una nave come molo galleggiante. La MV Merchant Providence, alla fonda sotto costa, era collegata a terra con un ponte Bailey e da qui al cantiere con una strada costruita appositamente.

In questo progetto, come in ogni altro, il compito principale del *project manager* è stato quello di conquistarsi l'impegno di tutti, fra l'altro fissando obiettivi realistici e assegnando compiti ben chiari. In generale il *project manager* deve saper decidere rapidamente, anche se alcune delle sue decisioni non saranno popolari, e deve saper guidare i suoi, soprattutto con l'esempio. Egli dovrebbe interessarsi della qualità del vitto per i suoi dipendenti almeno quanto s'interessa della qualità del cemento per la costruzione. Per ottenere l'impegno della forza lavoro bisogna prima conquistarne il rispetto e questo, a sua volta, dipende dalla qualità della comunicazione che il *project manager* riesce a stabilire con essa. Non c'è dubbio, insomma, che la condotta del *project manager*, cioè del leader del team di progetto, sia la chiave del successo per l'intero progetto.

I progetti di costruzione hanno un problema in più, rispetto agli altri, per quanto riguarda l'impegno degli addetti, perché questi non

hanno nessuna garanzia d'impiego permanente. I progetti terminano, ad un certo momento, e non è detto che siano seguiti da altri che assicurino l'occupazione. A capo del progetto fu posto John Armit, un manager con notevole esperienza di gestione del personale, maturata in una grande azienda britannica. Le assunzioni per le Falkland iniziarono nel 1983: non era previsto nessun piano d'incentivo, ma si spiegava ai candidati ogni dettaglio della situazione che essi avrebbero trovato. Anche i criteri di selezione furono ben chiari sin dall'inizio, e furono sempre rispettati.

L'essenziale, in quel progetto, era la puntualità della consegna. La scadenza fu effettivamente rispettata, grazie al team direttivo che seguì un metodo di lavoro del tutto originale e che dimostrò grande propensione per l'innovazione, come nella soluzione appena citata del molo galleggiante, nell'istituzione d'un servizio di navetta con la madrepatria per i lavoratori in licenza, o nell'organizzazione dei noli marittimi per il trasporto del materiale diretto al cantiere. Ne risultò in tutti i lavoratori un fortissimo spirito di squadra che ebbe anche un'eco notevole sulla stampa, con interviste entusiastiche in occasione d'un servizio su quei lavori oltremare.

Il principio a cui s'ispirava il management era quello di: «Non decidere alla leggera, però *decidere!*». La presenza del *project manager* in quel cantiere, benché sperduto, contribuì a rafforzare la coesione del team e la sua unità d'intenti. Certamente la coesione del team fu anche favorita dal suo relativo isolamento, ma il punto importante fu che, appunto, tutto il cantiere agì come un team e che questo lo portò a realizzare il progetto entro la scadenza ed entro i costi stabiliti.

Alla Laing si tengono ora con regolarità incontri con il personale di ciascuna area geografica, in cui il direttore illustra l'attività in corso, la situazione finanziaria, i problemi e le prospettive dell'azienda. Segue una discussione aperta a tutti. Questi incontri si sono dimostrati molto popolari e molto utili: sono un altro passo in direzione d'un autentico spirito di team e contribuiscono al senso di coinvolgimento e di responsabilità dei dipendenti, rafforzando con ciò il loro impegno verso l'azienda e verso il conseguimento dei suoi obiettivi. Si tratta d'un risultato che nelle costruzioni è assai difficile da ottenere.

3. Il caso Bechtel

La Bechtel è un gruppo multinazionale di costruzioni, con sede principale negli Usa. Il caso che qui presentiamo si riferisce alla Bechtel britannica ed è riportato da Adair (1986) sulla base del resoconto di Garth Ward, uno dei *project managers* dell'azienda. L'obiettivo era creare dei team validi, partendo dalla struttura organizzativa a matrice che è tipica dell'industria delle costruzioni e che può presentare seri problemi di comunicazione, peraltro superabili almeno in parte con la formazione di *task forces* locali. I lavoratori restano alle dipendenze della loro unità, ma non vi lavorano fisicamente perché sono distaccati presso la *task force*. Questo giova al senso d'identità del team. Gli appartenenti alla *task force* rispondono al *project manager*, oltre che al capo dell'unità d'appartenenza: hanno così, in effetti, due capi.

Al termine del progetto la *task force* si scioglie e il personale torna alle unità d'appartenenza, o viene assegnato a un nuovo progetto. Il problema è quello di motivare al lavoro in team, di suscitare nei membri un senso di fedeltà ad esso, pur nella duplicità della loro dipendenza. La soluzione consiste nell'accordare al *project manager* un peso considerevole in fatto di retribuzione, di promozione e di collocazione futura dei membri del suo team. Essa, comunque, non è applicata solo alla Bechtel, ma è comune a tutta l'industria delle costruzioni.

La formazione del team di progetto, in questa industria, deve abbracciare più in generale anche il committente, i fornitori, i subappaltatori e la manodopera di cantiere, con i suoi sindacati. Ognuna di queste parti ha problemi peculiari che, come tali, richiedono soluzioni peculiari. Il team di progetto, che si trova in cantiere, può poi avere vedute diverse dal gruppo che segue il progetto dalla sede centrale e che ne redige i piani esecutivi e le specifiche. Occorre la massima cooperazione e comprensione fra i due gruppi, o team, ma spesso questi si trovano in conflitto anche perché dalla sede centrale si controlla, di fatto, l'attività di cantiere persino quando là risiede in permanenza un *site manager*, o un *construction manager*. Sarebbe certamente molto meglio evitare ogni sovrapposizione nelle funzioni di controllo e tenere i due team, di sede e di cantiere, completamente separati e indipendenti l'uno dall'altro. Una distinzione co-

si netta degli obiettivi è però difficilmente proponibile. La situazione può migliorare se si conferiscono pieni poteri al *project manager* di cantiere, ma poche aziende sono disposte a spingersi tanto in là. Si può anche anticipare decisamente il coinvolgimento nel progetto del personale di cantiere, *project manager* compreso, magari fin dalla fase d'offerta, com'è stato per il progetto alle Falkland appena descritto.

4. Rivoluzione all'Ici

L'Ici è un grande gruppo chimico multinazionale, con sede centrale nel Regno Unito. Un tempo esso perdeva annualmente oltre 100 milioni di sterline, ma in cinque anni ha recuperato completamente, giungendo a registrare un utile record, di circa 1 miliardo di sterline. Una vera e propria rivoluzione, ottenuta dando la priorità allo sviluppo d'una leadership nel management che fosse in grado di produrre:

- ◆ un chiaro senso della direzione, in un lavoro complesso e impegnativo;
- ◆ la fiducia nelle capacità delle risorse umane di conseguire gli obiettivi, anche i più ardui;
- ◆ il senso d'identificazione con l'organizzazione;
- ◆ la coesione del personale, anche in tempi difficili;
- ◆ il rispetto e la fiducia del personale verso i suoi manager.

Si nota chiaramente l'importanza attribuita agli individui e ai gruppi, oltre che il ricorso al lavoro in team. L'artefice di questa rivoluzione fu quasi certamente il suo *chairman*, sir Harvey Jones, nella cui autobiografia (1987) si trova un resoconto del modo in cui la si è conseguita.

Fra l'altro si tennero corsi interni di management *development*, in cui l'accento era posto sul conseguimento degli obiettivi, per tenere unito il team e per far crescere ai suoi singoli membri. La lezione era quella già vista altre volte in questo libro: il manager, per esser leader, deve sentirsi personalmente responsabile per tutti i membri del suo team, deve orientarne l'azione, accettando le responsabilità

del suo ruolo, deve infine definirne con chiarezza gli obiettivi e tenere il team pienamente informato sugli sviluppi; così otterrà l'impegno dei suoi, li aiuterà a conseguire i loro obiettivi di gruppo e migliorerà la loro performance personale.

5. Un progetto transnazionale

Una serie di articoli sul *Financial Times* scritti da Lorenz, uno dei redattori di quel giornale per i temi industriali, ha attirato la nostra attenzione sul gruppo svedese Electrolux e sulla sua riuscita nell'applicazione del lavoro in team. Il caso era quello d'un nuovo frigorifero, chiamato *Quattro 500*, caratterizzato da comparti tenuti a temperatura diversa l'uno dall'altro, così da conservare in modo ottimale i diversi alimenti, surgelati compresi. L'organizzazione di sviluppo e di marketing del nuovo prodotto viene presentata da Lorenz come una sorta di prodigio, perché ha funzionato egregiamente nonostante gli aspetti che sembravano renderla pressoché impraticabile! L'Electrolux, in quella circostanza, dovette conciliare l'esigenza del decentramento con quella del coordinamento, rispetto alle sue molte unità produttive sparse in diversi paesi europei.

L'obiettivo del progetto *Quattro 500* era quello di realizzare un frigorifero adatto alla molteplicità dei mercati dell'Electrolux. Fu costituita una *task force* multidisciplinare, con personale proveniente dai paesi europei e dagli Usa. Si tennero riunioni periodiche al di qua e al di là dell'Atlantico, per coordinare l'attività che era distribuita nel seguente modo:

- progettazione in Italia;
- engineering in Finlandia, con assistenza svedese;
- produzione all'inizio in Finlandia, in seguito anche negli Usa.

Si sarebbe detta una situazione molto lontana dal lavoro in team, eppure questo riuscì. Il *project leader* era Heikki Takanen, autorità riconosciuta in fatto di frigoriferi alla Electrolux, che così spiega il suo intento:

Questo metodo dev'esser preso a modello per il futuro. Voglia-

mo non solo creare progetti ai quali concorrano più unità, ma anche avviare un processo che consenta il trasferimento delle responsabilità dall'una all'altra, man mano che il progetto avanza.

Non fu cosa facile, sia per i problemi di comunicazione fra persone di nazionalità diverse, sia per la diversa realtà e tradizione industriale da cui questi provenivano. Particolare delicatezza occorre nelle relazioni fra la sede centrale, in Svezia, e il suo recente acquisto in Italia, la Zanussi, per riuscire a legare fra loro due culture così diverse. Per di più, con il rafforzarsi delle divisioni estere e con l'affermarsi della loro indipendenza dalla sede centrale, logiche conseguenze del decentramento, vi fu una reazione dello staff della sede centrale per recuperare l'autorità goduta in passato. Il cambiamento però proseguì.

Il responsabile d'una linea di prodotti, Leif Johansson, parlando dell'organizzazione della sua azienda nel settore degli elettrodomestici «bianchi» (frigoriferi, freezer, lavatrici, e similari), organizzazione che era ancora in evoluzione, la descrisse come un processo d'affinamento per tentativi. L'azienda doveva adattarsi tanto al contesto esterno, che cambiava, quanto alla conflittualità interna, che cambiava anch'essa. Secondo Johansson le persone erano molto più importanti della struttura organizzativa, come del resto anche noi abbiamo sostenuto più volte:

Sì, [è] un'organizzazione davvero improbabile, eppure è l'unica che funziona ... Se mi chiedeste chi prende le decisioni, dovrei rispondervi di non saperlo con precisione ... l'organizzazione funziona solo se le persone interessate lo vogliono davvero.

Questo è un ulteriore modo di considerare come si debba agire in team. Nel suo rapido sviluppo durante gli anni '80, la Electrolux ha creato ben 500 piccole *business units*, nell'ambito delle sue linee di prodotti, costituendo le aziende locali in centri di profitto. La società è riuscita a mantenersi in un equilibrio molto delicato, ma anche molto valido, fra le diverse possibilità di decentramento e di sviluppo del lavoro in team. Come abbiamo già accennato, la

situazione era ulteriormente complicata dalla natura multinazionale dell'Electrolux, con stabilimenti di produzione sparsi in molti paesi. C'era inoltre il problema di gestire attività molto diversificate, dalla produzione d'alluminio alla gestione di servizi di lavanderia commerciale.

Per rispondere a questi problemi, presenti nella struttura organizzativa a matrice che attualmente vige all'Electrolux, Johansson ha istituito un «Gruppo 1992» con i manager ai quali è affidata la responsabilità di sovrintendere alla definizione della strategia di prodotto nelle rispettive regioni geografiche, affinché si coordinino in una prospettiva di mercato internazionale. Egli resta però riluttante a compiere fino in fondo la trasformazione verso un management internazionale, perché questo comporterebbe l'abolizione dell'autorità dei manager locali. Lo spirito di team è infatti facilmente assimilato dai gruppi già uniti dalla nazionalità e questi accetterebbero con una certa difficoltà un leader esterno. Questa «multilocalità» sembra trovare conferme anche dall'esperienza positiva di altre multinazionali. I conflitti fra le diverse culture nazionali sembrano inevitabili, ma non c'è ragione di sopirli: meglio lasciarli emergere, in modo che l'alta direzione possa rendersi conto dei problemi e possa, quindi, risolverli. In tutto questo troviamo un ulteriore buon esempio di lavoro in team.

17. Esempi dal resto del mondo

Avendo visto alcuni esempi di lavoro in team riguardanti gli Usa e l'Europa, passiamo ora ad altri paesi. Non c'è dubbio che il Giappone offra molti begli esempi di lavoro in team, ma è già stato citato più volte nei capitoli precedenti e quindi qui si riporta una sola ulteriore storia. Vengono presentati casi notevoli dall'Australia, dall'India, dall'Indonesia, dalla Papua Nuova Guinea e dal Sudafrica. Ogni caso ha una propria morale, ma tutte si riferiscono a un tema unico, quello del successo attraverso il lavoro in team.

1. L'esempio del Giappone

I manager giapponesi sono essenzialmente costruttori di team. È proprio grazie a questo tipo di management che le aziende giapponesi hanno registrato tanti successi negli ultimi anni. Esse s'attengono a un principio generale nello stabilire gli obiettivi dei team: che questi siano ambiziosi, ma realistici. Maude (1978) elenca le seguenti caratteristiche dei team nipponici:

- ◆ sono ambiziosi e hanno obiettivi chiari;
- ◆ ogni loro membro comprende con chiarezza qual è il suo ruolo e quali sono le sue responsabilità;
- ◆ tutti i loro membri condividono valori e obiettivi;
- ◆ la comunicazione è aperta, sincera e paritetica;
- ◆ i loro membri sono bene assortiti, per capacità professionale ed esperienza;

- ◆ le lamentele vengono risolte, quindi il morale resta alto e il turnover del personale modesto;
- ◆ il leader insiste sul buon adempimento del compito.

Il Giappone più che ogni altro paese ha ridotto la differenza di retribuzione e di distinzione fra il direttore generale e i lavoratori. Questo ha favorito grandemente lo spirito di team e, per conseguenza, il morale e la produttività. Certi dettagli contano. Persino negli Usa, dove si penserebbe che prevalgano altre convenzioni, il capo dello stabilimento Nissan di Smyrna nel Tennessee indossa sempre la tuta di lavoro aziendale, anche quando riceve ospiti importanti. Peters e Austin (1985) sostengono che questo ha un effetto quasi magico sulla forza lavoro. I fatti sono più eloquenti dei discorsi e questa uniformità nell'abito proclama inequivocabilmente che tutti, senza distinzione, fanno parte dello stesso team. Per il lavoratore medio questo è un segno importante, un segno che lo fa sentire partecipe e che lo fa rispondere con maggiore entusiasmo alle sollecitazioni del management.

La Honda è un'azienda giapponese conosciuta in tutto il mondo per le sue motociclette e, negli ultimi anni, anche per le sue automobili. È un'azienda che s'è fatta notare per le sue fortissime spese di ricerca e sviluppo e per il ruolo che il progresso tecnologico ha nel suo successo economico. Il suo presidente ha riconosciuto il vantaggio tecnologico di cui l'azienda gode rispetto ai concorrenti ma ha anche sostenuto che esso, da solo, non sarebbe bastato. A suo parere erano molto più importanti, per il successo dell'azienda, la qualità e la produttività che dipendono, a loro volta, dal rendimento dei lavoratori e dalla qualità del management.

Alla Honda non si trova traccia della rigida struttura organizzativa di molte aziende, struttura che certamente non favorisce il successo: non esiste un organigramma preciso della Honda ma l'azienda applica effettivamente il principio del lavoro in team.

Si racconta ancora di quell'operaio Honda che, tornando a casa ogni sera dal lavoro, s'attardava per strada a ritoccare i tergicristalli di tutte le vetture Honda che incontrava! I lavoratori, come si vede, hanno una fortissima dedizione all'azienda e al loro lavoro: per questo continueranno a sforzarsi per migliorare ancora la qualità. Come suscitare questa dedizione e questa cura per il lavoro è però un altro

discorso. Qui basti dire che il grande successo dei giapponesi non è dovuto a sistemi di management raffinati, ma all'importanza che essi giustamente attribuiscono alla loro risorsa più vitale: le persone che effettivamente lavorano ai progetti.

2. L'ascesa del robot

Il Robot Institute of America definisce come robot, fra l'altro, un «manipolatore multifunzionale programmabile, fatto per movimentare materiali, pezzi, utensili o dispositivi specializzati, attraverso un insieme di movimenti controllato da programma, per eseguire una varietà di compiti». Per contro l'associazione industriale di robotica giapponese (Jira) ritiene che il robot sfugga a una definizione precisa. Humphreys (1985) ricorda che nel 1961 furono venduti in tutto il mondo appena tre robot, due dei quali alla General Motors, il terzo alla Ford. Il robot è un'innovazione partita dagli Usa, ma il Giappone l'ha sviluppata fino a raggiungere il primato indiscusso, come ha fatto in molti altri campi.

La stima del numero di robot installati in Giappone e negli altri paesi varia da fonte a fonte ma per lo più esse concordano nell'attribuire per il 1983 circa 15.000 robot agli Usa e circa il doppio al Giappone. Per di più molti dei robot attualmente installati negli Usa sono di fabbricazione giapponese.

Com'è stato possibile, per il Giappone, un progresso così spettacolare? A nostro parere si tratta d'un progetto particolarmente ben riuscito, grazie a un buon lavoro in team ottenuto con una motivazione adeguata dei partecipanti. Potremmo quasi dire: «La motivazione è il mezzo, il successo è il fine».

I manager giapponesi, come abbiamo già osservato, sono essenzialmente dei costruttori di team. Essi sono leader più che manager, e agiscono attraverso il consenso. Questo loro approccio è molto migliore del modo tradizionale, in cui si impartiscono istruzioni, senza discussione. Esiste, in Giappone, una comunicazione franca e aperta verso l'alto e verso il basso della struttura organizzativa: essa crea rapporti molto familiari, un clima di lavoro cooperativo e un forte spirito di team. Anche gli aspetti fisici contribuiscono alla situazione: per esempio gli uffici *open space* dimostrano

non solo l'assenza di barriere, ma favoriscono anche lo scambio di idee e di informazioni fra colleghi, anche molto diversi per grado e per esperienza.

I giapponesi hanno utilizzato per anni la *task force* e il *project team* per risolvere problemi specifici, o per adempiere a compiti specifici. Lo sviluppo della robotica è esemplare perché la cooperazione non ha riguardato solo le aziende, ma anche le organizzazioni di ricerca governative. Furono formati team di ricerca con i migliori esperti, provenienti dalle aziende interessate alla robotica. A lavoro terminato, però, ciascuno tornò all'azienda di provenienza. Byrne (1983) cita la Kawasaki fra i pionieri della robotica in Giappone: l'azienda acquistò infatti la tecnologia addirittura nel 1968, dall'azienda Usa Unimation. Anche il governo giapponese s'impegnò parecchio, investendo circa 35 milioni di dollari nella ricerca in tale settore dove ora, come risultato, il Giappone domina.

Il *project team* e la *task force* sono ormai parte integrante della mentalità giapponese e costituiscono un modo di lavoro del tutto naturale. A differenza delle aziende occidentali, le aziende giapponesi hanno raramente un organigramma ufficiale e in esso, quando esiste, non compare affatto un personaggio della massima importanza, come il direttore generale. Non compaiono nemmeno molti direttori di funzione, nonostante l'importanza che essi hanno per l'attività dell'azienda. Abbiamo del resto già osservato che una società come la Honda non è per nulla chiara nella sua struttura organizzativa.

3. Diagnosi e cura

Rimettere in sesto un'azienda è sempre molto più impegnativo, per il management, che tenere semplicemente le redini di un'impresa già in buone condizioni. Talvolta la diagnosi delle carenze è più facile per un team di management esterno, anche se un team competente di management interno può accorgersi degli errori quando c'è ancora tempo per intervenire. Belbin (1984) fu chiamato come consulente dal gruppo Simpson di Adelaide, in Australia, che era interessato alla formazione dei team perché aveva diagnosticato in quell'aspetto una carenza piuttosto seria. Con l'intervento di Belbin

si organizzò una serie di corsi per i manager, comprendenti anche alcune esercitazioni di «Teamopoli», un *management game* inventato dallo stesso Belbin.

Il gruppo Simpson opera nel settore dei beni durevoli di consumo ed è molto noto in Australia per le sue lavatrici, le sue cucine e i suoi ferri da stiro. Il suo era un problema di mercato perché l'Australia stava gradualmente riducendo i dazi doganali che avevano per lungo tempo protetto i produttori nazionali, i quali ora si trovavano sempre più esposti alla concorrenza estera. Il gruppo Simpson aveva reagito nominando un nuovo *chief executive* che, però, aveva cambiato troppo l'alta direzione, con effetti negativi sul morale. Belbin consigliò di cambiare tattica, per far sentire agli alti dirigenti che essi erano ancora necessari all'azienda e per incoraggiare il lavoro in team attraverso una pratica di management più aperta. Ogni gruppo di prodotti fu affidato a un team multidisciplinare e si osservarono attentamente le prestazioni dei singoli manager, per incoraggiare e ricompensare i comportamenti e le iniziative più meritevoli. Si notò una certa tendenza, nell'alta direzione, a lavorare per team misti, ma alcuni dei nuovi dirigenti dimostrarono carenze nello spirito di team, benché fossero molto capaci sotto altri aspetti. Questa carenza emerse, in particolare, negli esercizi di «Teamopoli» in cui questi dirigenti agirono da solitari, minando in un certo senso il lavoro in team. Fatta la diagnosi, furono subito organizzati i corsi di formazione per modificare l'atteggiamento di quei dirigenti.

4. Un successo nell'industria pubblica

Il management burocratico, così comune nelle organizzazioni governative, ha una cattiva fama. Specialmente nell'industria manifatturiera, esso è ritenuto il principale responsabile di tanti fallimenti, quali se ne possono citare pressoché in ogni paese. Eppure questo peso, questa manomorta burocratica, si può superare: il progetto minerario Kudremukh, nell'India del sud, lo può testimoniare in modo egregio. Esso è uno dei maggiori progetti mondiali di sfruttamento minerario, realizzato in un territorio difficile e dalle condizioni climatiche particolarmente severe. Là le piogge monsoniche cadono intense per almeno quattro mesi e per il resto dell'anno prevalgono

condizioni di vento forte e di foschia. La valle del Bhadra, dove si trova Kudremukh, è addirittura al terzo posto nella classifica mondiale delle precipitazioni atmosferiche, con una media di circa 6000 mm di pioggia nella stagione monsonica. Nel 1980, l'anno in cui fu avviato il progetto, si registrarono piogge eccezionali anche per quel luogo: oltre 9500 mm, di cui ben 417 mm in 24 ore (altro record). Grazie però a una buona pianificazione, questo grande progetto (investimento di 650 milioni di dollari, per la produzione di 7 milioni di tonnellate di minerale ferroso in *pellets* ogni anno) rispettò le scadenze, peraltro assai stringenti (erano previsti solo 40 mesi per la realizzazione completa, montaggi meccanici compresi). Il successo fu attribuito al lavoro in team che consentì, in pratica, di:

- eseguire simultaneamente la progettazione di dettaglio e la costruzione;
- condurre in parallelo diverse attività indipendenti le une dalle altre;
- consegnare il materiale in cantiere già montato, in tutto o in parte;
- ricorrere largamente alla programmazione modulare e alla standardizzazione dei componenti.

Mirchandani (1983) sottolinea anche la praticità e la flessibilità dimostrate dal governo indiano, che hanno contribuito notevolmente al successo del progetto.

Il Kudremukh Project Office, l'ente di realizzazione di questo progetto, fu istituito nel novembre del 1975, dapprima con un piccolo *project team* formato da personale di provenienza Mecon (Metallurgical & Engineering Consultants), Hscl (Hindustan Steelworks Construction) e Sail (Steel Authority of India), tutte aziende pubbliche. Al progetto parteciparono anche il committente Kiocl (Kudremukh Iron Ore Company) e un'azienda canadese di consulenza, la Met-Chem.

Ci si regolò quindi secondo i principi del lavoro in team, formando tre team con il personale delle aziende partecipanti: un team governativo d'assistenza, un team operativo del committente, un team di consulenza della Met-Chem. Furono assegnati circa 80 contratti d'appalto per i lavori edili e impiantistici, sia a Kudremukh che a

Mangalore, il porto da cui i *pellets* sarebbero poi stati caricati. Al culmine dell'attività la Met-Chem aveva in totale 40 tecnici che dirigevano i lavori, aiutati da circa 400 tecnici indiani, tutti in cantiere. Erano attive anche numerose altre organizzazioni per l'ispezione, i controlli di qualità e altri lavori di varia natura. Considerando le difficoltà del terreno, l'inclemenza del clima e l'inaccessibilità del sito, il completamento del progetto nel pieno rispetto delle scadenze era un'impresa veramente ardua. Ma l'impresa riuscì.

Come in ogni progetto di grande mole, non mancarono i problemi e, se vogliamo, le occasioni per dimostrare l'efficacia del lavoro in team. Si dovettero prendere decisioni immediate per rimediare a imprevisti anche gravi. Per esempio un'inondazione ritardò la consegna d'una parte delle attrezzature, proveniente da Calcutta. Uno sciopero dei portuali nell'America del nord ostacolò poi la consegna di un'altra parte delle attrezzature, proveniente dal Canada: si dovette dirottare il materiale verso altri porti, meno danneggiati dallo sciopero. Un produttore indiano ebbe gravi problemi con la manodopera e giunse sull'orlo del fallimento: la situazione fu salvata con il trasferimento del materiale, ancora da finire, presso un altro produttore e con un'ingiunzione dell'Alta Corte di Madras. Nonostante questi intoppi l'impianto fu completato puntualmente ed *entro il budget*. Le molte emergenze furono tutte affrontate con decisione e con prontezza. Non c'è dubbio che il progetto Kudramakh sia stato un successo esemplare. La rivista *Business of India* ne attribuisce il merito soprattutto al *chairman* e *managing director*, K.C. Khanna, uomo di grande dinamismo che riuscì a motivare veramente i suoi team, ottenendo da essi il massimo per quella che egli considerava una causa di rilevanza nazionale. Un esempio di aspettative ambiziose, ma puntualmente confermate dai fatti!

5. Team multinazionali

Vediamo ora il caso d'un progetto in Indonesia, riguardante il trasferimento di tecnologie per la produzione di fertilizzanti. L'Indonesia è il quarto paese al mondo, per densità di popolazione, e quello che conta l'arcipelago più vasto, con circa 13.000 isole fra cui Giava, Sumatra, Bali e la maggior parte del Borneo (ora chiamato Kali-

mantan). In particolare l'esempio riguarda alcuni impianti di produzione di fertilizzanti a Giava e a Sumatra, oltre ad un complesso idroelettrico e a uno *smelter* per l'alluminio, sempre a Sumatra.

Il governo indonesiano cerca da tempo di valorizzare le risorse naturali del paese e di garantirsi l'autosufficienza non solo per l'energia e per i prodotti alimentari, ma anche per la progettazione e la gestione degli impianti. Occorre, per questo, un trasferimento di tecnologie continuo e intenso, con l'addestramento di moltissimi tecnici. Un'azienda Usa, la M.W. Kellogg, ha partecipato attivamente a questo processo sin dal 1971, l'anno in cui l'autosufficienza nella produzione di fertilizzanti diventò obiettivo nazionale. Per conseguire tale obiettivo fu fondata una nuova azienda indonesiana di engineering, costruzione e gestione di impianti, con sede a Jakarta: la P.T. Kellogg Sriwidjaja (Kelsri), in *joint venture* fra il governo indonesiano e la M.W. Kellogg.

Così la Kellogg realizzò in Indonesia quattro grandi impianti di produzione d'urea. Il quarto (noto come progetto Pusri IV) venne consegnato nel 1978 alla P.T. Pupuk di Kujang, nei pressi di Dauwan, nell'isola di Giava, alimentato dal gas naturale prodotto dalla Petromina, l'ente indonesiano degli idrocarburi. L'impianto Pusri IV, come i due precedenti, fu consegnato puntualmente ed entro il budget, come si vede in fig. 1.

Non v'è dubbio che il successo dei progetti Pusri sia attribuibile al lavoro in team con la piena cooperazione, da pari a pari, fra il committente e l'appaltatore. Tale collaborazione è ancor più notevole se si pensa alle diversità che inevitabilmente esistevano fra il committente (un'azienda nazionalizzata) e l'appaltatore (un gruppo estero privato). Gli impianti funzionano molto bene, a quanto risulta, e sono gestiti in tutto e per tutto dal personale locale. Risulta inoltre che nel 1983 l'Indonesia sia riuscita ad utilizzare i suoi impianti di produzione d'urea addirittura oltre il 100 per cento della loro capacità nominale, battendo tutti i record di produzione: un bel risultato davvero! La conoscenza portata nel paese dall'estero è stata bene assimilata e bene applicata. Questa propensione all'ascolto e all'apprendimento è essenziale per il lavoro in team e deve esistere in primo luogo al vertice dell'azienda, nel suo *chief executive* che deve convincersi d'una verità fondamentale: non si è mai troppo vecchi per imparare.

	Mese in corso		Costo del progetto	
	Target	Effettivo	Target m. US\$	Effettivo m. US\$
Pusri II	30	34	67	77
Pusri III	32	31	166	165
Pusri IV	30	26	157	130

Fig. 1 - Tempi e costi dei progettisti Pusri

Il progetto Asahan è un esempio di collaborazione fra l'Indonesia e il Giappone. Si tratta d'un complesso industriale con due centrali elettriche, una linea ad alta tensione lunga 120 Km e uno *smelter* per la produzione d'alluminio, su tre linee. Sono state inoltre realizzate grandi infrastrutture stradali, idriche, edilizie e di telecomunicazione. Entrambi i partecipanti, l'Indonesia e il Giappone, avevano un forte interesse alla riuscita del progetto: il Giappone perché si sarebbe assicurato un approvvigionamento d'alluminio a basso prezzo, l'Indonesia perché avrebbe fatto progredire socialmente ed economicamente la parte settentrionale di Sumatra.

Il comune interesse riuscì a riflettersi nei team di progetto, facendoli lavorare con entusiasmo e con grande impegno, dal primo all'ultimo partecipante. Una lezione istruttiva, da non dimenticare: il *project manager* deve informare con continuità i membri del suo team sugli scopi e sui benefici del progetto in corso, per suscitare e sostenere il loro impegno personale che tanto influisce sul rendimento.

6. Lo spirito d'innovazione sposta le montagne

Passiamo ad un progetto che riguarda la Papua Nuova Guinea, descritto in dettaglio da Pintz (1984), per lo sfruttamento minerario del bacino del fiume Tedi. Con un investimento di ben 2.500 milioni di dollari si trattava di estrarre, raffinare e trasportare verso i por-

ti d'imbarco il rame del ricchissimo giacimento (più d'un miliardo di tonnellate di minerale) scoperto sotto una montagna del nord-ovest della Nuova Guinea, nel bel mezzo della foresta equatoriale. Sopra il minerale di rame si trovava un vasto strato di minerale aurifero dal quale si sarebbero potute estrarre alcune migliaia di tonnellate d'oro. Le condizioni ambientali erano assai difficili, per l'altissima piovosità (circa 8 metri di precipitazioni annuali), l'instabilità del terreno (con frequenti smottamenti) e l'impraticabilità della foresta.

I materiali e i rifornimenti per il cantiere, provenienti da tutto il mondo, giungevano a Port Moresby e da qui, trasbordati su chiatte, attraversavano il golfo (per 500 Km) e risalivano il fiume Fly fino alla città di Kianga (per altri 800 Km). Da qui restavano altri 160 Km da percorrere su una ripida pista di montagna, tagliata nella foresta, fino al cantiere. Il team di progetto non dovette lottare solo con le asprezze dell'ambiente, ma anche con l'arretratezza della forza lavoro locale che dovette essere addestrata in tutto, prima in aula e poi in cantiere. Nonostante la forte quota di lavoratori locali, l'incidenza degli infortuni sul lavoro fu bassa, addirittura inferiore a quella media nei cantieri Usa.

Il progetto richiese uno spirito fortemente innovativo a tutti i partecipanti, specie a quelli che si trovavano in cantiere, praticamente isolati. Il seguente commento del *project manager* dell'appaltatore testimonia del grado in cui s'è manifestato questo spirito innovativo, così importante per il lavoro in team:

È stato un progetto di quelli da raccontare con orgoglio. Un megaprogetto, unico nel suo genere, che ha realizzato ben più che un nuovo impianto minerario. C'è tanta soddisfazione nel completare qualcosa di tanto difficile. È bello vedere tutto questo funzionare, pensando a quello che abbiamo fatto per realizzarlo.

7. Il progetto Sasol

Abbiamo considerato progetti realizzati in diversi continenti, in cui si vedono i benefici del lavoro in team nella stessa azienda e fra aziende diverse. Il progetto Sasol ci offre un caso speciale, perché

ad esso hanno partecipato aziende di diversi paesi, non solo, ma di diversi continenti, collaborando in modo esemplare fra loro. Il nome «Sasol» è l'acronimo, in lingua Afrikaans, di South African Oil and Gas Company. L'impianto in questione (il progetto riguarda due parti di esso, Sasol II e Sasol III) produce combustibili liquidi (benzina compresa) dal carbone che il Sud Africa ha in abbondanza, e sorge a Secunda, circa 150 Km ad est di Johannesburg, nello East Transvaal. La parte più vecchia dell'impianto, Sasol I, risale al 1954. La seconda parte, Sasol II, è stata avviata nel 1975 con la Fluor di Irvine, California, nel ruolo di *managing contractor*. L'impianto occupa, in totale, circa 15 km quadrati.

L'entità e la varietà della partecipazione internazionale al progetto risulta chiaramente dal seguente elenco di aziende che hanno fornito servizi e attrezzature, sotto il coordinamento della Fluor: Badger, Cambridge, Massachusetts, Usa; Deutsche Babcock, Oberhausen, Germania; Fluor Mining & Metals, Redwood City, Usa; Linde, Monaco, Germania; Lurgi, Francoforte, Germania; Mobil, New York, Usa; Uop, Des Plaines, Illinois, Usa.

I lavori furono così bene eseguiti per Sasol II, rispettando sia le scadenze che i costi preventivati, da fare assegnare alle stesse aziende anche il raddoppio dell'impianto, ancor prima della conclusione dei lavori per Sasol II. Così venne realizzato anche Sasol III, come copia identica di Sasol II, utilizzando addirittura gli stessi disegni e le stesse strutture di cantiere. I due progetti procedettero di conserva e Sasol III divenne operativo poco dopo Sasol II, all'inizio del 1982. Questo enorme cantiere (l'investimento complessivo toccò i 65 miliardi di dollari, al cambio d'allora) venne suddiviso in sei zone e queste, a loro volta, in aree più piccole, ciascuna delle quali era gestita da un team di progetto del tutto autonomo. In totale operavano 60 team per Sasol II e altrettanti per Sasol III.

Abbiamo, con questo grande progetto internazionale, la riprova della validità del lavoro in team e della convenienza ad operare per team poco numerosi (il numero ottimale dei membri è circa 10, come abbiamo già indicato). Il progetto Sasol è stato, comunque, una delle massime espressioni del lavoro in team: le aziende partecipanti avevano mentalità, lingua e cultura assai diverse le une dalle altre, eppure tutto ha funzionato a meraviglia.

18. Il significato della qualità

Il mantenimento di standard di qualità elevati va considerato come un requisito necessario per il successo dell'azienda. La qualità porta anche all'efficienza del processo produttivo, come c'insegna in massimo grado l'industria giapponese. In questo capitolo si considera il modo in cui i giapponesi hanno realizzato il cosiddetto controllo qualità totale. In parte esso consiste nei circoli qualità, che ci riportano ancora una volta al tema del lavoro in team. Il conseguimento del controllo qualità totale va considerato responsabilità del management e soprattutto dell'alta direzione. Ma il management s'impegnerà nel controllo qualità totale solo se si convincerà dell'effettiva convenienza di questa pratica, convenienza che in effetti esiste ed è assai grande. L'impegno completo del management nel controllo qualità è un must: occorre però che l'idea di qualità entri senza riserve nella mentalità e nelle finalità dell'azienda.

1. Introduzione

La qualità sembra essere diventata, oggi, la chiave del successo in tutti i campi. Gli inizi dell'interesse esplicito per la qualità risalgono a circa trent'anni fa, quando ad essa fu attribuito il merito principale del cosiddetto miracolo giapponese. Molto è stato scritto, da allora, sul significato della qualità e sul modo di realizzare prodotti di qualità. Anche noi ora ne scriviamo, senza paura di ripetere cose già note, perché si tratta d'un aspetto fortemente legato al lavoro in team: alla base di qualunque risultato nel campo dell'alta

qualità troviamo infatti un fortissimo impegno di team, come meglio vedremo nel cap. 20, dedicato ai circoli qualità.

L'idea di qualità, nella produzione industriale, è nata in Occidente ma s'è sviluppata soprattutto in Giappone, dov'è ormai entrata pienamente nella cultura del paese. Un tempo si riteneva che la qualità costasse, ma i giapponesi si sono liberati di questa falsa credenza, dimostrando anzi che essa *fa addirittura risparmiare*. L'effetto del mantenimento di buoni livelli di qualità, in produzione, è talmente forte da far produrre, con gli stessi impianti, anche una maggior quantità di prodotti, rispetto ai tempi in cui la qualità non veniva molto curata. Così l'utile aumenta, essendo disponibili più prodotti e di miglior qualità, a parità di costi di produzione. Questo doppio effetto della qualità, oggi del tutto pacifico, è stato a suo tempo una vera sorpresa.

2. Il controllo qualità totale

Come si ottiene e come si mantiene la qualità? Consideriamo ancora una volta l'esempio del Giappone e, in particolare, un libro di Masao Nemoto (1987) sul controllo qualità totale, rivolto ai manager e tradotto in inglese da David Lu. L'autore, Masao Nemoto, è entrato alla Toyota Motors subito dopo la laurea, conseguita nel 1943 presso il Tokyo Institute of Technology, diventandone infine il direttore generale nel 1976. Dal 1982 egli è presidente della Toyoda Gosei, azienda che fornisce importanti componenti alla Toyota Motors e che ha ottenuto nel 1985 il Demming Application Prize, dopo che Nemoto vi aveva applicato il controllo qualità totale.

David Lu, traduttore e curatore dell'edizione in inglese del libro di Nemoto, ha scritto egli stesso parecchi libri e ha tradotto il classico di Kaoru Ishikawa *What is Quality Control?* di cui il libro di Nemoto costituisce, a ben vedere, l'ideale continuazione. La sua introduzione è costituita dalla prefazione di Shoichiro Toyoda, il presidente della Toyota Motors e, per l'edizione inglese, da alcune note dell'autore e da una nota introduttiva di David Lu. Shoichiro Toyoda non lesina lodi a Masao Nemoto e gli attribuisce gran parte dello spettacolare successo della Toyota Motors e delle sue affiliate, per il suo piano di controllo qualità totale e per le sue doti di manager,

d'amministratore e di formatore. Si pensi che quando i concessionari della Toyota si mostrarono interessati al controllo qualità Masao Nemoto glielo illustrò personalmente, dedicandovi molti dei suoi fine settimana.

Il libro, con la traduzione inglese, gli fu richiesto dalla Japanese Union of Scientists and Engineers. Il traduttore, David Lu, ebbe occasione di sperimentare personalmente l'effetto del controllo qualità totale sull'ambiente di lavoro. Durante una visita agli impianti della Toyoda Gosei, in cui era accompagnato dallo stesso Masao Nemoto, egli vide con quanta naturalezza i lavoratori si rivolgevano al loro presidente, ottenendone risposte immediate e concrete. Questo autentico maestro del management sembra dotato d'un carisma che gli guadagna il rispetto e l'affetto dei suoi lavoratori. Egli li guida, senza però mai rimproverarli, e ottiene un clima di lavoro particolarmente favorevole, come si capisce molto bene anche dal suo libro. In quel clima, dove la qualità della vita di lavoro è molto alta, anche la produttività è altissima, dimostrando ancora una volta la stretta correlazione fra questi due aspetti.

Il libro di Masao Nemoto è di facile lettura e ci offre una trattazione molto pratica del controllo qualità totale, indicando tecniche ben collaudate di miglioramento dell'efficienza e della produttività. Particolarmente notevoli, a nostro parere, sono i semplici metodi con cui Nemoto migliora le comunicazioni fra gli esperti e gli esecutori: un punto certamente essenziale per il buon lavoro in team. Egli sostiene che un buon sistema di raccolta dei suggerimenti può dare, se realizzato a dovere, una vera e propria messe di idee su come ridurre i costi, e sottolinea l'importanza del coordinamento fra le diverse divisioni aziendali (altro aspetto del lavoro in team).

Vengono, poi, i corsi d'addestramento e di formazione, per dare al singolo lavoratore la capacità di correggere i difetti. Molto utile è anche un sistema per incoraggiare i partecipanti a prendere la parola nelle riunioni dei circoli qualità. Torneremo ai circoli qualità nel cap. 20 e per il momento ci limitiamo ad elencare i benefici generali del controllo qualità totale, sempre secondo Nemoto:

- si riducono sensibilmente i costi (diretti e indiretti);
- si acquisiscono prontamente gli indirizzi e gli obiettivi per l'anno in corso;

- si stabiliscono prontamente le priorità;
- si rende la produzione esente al cento per cento dai difetti e si eliminano le riparazioni e i rifacimenti;
- si facilita la rotazione delle mansioni;
- si mantiene alta l'efficienza e si eliminano gli sprechi.

3. Il controllo qualità alla giapponese

Kaoru Ishikawa, già citato, è il padre del controllo qualità (chiamato anche «controllo qualità totale», o «controllo qualità a tutto campo»)*. A lui si deve, soprattutto, l'idea dell'importanza cruciale del modo in cui si trattano e si motivano le persone in azienda. Di questo parla il suo libro.

Ishikawa ha scoperto presto (è laureato in chimica industriale) l'importanza dei metodi statistici nell'insegnamento delle discipline ingegneristiche ed è stato un autentico missionario del controllo qualità, sin dal lontano 1949. La storia del controllo qualità è in effetti inseparabile dalla storia della sua vita. Il management, in Giappone, è riuscito più d'ogni altro ad utilizzare efficientemente le energie umane a sua disposizione e questo sembra in gran parte dovuto proprio allo sviluppo dei circoli di qualità, dove i lavoratori dialogano con i capisquadra e con i tecnici, come in un team. Questo favorisce il *problem-solving* sul posto di lavoro stesso, in un clima di rapporti disteso e pacifico, ma con un obiettivo concreto e sempre presente: il miglioramento e il mantenimento della qualità.

Per la verità, i circoli di qualità sono un'invenzione Usa, eppure sono stati presi sul serio soprattutto in Giappone, dove hanno vasta applicazione in tutta l'industria. Ora, naturalmente, tutti si rendono conto della loro validità e li applicano sempre di più in tutto il mondo. Il controllo qualità totale, oltre a migliorare la qualità, dà i seguenti benefici:

- ◆ prodotti esenti al cento per cento dai difetti di fabbrica;
- ◆ comunicazioni interne fortemente migliorate;

* In italiano, v. K. Ishikawa, *Guida al controllo di qualità*, Angeli, Milano, 1990* (Ndt).

- ◆ progettazione e fabbricazione di prodotti meglio rispondenti alle esigenze dei clienti;
- ◆ individuazione di dati inesatti sulla produzione o sulle vendite.

Sono punti assai simili a quelli elencati poco sopra, a proposito del libro di Maseo Nemoto, ma questo non deve certamente stupire.

Il controllo qualità non può decollare quando la forza lavoro è scontenta e ostile, quando cioè la situazione corrisponde alla teoria X, avanzata per primo da Taylor: teoria disumanizzante non solo per i lavoratori, ma anche per coloro che li dirigono. Il management deve avere il dono dell'autocritica e deve riconoscere, con Kaoru Ishikawa, che la maggior parte degli errori è da imputare a sé, e non ai lavoratori. Il controllo qualità è stato anche una rivoluzione nel modo di pensare, a questo riguardo, e può dare molti benefici aggiuntivi, oltre al miglioramento della qualità dei prodotti: per esempio maggior contentezza nell'ambiente di lavoro e maggior prosperità nel mondo. Ishikawa ne è convinto.

I principi di cooperazione esemplificati dal controllo qualità sono applicabili non solo alle aziende ma anche alla vita privata e in generale a tutti i rapporti con gli altri, per riconoscere e utilizzare gli attributi fondamentali della natura umana. Il principio del lavoro in team, implicato dal controllo qualità, potrebbe anche essere la salvezza dell'umanità, se fosse applicato universalmente. Siamo ancora lontani, ma chissà!

4. A chi spetta il *quality management*?

Don Vaughn, presidente della M.W. Kellogg, una delle maggiori aziende di costruzioni impiantistiche nel mondo, riconosce la responsabilità che la sua azienda ha nel controllo qualità, anche in un settore tipicamente di servizio:

Viviamo in un mondo dove, per via della concorrenza, la qualità non è una scelta, ma una necessità di sopravvivenza, sia per l'azienda che per l'individuo ... Le nostre finalità per quanto riguarda la qualità: forniremo tecnologie avanzate, impianti e servizi che soddisferanno le esigenze del cliente e gli daran-

no benefici maggiori di quelli che i nostri concorrenti possono offrirgli ... Vogliamo essere i primi nel nostro settore, per la qualità, il valore, la produttività e l'efficienza.

Vaughn definisce la qualità, in questo contesto, come «il fare le cose giuste nel momento giusto» e anche come «il fare la cosa giusta subito, la prima volta». Vi si riesce solo facendo entrare a pieno titolo il *quality management* nella mentalità aziendale. Molta della letteratura in tema di qualità riguarda l'industria manifatturiera, ma c'è un autore che considera l'industria dei servizi, quella in cui opera la M.W. Kellogg. Sembra che l'addestramento al *quality management* non sia sufficiente e che occorra un cambiamento radicale di mentalità e di abitudini, in tutta l'azienda. Occorre che l'esempio venga dall'alto, dal presidente in persona, perché sia recepito da tutti. Questa nuova consapevolezza per la qualità non s'improvvisa, ma si costruisce giorno per giorno, con impegno costante, in un certo arco di tempo.

Irving (1986), in un articolo molto interessante e molto concreto sulla saldatura di qualità, fa un'osservazione particolarmente calzante: «Abbiamo gli attrezzi per rendere la saldatura un processo di qualità. Il bufo è che gli attrezzi più adatti sono dei bipedi in giacca e cravatta».

È l'uomo, non la macchina, il principale fattore della qualità. Eppure succede spesso, molto spesso, che si assegni l'uomo giusto al lavoro sbagliato, o viceversa. Dobbiamo convincerci che la maggior parte dei problemi di qualità dipende dal management, non da chi esegue il lavoro (e che troppo spesso ne viene incolpato ingiustamente). Forse il vero colpevole è il vecchio stile direzionale, lo stile gerarchico.

5. Redditività dell'investimento in qualità

Negli affari i costi vanno giustificati con i benefici che da essi conseguono. Anche per la qualità occorre una giustificazione economica. Feigenbaum (1987) ha scritto un eccellente articolo su questo aspetto del controllo qualità, sostenendo fra l'altro:

Le aziende che puntano sulla qualità hanno probabilmente un margine del 5 per cento di redditività aggiuntiva, rispetto alle altre ... più successo si vuole avere, con un prodotto, maggiore qualità gli si deve dare ... La qualità e l'efficienza sono aspetti concomitanti, e non contrapposti.

Negli anni '60 e '70 la tendenza generale verso la produzione di massa, negli Usa, s'è fondata sul presupposto che per il successo occorresse produrre in grandi quantità e a buon mercato. La qualità non era considerata importante. Negli anni '80, però, di fronte all'intensa concorrenza del Giappone, di altri paesi asiatici e dell'Europa, i cui prodotti facevano principalmente leva sulla qualità, s'è capito che per restare concorrenziali bisognava non solo produrre di più e a minor costo, ma anche offrire prodotti di qualità. Questo ha richiesto, per molte aziende occidentali, un profondo cambiamento di mentalità.

Ora la qualità è vista come un aspetto irrinunciabile, per un'impresa. Negli acquisti, per esempio, otto responsabili su dieci guardano prima alla qualità e poi al prezzo (dieci anni fa erano appena quattro su dieci). Non si sente più promettere: «Se ha problemi si rivolga pure a noi». Ora il prodotto non deve assolutamente avere difetti che possano richiedere riparazioni. S'è visto che questo nuovo modo si ripaga, non solo nel breve ma anche nel lungo termine.

L'azienda deve cercare in ogni modo di costruirsi una fama d'immunità dai difetti di produzione. A questo proposito vanno sottolineati i seguenti punti:

- ◆ la qualità è ciò che percepisce il cliente; essa è anche un obiettivo sempre in movimento e il suo miglioramento va perseguito senza posa, con un processo continuo. Se si aumenta il volume della produzione senza garantire la qualità, si rovina il prodotto;
- ◆ la qualità conta nei servizi come nell'industria manifatturiera. Un errore di fatturazione può creare un danno d'immagine, come lo può creare un difetto in alcuni dei pezzi consegnati;
- ◆ la qualità non si contrappone all'efficienza della produzione, ma è concomitante ad essa. Un prodotto di buona qualità implica un uso economicamente valido delle risorse. Si sbaglia chi crede che la qualità costi.

Quant'è dunque la redditività dell'investimento in qualità? È molto maggiore di quanto possano indicare i conti, perché i benefici intangibili sopravanzano di gran lunga quelli tangibili. Tallon (1987) sostiene che la qualità è, in effetti, il miglior strumento per conservarsi un cliente.

6. Qualità senza lacrime

Possiamo concludere questo capitolo, dedicato al significato della qualità in azienda, con alcune considerazioni sull'importanza del ruolo del management. Philip Crosby (1985) ha scritto un libro sull'argomento. Egli è particolarmente qualificato in materia, essendo stato dapprima vicepresidente della Itt, con la responsabilità del controllo qualità a livello mondiale, coronando una carriera trentennale che aveva iniziato umilmente, come addetto all'ispezione delle linee. La qualità sembra quasi essere il tema della sua vita. Ancora oggi Crosby è richiestissimo come consulente e il suo libro riporta, appunto, la sua esperienza con le aziende che egli ha aiutato a conseguire ottimi livelli qualitativi, senza confusione e senza intoppi.

Crosby s'è reso conto che la causa della maggior parte dei problemi, anche di quelli riguardanti la qualità, risiede nel management. Egli sostiene che l'impegno del management è un'esigenza inderogabile, se si vuole ottenere un durevole miglioramento qualitativo. Ecco alcune delle sue affermazioni:

- il management nega d'essere la causa del problema;
- l'alta direzione è pienamente responsabile dei problemi riguardanti la qualità;
- il miglioramento della qualità è un processo, non un programma;
- la qualità si ottiene con la prevenzione, non con la valutazione a cose fatte;
- nessuno si dichiara contrario alla qualità, o favorevole alla confusione.

Gli ingredienti della qualità sono, principalmente: la misura, la determinazione e l'istruzione. La misura dei benefici economici della qualità è particolarmente importante perché attribuisce un co-

sto altissimo alle carenze qualitative: intorno al 25 per cento dei costi operativi in molte industrie manifatturiere (quota che sale al 40 per cento nei servizi). Tale costo può essere completamente azzerato con una spesa modesta (pochi punti percentuali dei costi operativi) nella prevenzione e nell'istruzione richieste per conseguire una qualità elevata. Se però il management non è determinato e non s'impegna seriamente, diventa difficile far bene subito, al primo colpo. L'idea d'offrire prodotti esenti da difetti e di fornire servizi puntuali deve partire dal vertice e richiede il pieno coinvolgimento del management, a tutti i livelli. La qualità, ricordiamo, si può tradurre immediatamente in un risultato economico: questo dovrebbe convincere il management e dovrebbe indurlo ad agire senz'altro in tale direzione.

Concludiamo con una citazione da Harold S. Geneen, *chief executive* di prima grandezza, citazione che riprendiamo dal libro che Crosby (1985) gli ha dedicato: «La qualità non è solo giusta, è anche gratuita, anzi è la linea di prodotti più redditizia che abbiamo».

Ah, se il management si rendesse davvero conto di questa verità fondamentale e capisse che la qualità, pur richiedendo impegno e dedizione, non costa nulla! Tutto dipende dall'atteggiamento del management: i tempi sembrano maturi per una conversione, ora che la qualità viene finalmente vista per quello che è: una risorsa economica.

19. La produttività

Qualità e produttività *devono* procedere di pari passo. Non serve produrre a livelli qualitativi eccellenti, se il prodotto non è disponibile in un tempo ragionevole e se il suo prezzo non è concorrenziale. Occorre quindi anche la produttività. Per quanto riguarda il suo legame con la qualità si può osservare che anch'essa dipende, come quella, dalla gente che produce e dalla sua partecipazione attiva, nell'ambito di team ben motivati e fortemente determinati. Vengono proposti alcuni esempi pratici che dimostrano come tutto questo possa effettivamente essere ottenuto.

1. La qualità come mentalità

La qualità è solitamente presentata, purtroppo, come un insieme di tecniche, per esempio quelle messe in pratica nei cosiddetti «circoli di qualità». Niente di più sbagliato, come giustamente sostengono Peters e Austin (1985) che, a proposito del primato (*excellence*) e del ruolo che nel suo conseguimento ha la *leadership*, dichiarano a chiare lettere che «la qualità non è una tecnica» e che ad essa si può ricondurre tutto il tema del primato sulla concorrenza. Essa consiste di virtù personali, come la coerenza, la passione, l'attenzione ed altre ancora, e la tecnica ne è solo uno strumento, per quanto importante. La qualità deriva dalle persone, dal loro impegno, dal loro interesse e dalla ferma convinzione che tutto si può migliorare, se ci si prova e non si desiste.

La qualità deriva anche dal lavoro in team per uno scopo comu-

ne. Dev'essere anche un'ossessione, nel senso che la si deve cercare al cento per cento, senza accontentarsi di niente di meno. Non si tratta d'una pretesa impossibile, come potrebbe sembrare, perché tutto dipende dall'impegno, come ha sostenuto per primo Edwards Deming, il padre del controllo statistico di qualità, subito ascoltato dai giapponesi. Secondo Deming la qualità, appunto, è principalmente il risultato dell'impegno personale. Ecco come egli stesso ne ha parlato, in un intervento alla Utah State University:

Se reggete un'azienda solo sulle cifre, finirete male ... perché le cifre più importanti non saranno sui vostri fogli: esse sono ignote, e sconosciute. Molti pensano, in tutto il mondo, che i problemi vengano da chi lavora in officina. Ebbene, non è così ... perché i lavoratori non possono far bene, pressati come sono da manager che vogliono cifre, vogliono produzione, senza curarsi della qualità. Essi misurano tutto in cifre ...

Il valore delle risorse umane non può figurare nei libri contabili, come invece vi figurano le risorse materiali dell'azienda, eppure sono quelle a determinare ciò che per l'azienda ha più importanza, vale a dire la qualità. Le cifre vengono in seconda battuta e non si deve assolutamente lasciare che prendano il sopravvento. Forse conviene citare, a questo punto, due esempi illuminanti:

- Ray Kroc, della McDonald's, visitò un giorno un *fast-food* suo affiliato a Winnipeg, vi trovò una mosca e annullò immediatamente il contratto d'affiliazione commerciale con quel *fast-food*;
- l'Ibm insiste per la perfezione in *tutto* ciò che fa. Anche un errore in un promemoria interno è considerato incompatibile con tale perfezione.

Come si può riuscire, però, a formare la mentalità del perseguimento continuo della qualità? Naturalmente occorre che il management misuri la qualità, ma non si limiti a questo, perché essa va anche lodata e ricompensata. Ecco, così ognuno sentirà il desiderio di mantenere la qualità ad ogni costo, ben sapendo che nel lungo termine il costo della qualità è, in realtà, un costo negativo. La qualità è stata descritta in quanto mentalità anche dalla rivista *Quality: American's Guide to Excellence*. Eccone un estratto:

Occorre riconoscere alla qualità la sua dimensione morale ... Occorre considerarla come una virtù meritevole per sé stessa, non solo come una strategia redditizia. Per gli svizzeri, appassionati come sono per la precisione in tutto, dai coltellini ai viadotti, la qualità è una seconda natura. Non potremmo importare oltre ai prodotti svizzeri, anche la mentalità che li ha realizzati?

Gli americani se lo domandano, ma dovremmo domandarcelo tutti.

2. Qualità e produttività

Non c'è dubbio che se la qualità e la produttività vanno di pari passo otterranno, alla fine, un utile. Entrambe sono assai difficili da misurare in termini assoluti. La loro efficacia però si può misurare, proprio con l'utile che l'azienda consegue grazie ad esse, ed è questo che conta, alla fine. Esse provengono dalle persone, dalla loro efficacia nel lavorare in team e dal loro morale, in tale contesto.

Certo, è facile sostenere che tutti, in azienda, *dovrebbero* mangiare, bere e respirare qualità, qualità e ancora qualità. Ma come riuscirci? È meno facile. Ciò che occorre è una procedura di lavoro in cui sia il cliente a definire la qualità che gli occorre.

Vediamo un esempio con la Trw, un'azienda assimilabile a un microcosmo dell'industria Usa. Forse vi possiamo trovare la risposta alla nostra domanda. La Trw ha una gamma di prodotti molto diversificata: componenti per l'industria automobilistica, semiconduttori, servizi finanziari, servizi informativi e altro ancora. Circa 150 prodotti di questo gruppo che fattura annualmente ben 6 miliardi di dollari sono stati confrontati con quasi 600 prodotti della concorrenza, sotto l'aspetto dell'impressione di qualità da parte della clientela e della redditività del capitale investito. L'intento era di studiare la correlazione fra la qualità e l'utile (quest'ultimo, in fin dei conti, è una misura di produttività nel senso che quando la produttività è alta anche l'utile è alto, e viceversa). Ebbene, la Trw ha primeggiato nel confronto. I suoi prodotti più apprezzati dalla clientela davano una redditività del capitale investito addirittura tripla rispetto ai prodotti della concorrenza. Analogo risultato si trovava

	Premio per la migliore qualità (in % del prezzo normale)	Quota della clientela non disposta a pagare il premio di qualità (in % della clientela)
Auto	33	10
Lavastoviglie	50	4
Televisori	65	6
Divani	75	4
Calzature	140	3

Fig. 1 - Premio di qualità

con l'utile riferito ai ricavi. Si è così dimostrato che è possibile tenere alta la produttività, tenendo nel contempo alta la qualità e conseguendo forti utili.

Ma ciò che più conta è che il cliente *cerca* la qualità. Un'indagine indipendente, condotta dall'American Society for Quality Control, ha rivelato che in effetti i clienti sono disposti a pagare di più, anche molto di più, rispetto a quello che generalmente s'aspettano i produttori e, persino, gli esperti di qualità. Questo premio varia però molto, da prodotto a prodotto, come si vede nella sintesi di fig. 1 (in cui il premio è espresso in percentuale del prezzo di base).

Sono cifre di grandissimo interesse, perché indicano che in generale sono sempre meno le persone contrarie a pagare un premio, man mano che tale premio cresce (valutato sul mercato, nel suo complesso).

L'indagine ha anche rivelato che le persone con reddito medio-alto sono quelle più scontente della qualità dei prodotti Usa. Si può anche capire perché: esse sono disposte a pagare per la qualità, ma non trovano un'offerta adeguata sul mercato. Se aggiungiamo a questa possibilità (di spuntare un prezzo più alto con i prodotti di qualità migliore) il fatto che «la qualità è gratis» per il produttore, come abbiamo dimostrato nel cap. 18, dobbiamo veramente meravigliarci che tante aziende ancora non s'affrettino a migliorare la qua-

lità dei loro prodotti. Alcune già lo fanno, naturalmente, come la Trw che abbiamo appena citato. E pensare che è tutto così semplice! Migliore qualità, maggiore produttività, maggiori utili: tutto deriva dalla soddisfazione di chi lavora e da un buon morale di team. Il management, i lavoratori, i clienti, tutti hanno da guadagnare, eppure quante aziende ignorano ancora i team e non applicano i principi che abbiamo esposto, per migliorare la qualità e la produttività!

3. Il programma qualità dell'Ibm

Vediamo ora com'è vista la qualità all'Ibm dove, come abbiamo già osservato, le risorse umane sono considerate il fattore di successo più importante, prima ancora delle risorse tecnologiche. E il successo dell'Ibm è molto grande. Abbiamo tratto le indicazioni che seguono da una relazione di Harrington (1986) dedicata proprio ad illustrare come l'Ibm ha conseguito il primato, nel suo settore.

Installazione senza errori

Dedicando a questo aspetto l'attenzione che esso merita, e istituendo un team per risolverne i problemi riguardanti i nuovi prodotti, l'Ibm ha raggiunto ciò che sembrava irraggiungibile: un'installazione senza errori.

Innovazione senza limiti

Non c'è limite a ciò che si può ottenere, anche con i prodotti maturi. Per esempio, i cavi a nastro per il collegamento elettrico dei sottosistemi erano prodotti con una tecnologia ben consolidata, eppure i rifacimenti restavano numerosi. Fu formato un team per migliorare la situazione, guidato da un ingegnere di produzione che lavorò da vero leader. Il risultato: i rifacimenti scesero dal 25 per cento ad appena il 4 per cento e i problemi al collaudo finale scesero dal 12 per cento a poco più dell'1 per cento dei casi. Un bel successo che ha certamente ripagato in pochi mesi tutti gli sforzi fatti per conseguirlo.

Ricerca del meglio

La ricerca del meglio non è necessariamente confinata alle qualità tecniche dei prodotti. Per esempio, sono stati ottenuti risultati

notevolissimi anche nelle procedure contabili. Il tasso d'errore nella battitura dei codici era del 98 per cento, per un totale di circa 30.000 errori il giorno. Ebbene, in due anni tali errori sono scesi ad un quinto del tasso originario. S'è ottenuta, in altri termini, una precisione altissima, pari al 99,6 per cento.

Attenzione al software

Gli errori nel software sono calati di ben due terzi, in sei anni.

Uso del linguaggio dei fornitori

L'Ibm non parla più ai fornitori nel suo gergo, ma nel loro. I fornitori infatti non capivano termini come Aql (*Acceptable Quality Levels*), mentre erano prontissimi a rispondere quando la qualità veniva espressa, per esempio, in parti per milione. Con la conversione al linguaggio dei fornitori s'è ottenuto un calo fenomenale dei difetti: del 93 per cento nei transistor, del 98 per cento nei trasformatori e del 99 per cento nei condensatori. Si sfiora quasi l'ideale dell'assenza completa di difetti.

Nuovi rapporti con i clienti

L'Ibm ha anche rivoluzionato il suo modo di condurre la trattativa con il cliente, come del resto hanno fatto molte altre aziende di grande successo. Essa non presenta più una propria proposta preliminare al cliente, perché questa viene troppo trasformata dalle osservazioni e dalle richieste che il cliente stesso presenta, fino a risultare praticamente inutile. Ora è il cliente a presentare per primo la propria specifica e l'Ibm risponde. Il cliente sa ciò che vuole, specialmente in tema di qualità, e nessun test del produttore, per quanto completo, potrebbe surrogarlo. Quando il cliente s'è espresso, l'azienda può orientarsi e trovare la soluzione adatta. Ancora una volta troviamo una ben nota regola aurea: ascoltare sempre il cliente!

4. Qualità e produttività nella ricerca e nello sviluppo

Le attività di ricerca e sviluppo si riconducono con difficoltà a una valutazione di qualità e di produttività. Allen e altri (1988) rife-

riscono i risultati di un'indagine sul lavoro di ricerca, svolta presso la Sloane School del Mit. L'indagine, condotta su un campione assai vasto (181 team di varie organizzazioni di ricerca e sviluppo, per un totale di circa 2.000 membri) e con l'intento esplicito d'individuare i team più validi e di scoprire il segreto del loro successo, dimostra l'importanza di mantenere legami molto stretti fra il team di progetto e gli obiettivi primari. Giudicare il successo è difficile, in questo campo. Nell'indagine si sono applicati i seguenti criteri:

- valutazione della performance di ciascun team, da parte d'un dirigente della stessa organizzazione di quel team;
- valutazione dell'esperienza del team, in base al tempo medio trascorso da ciascuno dei suoi membri in lavori di ricerca;
- valutazione delle risposte a un questionario, compilato da tutti i partecipanti.

Si sono ottenute alcune conclusioni inattese. Per esempio, che non c'era prova d'una correlazione fra la performance e l'esperienza (o l'anzianità di ricerca), anche se alcuni team di grande esperienza si dimostrarono molto migliori di altri, e certamente di quelli appena formati. Gli approfondimenti hanno poi indicato una correlazione fra la performance e il modo in cui il *project manager* o il responsabile di funzione (il leader, insomma) guidava il suo team, in particolare nel tenere i suoi membri costantemente all'avanguardia nei rispettivi campi, anche se poi il suo compito principale sembrava essere quello di concentrare il team sugli obiettivi specifici del progetto in corso.

L'importanza del leader per l'efficacia dei team di ricerca è nota da sempre. I membri assegnati al team di ricerca, come ad ogni altro team di progetto, provengono infatti da diverse unità ed a queste ritornano quando il team si scioglie. Essi dipendono direttamente dal *project manager*, ma conservano un forte legame con il responsabile dell'unità di provenienza. L'indagine della Sloane School, nel confermare l'importanza del *project manager*, ha indicato come particolarmente rilevanti le seguenti azioni da parte sua:

- ◆ mantenere il sincronismo fra il team e l'organizzazione alla quale questo appartiene;

- ◆ ottenere dall'organizzazione un sostegno senza remore, per la ricerca a cui il team si dedica;
- ◆ evitare la rotazione di più *project managers*;
- ◆ far dialogare efficacemente il team con gli altri membri dell'organizzazione d'appartenenza.

Come abbiamo già osservato, non si può valutare la qualità e la produttività dei team di ricerca, per non parlare della loro redditività. Si può però valutare la loro efficacia e anche per questo aspetto l'indagine della Sloane School ha riscontrato una marcata influenza del leader, oltre che dell'esperienza del team, come accade negli altri campi d'attività. È risultato infatti che, fra i team esaminati, quelli di più recente formazione erano decisamente meno efficaci di quelli con una più lunga militanza. Restano comunque notevoli le differenze fra i team di ricerca e quelli impegnati in altri campi d'attività, soprattutto perché, se non si può valutare la loro qualità e la loro produttività, non li si può neanche premiare.

5. Gli incentivi

La qualità e la produttività vanno premiate, come abbiamo già osservato. La motivazione, infatti, è uno stimolo molto potente e il premio senza dubbio l'aumenta. La natura umana è assai complessa ed è difficile determinare che cosa, esattamente, motiva l'individuo. È peraltro chiaro, come vedremo nel cap. 21, che il coinvolgimento nel lavoro giova alla qualità, alla produttività e all'innovazione. Ma come si fa a realizzare questo coinvolgimento?

Gli incentivi economici sono senz'altro d'aiuto, ma possono anche diventare controproducenti quando sono diversi per gli individui e per i team. In fin dei conti è il team nel suo complesso che ottiene il risultato, non uno o più individui, isolatamente.

Una retribuzione superiore alla media ottiene risultati superiori alla media, non c'è dubbio. Resta però il dubbio, assai forte, sulla proporzionalità dell'effetto. Sembra infatti che anche qui, come altrove, il rendimento marginale sia decrescente, oltre una certa soglia. Aumentando ulteriormente gli incentivi si potrà motivare questo o quell'individuo, ma non il team nel suo complesso: si rischia

allora di scompaginare il team, cioè di comprometterne proprio il fattore più importante.

La partecipazione agli utili aziendali può essere un incentivo molto valido. Per essa sembra ragionevole un'entità di circa un quarto della paga base. Molto importante è la tempestività dell'erogazione del premio, perché così questo viene collegato alla performance individuale, o di team. I ritardi, qui, vanno assolutamente evitati. Buona efficacia ha anche la partecipazione azionaria dei dipendenti, perché li fa sentire direttamente interessati alla prosperità e al successo dell'azienda.

Un'inchiesta fra i lavoratori negli Usa e in Giappone è stata rivelatrice d'una marcata diversità nel modo di concepire il rapporto con l'azienda. La prima domanda era: «Sento il bisogno di fare del mio meglio, indipendentemente dalla paga?» Le risposte negli Usa sono state affermative molto più che in Giappone. La seconda domanda era: «Chi trarrà il maggior beneficio dall'aumento della produttività dei lavoratori?» Ebbene, solo il 9 per cento dei lavoratori intervistati negli Usa pensava di trarre il maggior beneficio, contro il 93 per cento in Giappone. Dunque gli incentivi offerti negli Usa sono, dal punto di vista dei lavoratori, assai minori di quelli offerti in Giappone. O forse è diversa la mentalità. In Giappone, a quanto sembra, i lavoratori pongono con naturalezza gli interessi dell'azienda al di sopra dei propri, anche perché sanno che questi sono ben tutelati dall'azienda. Le risposte alla seconda domanda dell'inchiesta dimostrano che i lavoratori negli Usa non credono nell'equità della ripartizione dei benefici aggiuntivi, ad opera del loro management, e questo naturalmente dà di che pensare.

Sembra che l'impegno dei lavoratori giapponesi sia favorito principalmente da due fattori:

- ◆ il tradizionale premio di fine anno che, negli anni buoni, è compreso fra il 25 e il 50 per cento della retribuzione di base. Questo indubbiamente fa sentire che il lavoro e l'impegno ricevono una ricompensa adeguata;
- ◆ l'entità complessiva dei premi di fine anno supera quella dell'utile lasciato all'azienda.

Non c'è nulla di nuovo in questo tipo d'incentivo. Negli Usa esso

è noto da lungo tempo, come risulta per esempio da una citazione di Peters (1987) riferita alla presentazione della Procter & Gamble ai suoi dipendenti, nel lontano 1887, del suo piano per la loro partecipazione agli utili aziendali:

Il principale problema della grande industria, oggi, è quello di formulare gli indirizzi che facciano sentire ad ogni dipendente d'essere una parte vitale per l'azienda e d'avere una responsabilità personale per la sua prosperità, *con l'opportunità di condividerla.*

Questo principio è purtroppo ignorato, molte volte. Sono pochissime le aziende che l'applicano sul serio distribuendo ai loro dipendenti una quota consistente degli utili. Si stima infatti che solo il 20 per cento della forza lavoro, negli Usa, partecipi in qualche forma agli utili aziendali. In Giappone invece la partecipazione agli utili è largamente diffusa ed agisce da potente incentivo per quella forza lavoro, contribuendo decisamente al successo di quell'industria.

6. Perché primeggiano i giapponesi

Non possiamo, a questo punto, fare a meno di riprendere le osservazioni già fatte sull'industria giapponese per chiederci come mai essa primeggi nel mondo, con la sua produttività e con la sua qualità. In appena 40 anni il Giappone s'è sollevato dalle ceneri e ha raggiunto una potenza economica che lo colloca ai primissimi posti nel mondo. Il suo successo lo ha reso addirittura pietra di paragone per tutto il mondo, in fatto di performance, di qualità, di produttività e di lavoro in team. Oggi ormai, a quanto sembra, ogni paese guarda al Giappone come a un esempio da imitare.

Per meglio capire le ragioni di questo spettacolare successo, proviamo a confrontarlo con la situazione di un altro grande paese, gli Usa, secondo quanto risulta (Hull *et al.*, 1988) da un'indagine comparativa condotta dalla Rutgers University di Newark, New Jersey, per incarico della United States National Science Foundation e del Japan Youth Research Institute. L'indagine ha messo a confronto i

dati di circa 80 aziende manifatturiere del New Jersey (quelle che restavano di un gruppo di 110 aziende in attività nel 1973) con i dati di 94 aziende manifatturiere giapponesi in attività negli anni 1980, nessuna delle quali era stata chiusa nei dieci anni precedenti. A quanto risulta, un'azienda quando chiude lascia i suoi lavoratori per lo più disoccupati, negli Usa, mentre in Giappone le chiusure sono assai più rare e quando proprio avvengono non lasciano nessuno senza lavoro. Alcune delle aziende giapponesi considerate nell'indagine avevano cambiato tipo di prodotto, passando per esempio dalla penna a sfera ai robot, ma erano riuscite a riconvertire la loro forza lavoro, rendendola adatta al nuovo processo produttivo. Non era stato licenziato nessuno.

Le differenze più significative che emergono da quest'indagine come probabili ragioni della superiorità delle aziende giapponesi sulle aziende Usa riguardano i seguenti punti:

- sviluppo delle risorse umane;
- esistenza di incentivi fortemente motivanti;
- volontà di lavorare;
- efficacia del marketing e degli approvvigionamenti;
- efficienza dei processi produttivi, anche attraverso l'automazione.

Non c'è dubbio che molti altri paesi, oltre gli Usa, abbiano cercato d'emulare le tecniche giapponesi nell'intento di resistere alla loro concorrenza nei mercati mondiali. Alcune aziende ci sono riuscite, più che altro tagliando i costi, ma con serie difficoltà sul piano della qualità. L'indagine della Rutgers University indica che la principale ragione del primato industriale giapponese è la motivazione dei lavoratori. Sembrerebbe un punto secondario, invece è importantissimo: non a caso i primi tre punti, nell'elenco appena presentato, riguardano essenzialmente le risorse umane.

Le aziende giapponesi organizzano corsi interni di formazione e d'addestramento, frequentati regolarmente anche dai semplici addetti al montaggio. Per contro, sono molto rare le aziende che organizzano corsi interni negli Usa o in Europa (l'Ibm è un'eccezione), tanto meno per la manodopera generica.

L'indagine della Rutgers University ha individuato altri punti importanti, fra cui i seguenti:»

Premi di gruppo

In Giappone sono molto diffusi i premi di gruppo, in aggiunta agli incentivi individuali. I manager e i lavoratori sono posti sullo stesso piano, per questi premi, e ne deriva un forte senso di comunanza e di solidarietà. Le aziende Usa, invece, hanno sistemi d'incentivazione alquanto scadenti e non premiano altrettanto direttamente i miglioramenti di produttività dei loro dipendenti.

Unità aziendale

La solidarietà fra i manager e i lavoratori è rafforzata, in Giappone, dalla relativa uniformità delle retribuzioni. Per di più, anche gli operai sono pagati mensilmente, come gli impiegati, i quadri e i dirigenti. Altri strumenti di rafforzamento dell'unità aziendale sono, in Giappone, la cerimonia mattutina degli esercizi ginnici e il canto dell'inno aziendale. I dipendenti tendono così a stringere forti legami gli uni con gli altri, e con l'azienda.

La cassetta dei suggerimenti

In Giappone vengono presentati, in media, ben 11 suggerimenti per lavoratore, contro appena 0,2 negli Usa. Non dimentichiamo, poi, che rispetto agli Usa vi sono in Giappone molti più lavoratori che manager (i lavoratori sono circa l'80 per cento dei dipendenti). Questa grande motivazione al suggerimento sembra dovuta al forte senso d'appartenenza aziendale che ha il lavoratore giapponese, fiero di contribuire anche con i suoi suggerimenti al miglioramento della qualità e della produttività.

I due gruppi di aziende sottoposti all'indagine della Rutgers University erano ragionevolmente simili, per dimensione e per tipologia di prodotti. Le principali differenze riguardavano l'impiego dei circoli qualità e l'atteggiamento verso l'innovazione. Approfondiremo questi aspetti nei capitoli che seguono. Per ora concludiamo, ma con una nota d'avvertimento: l'imitazione dei giapponesi *non* risolve i problemi di management negli Usa, o nel resto del mondo. Bisogna, quanto meno, decidere che cosa va imitato dal Giappone e che cosa, invece, non va imitato. Occorre, insomma, considerare i principi del loro management, più che i modi d'attuazione.

20. Applicazione della qualità e della produttività

Completiamo in questo capitolo la discussione sulla qualità (dal cap. 18) e sulla produttività (dal cap. 19) presentandone l'applicazione attraverso i cosiddetti circoli di qualità. È con essi, infatti, che l'azienda realizza il controllo qualità. Gli esempi riguardano team multidisciplinari dedicati esclusivamente alla qualità, in aziende e in paesi (il Giappone, per esempio) che ne hanno fatto l'uso più efficace.

1. Il circolo di qualità

Il buon controllo qualità è un compito che richiede la formazione di team affiatati: proprio quei team che, come abbiamo visto, sono i principali artefici del miracolo economico giapponese. Già abbiamo visto come un buon controllo qualità non costi nulla, ma anzi renda all'azienda che lo pratica, perché i risparmi che consente (riducendo i resi dai clienti e le rilavorazioni) ne compensano ampiamente gli oneri. Per di più l'azienda migliora la propria reputazione e incrementa le vendite, aumentando quindi i ricavi e gli utili.

Questo miglioramento nel controllo qualità è ottenuto dal cosiddetto *circolo di qualità*, uno speciale tipo di team che ha per unico scopo il mantenimento della qualità nella produzione di fabbrica. Esso è un ottimo esempio di formazione di team, perché l'obiettivo è chiarissimo (la qualità) e la sua giustificazione economica è agevole. La qualità, come la sicurezza, è essenzialmente una mentalità. Come la sicurezza, anche la qualità si ripaga ampiamente, com'è stato dimostrato innumerevoli volte (non così per la sicurezza, ma

dopo certi disastri, come Chernobyl e Bhopal, si incomincia a ragionare diversamente).

A differenza del normale team di progetto, solitamente impegnato in molti aspetti, il circolo di qualità è impegnato in un solo aspetto: la qualità, appunto. Il circolo di qualità è generalmente formato da una decina di membri professionalmente qualificati ed ha il compito di suggerire miglioramenti a una certa attività o a un certo prodotto. Il beneficio si ottiene con la riduzione degli scarti di produzione e dei rifacimenti. L'obiettivo è, infatti, ottenere prodotti sin dall'inizio esenti da difetti.

I circoli di qualità sono stati applicati inizialmente alla produzione, ma si sono estesi ad altre funzioni, fra cui quelle di servizio. In effetti si possono estendere a tutte le funzioni aziendali e a tutti i tipi d'azienda, come del resto è già avvenuto in Giappone. Ogni dipendente finisce così per appartenere a uno o a più circoli di qualità. Questi circoli possono essere considerati come un momento del nuovo *problem-solving* aziendale che è destinato, forse, a soppiantare i tradizionali canoni della struttura piramidale. Così dice Naisbitt (1982), su questo tema: «L'incapacità delle gerarchie a risolvere i problemi della società ha spinto la gente a parlarsi. Questo è stato l'inizio delle reti».

I circoli di qualità sono utilissimi nel *problem-solving* perché sono molto vicini al lavoro e a chi lo esegue. Con le loro riunioni periodiche, aiutano a individuare i problemi e a cercarne la soluzione nel complesso delle competenze professionali dei loro membri. Per di più, possono applicare direttamente le soluzioni che individuano.

L'affermazione dei circoli di qualità non è facile (essi costituiscono una novità radicale per l'azienda) e può costare molto tempo e molta fatica. Per poter riuscire al meglio si deve incominciare dalla base, anziché dal vertice.

I problemi di fabbrica vanno risolti per quanto possibile al livello stesso in cui si presentano, perché lì sono meglio capiti e meglio valutati, benché l'alta direzione sia considerata il luogo d'elezione per tutte le nuove idee. Il circolo di qualità ha le sue limitazioni, fra cui quella di non riuscire ad affermarsi quando la struttura gerarchica è molto forte, come nelle forze armate, nella polizia o nell'amministrazione dello Stato. La partecipazione effettiva dei lavoratori, che è l'essenza dei circoli di qualità, richiede un certo clima di lavoro e

un certo stile di leadership, del tutto carenti nei sistemi fortemente gerarchici.

I manager e i capi in genere devono impegnarsi completamente per la riuscita dei circoli qualità, ma non è affatto detto che, pur con le migliori intenzioni da parte di tutti, l'iniziativa abbia davvero successo. Si sono avute, infatti, esperienze negative. Prima di provare occorre quindi aver ben ponderato ogni aspetto della situazione.

I circoli di qualità sono noti anche sotto altri nomi. Per esempio alla Honeywell si chiamano *Ptp* (*Production Team Programmes*) e altrove anche *Pti* (*Productivity Improvement Teams*), *It* (*Involvement Teams*) o *Pqt* (*Participative Quality Teams*). Talvolta si dice semplicemente «team». Naturalmente il nome dipende dal particolare contesto aziendale e dallo scopo che in esso ha il circolo qualità. Non dimentichiamo, comunque, che anche questa soluzione può avere, ed ha, i suoi punti deboli, qualunque nome le si dia. Non è una panacea, ma uno strumento adatto a certi scopi e a certe situazioni.

Abbiamo già accennato al gruppo Trw, come esempio di produttività del lavoro in team. Risulta che dopo l'avvento dei circoli di qualità la Trw abbia visto scendere l'assenteismo dal 6 al 2 per cento e abbia visto aumentare la produzione del 35 per cento. Insomma, con i circoli di qualità non si realizza solo un buon controllo qualità ma si ottengono anche numerosi benefici collaterali, grazie soprattutto al rafforzamento dello spirito di team nei partecipanti.

2. Mantenimento e miglioramento della qualità

Per quanto siano apprezzabili i benefici collaterali dei circoli di qualità, il loro compito principale dev'essere quello di mantenere e migliorare la qualità, nel senso più ampio. Questo anche per prevenire i problemi connessi alle insufficienze qualitative. Il team deve basarsi su tutte le indicazioni disponibili, anche se inadeguate, e deve cercarne di nuove, se necessario. La situazione ha, in genere, analogie con il *brainstorming* e può giovare, quindi, anche di tali tecniche.

Il disaccordo può portare al risentimento, oppure all'innovazione. Molto dipende dall'unità d'intenti che il team prova. Il confronto di idee va incoraggiato, ma va scoraggiato l'antagonismo personale. La generazione delle idee va tenuta completamente separata dalla

loro valutazione, perché la critica prematura può inibire la creatività. I team, come i comitati, non sono di per sé creativi, ma lo sono per il contributo dei singoli membri che, tuttavia, possono essere favoriti e stimolati dal contesto che il team offre loro. Ogni membro del team ha i suoi pregi e i suoi difetti, ma non esiste il «pensatore perfetto». Alcuni saranno migliori degli altri in alcuni dei modi di pensiero che possono portare alla creatività.

Le qualità che contano, sotto questo aspetto, sono l'analisi, il ragionamento, la sintesi, il pensiero olistico, la valutazione, la memoria intuitiva, la fantasia e la tecnica numerica. Si deve prestare la massima attenzione a non soffocare una buona idea. Il francobollo postale ci offre un buon esempio, a questo riguardo. Roland Hill, il suo inventore, avrebbe così esposto la sua idea: «[ci vuole] un pezzetto di carta appena sufficiente a ricevere il timbro, con il dorso rivestito da uno strato glutinoso, che il mittente possa incollare, umettandolo, sul retro della lettera». Ma il Postmaster General, il capo del servizio postale britannico, cosa rispose? «Di tutte le idee balzane che ho ascoltato, o che ho letto, questa è davvero la più stravagante!».

Il mantenimento e il miglioramento della qualità è fondamentale un problema di management. Abbiamo appena visto, con il francobollo postale, come il management abbia misconosciuto una buona idea, pur avendola bell'e pronta davanti a sé. Ebbene, questo succede ancora. Pall (1987), scrivendo sul management della qualità, sostiene appunto che sono le persone ad innovare e che perciò il management della qualità deve puntare a motivare e a impegnare le persone in questo sforzo.

La qualità è essenziale alla concorrenzialità e alla redditività dell'azienda. Nel management della qualità occorre però sempre ricordare il ruolo centrale che a tale riguardo hanno le persone, senza dimenticarne i benefici collaterali. Possiamo citare, a questo punto, l'opera di Hansen e Ghare (1987) che ci offre una panoramica delle tecniche di controllo qualità. Si tratta dell'aggiornamento d'un loro libro precedente (Hansen, 1963) dal quale, comunque, sono ripresi molti esempi. Gli autori si giustificano affermando che: «Come il buon management, il buon controllo qualità non è mai superato».

Ma in che cosa consiste il controllo qualità? Certamente in un'attività di controllo che, come altre, si realizza con tecniche e con strumenti di management da applicare a tutte le fasi del processo

produttivo (pianificazione, progettazione, produzione, verifica). Il Giappone e la Germania sono gli esempi da additare, perché riescono a coniugare l'alta qualità dei loro prodotti con il contenimento dei costi. Benché la qualità vada considerata come «tema di dominio pubblico», sembra che il controllo qualità totale s'impervi principalmente sui capisquadra. L'impegno dell'alta direzione è necessario sì, ma non sufficiente. Spetta infatti ai quadri, come leader dei team di produzione, assicurare l'intervento continuo, puntuale e tempestivo che la qualità richiede.

3. La qualità è cruciale

Il controllo qualità implica una specie di «rivoluzione culturale» per evitare il cattivo management. Esso ha contribuito all'affermazione di sistemi di management assai efficaci, come il *just in time*, che riduce drasticamente le giacenze di materie prime organizzando le forniture secondo le esigenze produttive del momento.

L'applicazione del controllo qualità è stata felice in ogni campo nel quale la si è tentata. Sarebbe possibile anche l'applicazione alla politica, o alla vita privata, perché in fondo il suo è un principio classico: «Prevenire è meglio che curare». Non bisogna però fraintendere la vera natura del controllo qualità: esso non è uno strumento, ma un obiettivo, una finalità. Per conseguirlo occorrono strumenti di vario genere, per esempio di ingegneria industriale e di ricerca operativa. Per fortuna esso, come disciplina pratica, corrisponde molto bene alla natura umana: ecco perché viene accettato così prontamente, quando lo si applica come si deve.

Le aziende che ignorano il controllo qualità, è chiaro, commettono praticamente un suicidio economico. Così sostengono, per esempio, Shetty e Buehler (1987), descrivendo le strategie per diventare e per mantenersi concorrenziali. Essi elencano un numero impressionante di aziende che hanno conseguito il successo proprio con la qualità, la produttività e l'innovazione. Sono aspetti, questi, intimamente correlati e assolutamente essenziali al progresso: si possono conseguire solo con l'impegno completo dell'alta direzione e con la partecipazione convinta di tutti i dipendenti, organizzati in team che collaborino pienamente fra loro.

4. Guide alla qualità

Ora, dopo esserci dilungati sui pregi della qualità e sui vantaggi del controllo qualità e dei circoli di qualità, dobbiamo domandarci come promuovere, in pratica, la qualità. Le guide non mancano, anzi sono numerose. Per esempio il libro di Sud Ingle (1985) che si rifà all'esperienza giapponese e la propone come esempio per tutti. Del resto molti paesi si stanno adeguando, fra cui il Belgio, il Brasile, la Danimarca, la Malaysia, il Messico, l'Olanda, Taiwan, la Thailandia, il Regno Unito e gli Usa.

Un altro libro sul tema è quello di Robson (1982), eccellente introduzione alle idee e alle applicazioni dei circoli di qualità. L'autore cerca di rispondere agli scettici con un vasta scelta di esempi, tratti dai più disparati campi d'attività. Le aziende citate non appartengono solo all'industria manifatturiera. Le banche, le compagnie d'assicurazione e le organizzazioni della grande distribuzione sono altrettanti settori di buona applicazione dei circoli qualità.

Conviene citare anche il libro di Hutchins (1985), il cui autore ha contribuito notevolmente all'affermazione dei circoli di qualità nell'industria britannica. Sono presentate, nel libro, le esperienze dirette dell'autore e quelle dei suoi colleghi e amici. Da esso risulta che nel primo anno sono state iniziate al controllo qualità 15 aziende, diventate 100 nel 1984. Abbiamo già citato, nel cap. 18, il famoso Kaoru Ishikawa che tanto ha contato per l'affermazione della qualità nella produzione. Proprio Hutchins organizzò, nel lontano 1979, una conferenza sui circoli qualità alla quale intervenne anche Ishikawa, dicendo fra l'altro: «Non aspettatevi troppo. Se riuscirete a indurre anche solo due aziende a provare, nel primo anno, avrete già ottenuto un successo». Ma Hutchins fece molto di più. La prefazione al suo libro è di J.M. Juran, autore del prestigioso *Quality Control Handbook* (1974) di cui citiamo un brano: «Il movimento dei circoli di qualità è formidabile. Nessun altro paese sembra capace di fare altrettanto. Con questo movimento il Giappone prenderà la guida della qualità nel mondo».

Profezia vera, come sappiamo ormai tutti. Altri paesi stanno però imparando, e in fretta, come abbiamo appena visto. Se lo faranno abbastanza in fretta da colmare il ritardo sul Giappone, è da vedere. La strada è lunga!

Il controllo qualità è fatto, beninteso, non per sostituire i sistemi esistenti, ma per migliorarli. Non minaccia nessuno, neppure i sindacati. L'intento è quello di creare un clima di lavoro più salutare e più collaborativo. Del resto anche l'esperienza indica che l'istituzione dei circoli di qualità non interferisce con i legittimi interessi sindacali. Per indurre a lavorare bene e con continuità, i responsabili del controllo qualità devono essere rispettati e apprezzati, anche ufficialmente, ma bisogna *evitare* i premi in denaro, perché potrebbero addirittura sminuire l'efficacia dell'iniziativa. Il controllo qualità, com'è qui inteso, non sostituisce le normali attività di controllo dell'azienda: piuttosto le integra e le rafforza. Occorre fare molta attenzione, all'inizio del controllo qualità, e non correre troppo. Per riuscire, occorre preparare bene l'ambiente e discutere a fondo l'argomento in tutta l'azienda.

5. I circoli di qualità non sono la panacea

Non sempre il controllo qualità, per quanto intenso e per quanto sostenuto dai circoli di qualità, riesce a risolvere tutti i problemi. Una recente indagine che ha confrontato l'industria Usa e l'industria giapponese ha indicato, infatti, che le differenze nell'applicazione dei circoli di qualità spiegano solo in parte la differenza di produttività e di redditività. La realtà è molto complessa e i circoli di qualità la toccano solo in superficie, per così dire: occorre andare oltre e considerare anche la struttura dell'occupazione e il modo in cui si motivano i dipendenti.

L'industria delle costruzioni è stata particolarmente ricettiva verso i circoli di qualità, prima in Giappone e poi anche negli Usa, ma neanche in essa si può contare su un successo certo. Gully e altri (1987), in un eccellente articolo sull'applicazione dei circoli di qualità nell'industria delle costruzioni, sostengono che questa trova un ostacolo notevole nell'unicità di ciascun cantiere e nell'ampia variabilità della forza lavoro, da cantiere a cantiere. Se però il principio viene adattato alle peculiarità delle circostanze, come illustra l'articolo, allora le possibilità di successo aumentano di molto. Concludiamo quindi con una nota d'avvertimento: i circoli di qualità non sono applicabili sempre e comunque.

21. Coinvolgimento e impegno

Dopo aver considerato la qualità e la produttività, con gli esempi di miglioramento attraverso l'applicazione dei circoli di qualità e del controllo qualità totale, concludiamo con un capitolo dedicato a come gli individui possono essere coinvolti nel team e impegnarsi al conseguimento dei suoi obiettivi, particolarmente quelli d'innovazione. Sembra infatti che l'innovazione dipenda in massimo grado dall'impegno e dal coinvolgimento dei singoli. Dobbiamo perciò inquadrarla in tale prospettiva, per capirne le possibilità di riuscita. In questo capitolo vediamo, inoltre, che è importante per l'azienda avere una causa da proporre a tutti i dipendenti, come oggetto e ragione del loro impegno.

1. Il collegamento

Produttività è un termine astratto che può essere inteso diversamente da persone diverse. L'ingegnere, l'economista, l'amministrativo hanno in merito idee diverse, l'uno dall'altro. In linea di massima, comunque, possiamo definire la produttività come l'output ottenuto per l'input unitario (per esempio l'ora di lavoro). Maggiore è questo rapporto, maggiore sarà, per definizione, la produttività (a parità di altre condizioni). Intesa così, la produttività è notoriamente maggiore in Giappone che negli Usa, e questo per tre ragioni principali:

- ◆ il maggior ricorso all'automazione;
- ◆ il maggiore apporto dei lavoratori;
- ◆ il maggiore impegno e il maggior coinvolgimento dei lavoratori.

La qualità, come abbiamo visto nei tre capitoli precedenti, implica il rispetto assoluto delle specifiche, ossia la mancanza completa di difetti. Si può dedurre, da ciò, che la qualità è essenzialmente un attributo della produttività, nel senso che con una qualità mediocre anche la produttività sarà necessariamente mediocre. Abbiamo anche visto che la qualità è determinata non solo dalle possibilità delle attrezzature produttive, ma anche e soprattutto dalla disponibilità dei lavoratori. Il lavoro dovrebbe essere organizzato in modo tale da rendere il lavoratore stesso responsabile della qualità del suo lavoro e, quindi, del suo prodotto. È tuttavia estremamente difficile misurare la qualità in assoluto. Si deve perciò ricorrere a una misura indiretta, attraverso l'assenza di difetti. Quando i difetti sono del tutto assenti, la qualità è perfetta.

Questo per la qualità e la produttività, così strettamente legate. L'innovazione, il terzo fattore, si riferisce tipicamente all'invenzione di nuovi prodotti e di nuovi processi, e alla loro commercializzazione. Alcuni studi hanno indicato che il Giappone sarebbe superato dagli Usa, per l'innovazione e per l'inventiva. Conclusione forse erronea, anche se popolare. Azumi (1986) per esempio ha trovato che le valutazioni sull'innovazione normalmente fatte in Occidente trascurano il grande numero di piccoli miglioramenti di prodotto e di processo suggeriti dai lavoratori giapponesi: nel complesso, costituiscono un contributo considerevole. Non dobbiamo poi dimenticare che, in fondo, lo stesso successo commerciale del Giappone è la prova dell'ottimo livello della sua innovazione: il Giappone è in testa e sta aumentando il distacco.

Per le interrelazioni dei tre fattori (qualità, produttività, innovazione) possiamo dire che l'innovazione e la produttività sono solitamente complementari, almeno nel breve termine, e che la qualità dipende sia dall'innovazione che dalla produttività.

2. Si ottiene ciò che ci si aspetta

A proposito del coinvolgimento e dell'impegno della gente, c'è un semplice detto che non andrebbe mai dimenticato: «Si ottiene ciò che ci si aspetta». In altre parole, una persona fa ciò che dimostriamo di aspettarci da lei, e spesso anche qualcosa di più. Certi studi sul comportamento dei manager avevano indicato che per mi-

gliorare la produttività bastavo, talvolta, la dimostrazione dell'interesse del manager verso ciò che accadeva nella sua unità. Questa, però, è una conclusione semplicistica, confutata ormai da molto tempo. Il miglioramento si mantiene nel lungo termine solo se l'attenzione del manager è accompagnata dalla dimostrazione che egli crede nelle capacità del suo team. Per ottenere risultati positivi, insomma, occorre crederci. Purtroppo è vero anche in viceversa: se si aspettano risultati negativi, si otterranno proprio quei risultati.

È, questo, il cosiddetto effetto Pigmalione, dal nome del mitico re di Cipro che aveva scolpito una statua di donna, con le fattezze e le qualità che egli più apprezzava e desiderava, e che tanto prego gli Dei da ottenere infine la metamorfosi di quella statua nella donna vivente dei suoi sogni; il tema è stato ripreso da George Bernard Shaw nella sua omonima commedia dove il protagonista è un professore che trasforma una modesta fioraia londinese in una dama raffinata. Del resto è stato osservato che il rendimento degli studenti dipende più dalle aspettative del docente che dalle loro capacità personali. Accade lo stesso anche nel mondo del lavoro: l'aspettativa del leader influisce fortemente sulla qualità, sulla produttività e sull'innovazione che egli ottiene dal suo team.

Molte aziende riconoscono ormai che le loro maggiori risorse sono quelle umane ed è naturale che cerchino di trarne il meglio: a questo proposito esse dovranno cercare, quindi, d'*aspettarsi* il meglio da tali risorse. Innanzitutto dovranno dimostrare d'averne una buona opinione dei loro dipendenti. S'attaglia bene alla situazione un esperimento condotto sugli allievi d'una scuola elementare, dividendoli arbitrariamente in due gruppi e trattando quelli del primo da allievi normali, quelli del secondo da allievi brillanti: ebbene, il gruppo degli allievi «brillanti» riuscì effettivamente meglio dell'altro. La spiegazione è stata:

Gli insegnanti stimolano di più gli allievi dai quali si aspettano di più. Con loro parlano più spesso che con gli altri, a loro fanno domande più impegnative e concedono più tempo per rispondere, indirizzandoli anche verso la risposta giusta.

Lo stesso vale anche per i manager e per i loro dipendenti. Quei manager che dimostrano d'aspettarsi il meglio dai loro dipendenti, l'otterranno davvero.

Il leader che entra in riunione pieno di fiducia verso il suo team riesce immediatamente a stimolare quel team, certe volte persino a galvanizzarlo. Bisogna però che sia convinto di ciò e che lo faccia capire ai suoi. Fra i modi per esprimere questo convincimento possiamo elencare i seguenti:

- ◆ porre quesiti aperti;
- ◆ tacere, quando occorre (per esempio quando si aspetta una risposta);
- ◆ passare ad altri membri del team le domande rivolte al leader;
- ◆ evitare le situazioni chiuse (in cui uno vince e l'altro perde);
- ◆ cercare il contatto visivo;
- ◆ sfoggiare un certo humour, se la situazione lo consente;
- ◆ ascoltare di buon grado le opinioni altrui.

Bisogna inoltre evitare assolutamente alcune frasi deleterie: «Non funzionerà per nulla». «È contrario agli indirizzi aziendali». Peggio che peggio: «Non l'abbiamo mai fatto, finora» (come se non ci fosse, per tutto, una prima volta).

3. Le performance è frutto dell'impegno

Ciò che più interessa è il rendimento, la *performance* per quanto riguarda la qualità, la produttività e l'innovazione. Ma come si migliora la performance? Agendo sui fattori che la influenzano, primo fra tutti l'impegno del personale. A sua volta l'impegno richiede una causa per la quale impegnarsi, una causa che venga fatta propria da tutti i dipendenti dell'azienda. Non occorre che questa causa comune resti sempre immutata, anzi è meglio rinnovarla di tempo in tempo, facendo naturalmente partecipare tutti i dipendenti a questo processo. Il management non può agire d'imperio, per ottenere l'impegno dei dipendenti. Esso può, invece tradurre la causa aziendale in obiettivi specifici da assegnare a ciascun gruppo di dipendenti. Saranno, questi, obiettivi immediati e fattibili, sui quali concentrare l'impegno dei dipendenti come contributo alla causa comune. Gli obiettivi potranno essere man mano aggiornati, secondo le circostanze.

La traduzione della causa aziendale in obiettivi particolari è mol-

to importante, perché la gente ha bisogno di obiettivi riferiti al proprio contesto, per impegnarsi davvero. L'aumento dell'utile o del fatturato non significa molto per il dipendente medio, non molto di più della frase: «Lavoriamo nell'interesse dell'azionista». Tutto vero, ma troppo distante dal lavoro quotidiano dei dipendenti.

John Egan, prendendo la guida della Jaguar, l'azienda automobilistica britannica, si trovò subito a fronteggiare problemi molto seri, fra cui un duro sciopero dei dipendenti e un bilancio decisamente in rosso. Non potendo affrontarli tutti insieme, decise di concentrarsi su un punto solo: la qualità. E riuscì!

La Jaguar produce auto di lusso, come tutti sanno, ma la sua immagine s'era parecchio appannata negli anni '70 e negli anni '80. Circolava, allora la battuta che non si doveva acquistare una Jaguar sola, ma due: per averne una disponibile mentre l'altra era in riparazione. Nella ricerca della soluzione al suo problema di qualità, la Jaguar intervistò un campione di cento clienti e confrontò le risposte con quelle di analoghe interviste fatte a un campione di cento clienti Bmw e di cento clienti Mercedes (i due principali concorrenti). Ne risultò un lungo elenco di circa 200 difetti, per la Jaguar, riguardanti la verniciatura, il cambio e la meccanica. John Egan concentrò gli sforzi dell'intera azienda su questi punti, per correggerli e portarli alla qualità della concorrenza. Istituì i circoli di qualità e riuscì a spuntarla, aprendo alla Jaguar le porte d'un rinnovato successo.

Il caso Jaguar ci dimostra la necessità d'una causa aziendale. Occorre che questa causa sia fatta propria da tutti i dipendenti e che sia immediatamente riferibile al loro lavoro: nel caso Jaguar la qualità rispondeva a questi requisiti. Altre aziende hanno conseguito notevoli successi con lo stesso metodo: per esempio Olivetti, Hewlett-Packard e Ford. Addirittura possiamo citare anche un'orchestra sinfonica, la San Francisco Symphony Orchestra. Il metodo non si limita, infatti, all'industria manifatturiera. Esso però richiede continuità. Nell'ufficio di H. Ross Perot, alla General Motors, sembra che fosse ben visibile la seguente scritta:

Ogni cosa ben fatta è in continuo equilibrio, sul filo del rasoio. La battaglia per eccellere non finisce mai.

Il rinnovamento è una lotta continua. Non ci si può mai rilassare un attimo.

4. Dagli esplosivi alle canne da pesca

Abbiamo visto come l'impegno sia essenziale ai tre fattori del successo industriale: qualità, produttività, innovazione. La Zebco è un esempio interessante, sotto questo aspetto. Essa produceva esplosivi per l'industria petrolifera, sin dal 1949. Aveva successo, ma nel 1974 la crisi del settore la portò quasi al fallimento. Per un caso fortuito si presentò, proprio allora, l'inventore d'un nuovo tipo di canna da pesca. Dopo le prime prove, modeste ma incoraggianti (un meccanico della Zebco provò il mulinello nel parcheggio aziendale e lo trovò molto pratico) l'azienda decise di diversificarsi, puntando su quel nuovo prodotto. Tutti s'impegnarono e migliorarono sia la qualità che la produttività. Le nuove canne da pesca salvarono l'azienda. Nei primi anni '80, però, la concorrenza s'era fatta molto serrata, nel settore delle canne da pesca. I concorrenti esteri le vendevano ad appena 10 dollari e la Zebco dovette lottare con le unghie e coi denti per sopravvivere. Ma ancora una volta i lavoratori risposero e s'impegnarono a ridurre ulteriormente i costi, tenendo alta la qualità. L'azienda fu particolarmente attenta a presentare la situazione a tutti i lavoratori: non con una circolare, o con un'assemblea, perché il messaggio sarebbe stato recepito in modo troppo debole, ma con un'azione capillare e personalizzata. Jim Dawson, il vicepresidente, convocò i dipendenti in gruppi di quattro e parlò loro dei problemi di produttività che dovevano essere risolti per tener testa alla concorrenza: li conquistò alla causa aziendale, convincendoli che si trattava di «vincere o morire». La discussione con il personale richiese, in questo modo, molto tempo (quasi due anni) ma ebbe pieno successo. Al management della Zebco è stata attribuita la seguente dichiarazione:

Abbiamo dedicato molto tempo alla discussione con il personale, affinché tutti sapessero che cosa stavamo facendo, e perché. Abbiamo detto ai nostri lavoratori che la qualità nasce dall'interno e che essi dovevano cercare di lavorare non di più, ma meglio. Chiedemmo a ciascuno di loro un lavoro di miglior qualità. Ci risposero: «Dateci attrezzi e pezzi migliori, senza ritardi, per quanto ci occorrono». Scoprimmo così che i nostri problemi derivavano nell'85 per cento dei casi dalle cattive forniture di componenti.

La situazione alla Zebco fu dunque gestita bene dal management che riuscì ad ottenere l'impegno del personale e a individuare il problema che fu, così, risolto. I costi diminuirono sensibilmente e la produttività addirittura triplicò (in termini di pezzi prodotti giornalmente da ciascun lavoratore). La Zebco ha attribuito quel successo a tre fattori principali:

- la convinzione del management nel credere che ognuno vuole contribuire alle sorti dell'azienda, e lo fa se vede riconosciuto questo suo contributo;
- l'esistenza d'una causa concreta, in cui i dipendenti si riconoscevano. Gli incontri per piccoli gruppi rendevano possibile il dialogo fra lavoratori e manager, per la prima volta. I risultati dell'impegno che ne conseguì e del lavoro comune non si fecero attendere;
- l'intervento fattivo, per superare il collo di bottiglia che era stato individuato nella scarsa qualità di certe forniture. La situazione fu presentata ai fornitori in modo tale da coinvolgerli anch'essi nel team aziendale, per così dire. Essi stessi ne trassero vantaggio, perché finirono per produrre pezzi migliori a minor costo.

5. Bisogna coinvolgere

Non insisteremo mai abbastanza sull'importanza del coinvolgimento. L'esempio della Zebco l'ha illustrata, del resto, molto chiaramente. Tutti dovrebbero essere coinvolti, non solo i dipendenti, ma anche i fornitori e persino i clienti. Con il coinvolgimento si giunge all'innovazione, non solo nei laboratori di ricerca ma anche nei capannoni, nelle officine e nei magazzini della quotidiana vita lavorativa, ovunque insomma ci sia campo per migliorare la produttività e la qualità. L'innovazione dovrebbe diventare un modo di vita, nell'ambiente di lavoro, ma richiede che il personale abbia tempo per pensare e goda d'una certa libertà d'azione.

È degna di nota l'insistenza del management in Giappone, negli Usa e in Germania affinché gli ingegneri trascorrono molto del loro tempo in officina, anziché in ufficio. Solo là, infatti, possono toccare con mano ciò che si fa e rendersi conto dei problemi pratici che, così facendo, s'incontrano. Questo può portare a miglioramenti im-

mediati, piccoli e grandi. Il tempo passato in officina contribuisce anche a ridurre le barriere fra funzione e funzione. Il principio del massimo contatto non va comunque applicato solo in produzione: esso può servire altrettanto bene con i fornitori, con i clienti e con i distributori. Se tutti sono coinvolti, tutti possono contribuire.

Il ruolo del management e del supervisore può, a nostro parere, essere quantificato. Anzi, lo deve. Per esempio, il consulente giapponese Masaaki Imai sostiene che: «Il management giapponese crede, in genere, che un manager debba dedicare almeno il 50 per cento del proprio tempo all'attività migliorativa».

Parole, queste, che contrastano decisamente con la credenza ancora tanto diffusa nella letteratura di management, per cui gli americani sarebbero innovatori e i giapponesi sarebbero imitatori. Possiamo anzi assicurare che è vero esattamente l'opposto perché sì, gli Usa possono vantare una serie lunghissima di premi Nobel, ma quasi sempre trattano ancora i lavoratori come meri esecutori, senza chiedere nulla di più dell'obbedienza, e sprecano così un enorme potenziale innovativo. Lo stesso accade con i capi intermedi, visti solo come gestori e non come fonte di idee sul lavoro che, pure, essi fanno. Da tutta questa gente non ci s'aspetta nessuna innovazione, negli Usa, e naturalmente non se ne ottiene per nulla. In Giappone il clima è del tutto diverso. Là ognuno è coinvolto nel processo innovativo, anche il più umile operaio. Là si sollecitano idee e le si mettono in pratica, se sono giudicate valide. Là anche il personale d'ufficio, anche i fornitori e i venditori sono trattati come membri del team e sono stimolati a contribuire con le loro idee. La diffusione dei computer e l'intensificazione dei contatti e delle dipendenze, a ogni livello, ha reso tale collaborazione ancora più importante.

6. La produzione in grande serie è superata

Negli anni '60 e negli anni '70 si pensava, soprattutto negli Usa, che tutti i problemi potessero essere superati dalla produzione in grande serie. I profitti sarebbero venuti dalla qualità. Ora questa credenza vacilla e le aziende che si sono rinnovate hanno abbandonato la produzione in grande serie, puntando piuttosto sull'innovazione continua e sul miglioramento continuo della qualità. Sacrifi-

care la qualità per la quantità, infatti, non è solo una ricetta sicura per il disastro economico, ma è anche una serie causa di scontento nei lavoratori, perché essi non vedono più il significato del loro lavoro e non trovano più soddisfazione in esso. Dick Burke, della General Electric, ha detto con molta sincerità:

Il maggior problema dell'industria Usa è oggi l'arroganza del management. Qui avevamo diciannovemila dipendenti: una risorsa grandissima. Il nostro management, però non ha comunicato a loro nulla tranne, implicitamente, l'importanza della quantità ... [partendo dal presupposto] che chi è pagato a ore è ottuso, che non vale la pena di addestrarlo e che è inutile chiederli aiuto.

Ancora una volta, il management s'aspettava poco dalla forza lavoro, e otteneva poco. La situazione nelle officine Appliance Park della General Electric si deteriorò, così, al punto da toccare anche i capi intermedi. L'assenteismo era altissimo, gli orologi erano rotti, i locali di servizio erano sporchi e il management non aveva assolutamente nessun seguito.

Sembrava una partita ormai persa, ma quando Roger Schipke vi fu posto a capo la situazione si trasformò. La qualità venne subito dichiarata il primo obiettivo dell'azienda e i dipendenti vennero trattati come persone responsabili. Il management cercò soprattutto di dimostrare il suo interesse e quando ci riuscì i dipendenti incominciarono a cooperare e a interessarsi anch'essi al lavoro e alla situazione in fabbrica.

Questa lezione, che la qualità stimola l'interesse dei lavoratori, sembra essere stata imparata molto bene dalle aziende più aperte al progresso, nel settore manifatturiero, mentre sembra ancora ignorata nel settore dei servizi. Se anche lì non la s'impara in fretta si avrà la stessa situazione disastrosa che l'industria manifatturiera ha avuto circa dieci anni fa. Eppure tutto è così semplice, nei servizi, perché il successo vi si ottiene proprio offrendo un buon servizio, cioè offrendo qualità!

Possiamo guardare alle produzioni di piccola serie, per cercare una conferma alla nostra tesi. Possiamo per esempio guardare al settore delle auto sportive. La Porsche ci offre un buon esempio, per

come è riuscita a superare una crisi economica alla quale, inizialmente, il management cercava di rispondere concentrandosi sui segmenti d'attività più redditizi, in nicchie di mercato ben delimitate. Quando questa strategia si dimostrò perdente, venne chiamato Peter Schutz (della Cumins Engines). Egli domandò subito al professor Porsche, il mitico progettista delle Porsche e del Maggiolino Volkswagen: «Qual è l'auto migliore di tutti i tempi?» Il professore rispose: «Non l'abbiamo ancora costruita». Ecco, in questa risposta Schutz trovò lo spirito che gli avrebbe fatto risolvere la situazione, puntando proprio sul desiderio di far sempre meglio, di vincere, di primeggiare (tanto più naturale in quel settore d'attività).

Quando Schutz riunì i manager, essi gli dissero concordi che non c'era nessuna possibilità che il nuovo motore turbo vicesse il prossimo Gran Premio a LeMans. Egli allora aggiornò subito la riunione all'indomani, dicendo: «Finché sarò a capo dell'azienda, non si parlerà di perdere». Il giorno successivo egli presentò il suo piano per la vittoria in quella competizione. Mancavano appena 62 giorni: sembrava impossibile riuscirci, eppure tutti s'impegnarono al massimo, galvanizzati dall'idea di vincere, e alla fine ci riuscirono davvero. Fra l'altro il pilota era un asso che s'era ritirato da un paio d'anni, ma che s'era offerto di gareggiare proprio dopo aver sentito parlare di quel loro modello «vincente».

Per concludere possiamo ricordare che per avere successo occorre trovare una causa nella quale i dipendenti possano riconoscersi con entusiasmo. Vincere una corsa automobilistica è una causa adatta, ma ne esistono molte altre. Per esempio, il miglioramento della qualità sembra suscitare molto entusiasmo, come anche il contenimento dei costi e l'avanzamento tecnologico. Con una buona causa, se ben comunicata ai dipendenti, sembra che non ci sia limite alle possibilità di successo. Occorre però trovarla e, soprattutto, farla capire ai dipendenti. È questo il compito più difficile e più importante, oggi, per i manager e per i leader. Non dimentichiamo, poi, che quando una causa ha sortito il suo effetto ne occorre subito un'altra. Il mondo cambia in fretta e la gente cerca novità. Spetta ai manager procurargliele.

Appendice

Esempio di descrizione della mansione

Unità: team di progetto

Posizione: responsabile controllo costi di progetto

Dipendenza: responsabile di progetto

Funzioni: definire, realizzare, mantenere e migliorare un sistema di controllo dei costi di progetto, con le attività di valutazione e di rendiconto ad esso connesse secondo gli indirizzi del «Manuale di controllo costi e avanzamento commesse» e del «Manuale di gestione dei materiali», oltre che della specifica di progetto.

Fra l'altro le funzioni comprendono le seguenti attività:

1. (a) istituire e mantenere le procedure amministrative per la funzione sopra indicata,
(b) assicurare lo sviluppo sistematico dei rendiconti di avanzamento e di controllo costi, dal cantiere;
2. ricevere dati da varie fonti sull'avanzamento dei lavori, sulle forniture e sugli appalti, curando i relativi rendiconti;
3. realizzare e mantenere un sistema di controllo monetario per tutti i materiali ordinati, in relazione alla loro disposizione fisica;
4. realizzare e mantenere attività specifiche di controllo costi, in relazione agli appalti in essere (pagati a consuntivo, oppure a rate in cifra fissa), esprimendo parere di congruità sulle fatture ricevute e di validità dei lavori eseguiti, secondo le norme vigenti;
5. realizzare e mantenere un sistema di controllo costi, comprendente anche i raffronti fra preventivo e consuntivo in quantità e in valore, per individuare tendenze e situazioni da segnalare alle unità interessate;

6. fornire previsioni sulla base delle stime correnti, per il cash flow dei diversi progetti che formano l'investimento in questione;
7. eseguire verifiche estemporanee in cantiere, sull'effettivo utilizzo della manodopera e sull'avanzamento dei lavori dati in subappalto, per confermare le valutazioni fatte dalle aziende capo-commessa in ordine al pagamento delle fatture ai subappaltatori;
8. contribuire alla negoziazione dei contratti e delle variazioni ai contratti per i lavori in cantiere, stimandone il valore in accordo con le unità interessate, prima dell'approvazione da parte del responsabile di progetto;
9. coordinarsi con le altre unità, di progetto e di sede, per assicurare l'efficiente esecuzione dei progetti;
10. coordinarsi con le unità di engineering e di contabilità del committente per assicurare l'armonizzazione delle procedure di controllo dei costi di progetto e lo scambio di dati ed esperienze.

Bibliografia

Capitolo 1

- Adair J (a), *Developing Leaders – The Ten Key Principles*, McGraw Hill, 1988
- Adair J (b), *Not Bosses but Leaders – How to Lead the Way to Success*, Kogan Page, 1988
- Barrett F D, 'Teamwork – how to expand its power and punch', *Business Quarterly*, Winter 1987, pp 24–31
- Bennis W and Nanus B, *Leaders – The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, USA, 1985
- Blake R R, Mouton J S and Allen R L, *Spectacular Teamwork – How to Develop the Leadership Skills for Team Success*, John Wiley, USA, 1986
- Cane A, 'The qualities a chief executive needs – leadership in the future', *Financial Times*, 7 September 1988
- Carson I, 'Ahead of the field', *The Economist*, Vol 306, p 86
- Fieldler F E and Chemers M M, *Improving Leadership Effectiveness – The Leader Match Concept*, (2nd ed), John Wiley, 1984
- Fieldler F E and Garcia J E, *New Approaches to Effective Leadership – Cognitive Resources and Organisational Performance*, John Wiley, 1987
- Golding C W, *What it Takes to Get to the Top – and Stay There*, Putman, USA, 1983

Jones J H, *Making it Happen – Reflections on Leadership*, Collins, 1988

News item: 'Teamwork lacking in cockpit', *Times of India*, 23 October 1988

Lorenz C, 'Scrum and Scramble' – The Japanese style, *Financial Times*, 19 June 1987, p 19

Maddux R B, *Team Building: An Exercise in Leadership*, Kogan Page, 1988

Maude B, *Leadership in Management*, Business Books, 1978

Pascale R T and Athos A G, *The Art of Japanese Management*, Sidgwick & Jackson, 1981

Purokayastha D, 'Teamwork responsible for current success', *Business India*, 23 Jan/5 Feb 1989, p 177

Reich R B, 'Entrepreneurship reconsidered – the team as a hero', *Harvard Business Review*, Vol 65, May–June 1987, pp 77–89

Capitolo 2

- Adair J, *Effective Teambuilding*, Gower, 1986
- Argyle M, *The Social Psychology of Work*, Penguin, 1972
- Ryan M, 'Teamwork in the City', *Journal of Management Development*, Vol 8, No 3, 1989, pp 14–20
- Samuelson P A, 'A tribute to teamwork', *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol 143, No 2, pp 235–243
- Simon B B and Farrell B A, *Training in Small Groups*, Pergamon, 1979
- Vinten G, 'Education, training and action learning', *Internal Auditing*, Vol 12, September 1989, pp 3–7

Capitolo 3

Kharbanda O P and Stallworthy E A, *Company Rescue*, Heinemann, 1987

Waterman R H Jr, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge*, Bantam Books, 1987

Capitolo 4

Carlzon J, *Moments of Truth*, Ballinger Publishing, USA, 1987

Kanter R M, *The Change Masters – Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schuster, 1983

Naisbitt J, *Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives*, Warner, 1982

Peters T and Austin N, *A Passion for Excellence – The Leadership Difference*, Collins, 1985

Peters T, *Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution*, Tata McGraw-Hill (India), 1989

Sapre S A, *Abraham Maslow – Management Theory Z*, Directorate of Printing & Stationery, Bombay, India, 1976

Sapre S A, *Management Philosophers and Practitioners*, Directorate of Government Printing & Stationery, Maharashtra State, Bombay, India, 1980

Trevor M, *The Japanese Management Development System*, Frances Pinter, USA, 1986

Capitolo 5

Harding H, *Management Appreciation – A Handbook for Personal Assistants and Administrators*, Pitman, 1987

Hayakawa S I, *Language in Thought and Action*, (4th ed), Harcourt Brace Jovanovich, 1978

Merrell V D, *Huddling – the Informal Way to Management Success*, American Management Association, 1979

Naisbitt J, *Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives*, Warner, 1982

Peters T and Austin N, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, Collins, 1985

Pinchot, Gifford III, *Intrapreneuring: Why you Don't Have to Leave a Corporation to Become an Intrapreneur*, Harper & Row, New York, 1985

Waterman R H Jr, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge*, Bantam Books, 1987

Woodstock M, *Team Development Manual*, Gower, 1989

Capitolo 6

Fisher D J, *Rules of thumb for physical scientists*, Transactions Technical Publications, 1988

Galbraith J R, *Organisation Design*, Addison Wesley, 1977

Capitolo 7

Adair J, *Effective Teambuilding*, Gower, 1986

Bennett D, *Successful Team Building Through TA*, Amacom, New York, 1988

Cleland D I and King W R (eds), *Project Management Handbook*. See Chapter 30, 'Project Teams and the Human Group' by R E Hill and T L Somers, Van Nostrand, New York, 1985

Francis D and Young D, *Top Team Building*, Gower, 1989

Lock D (ed), *Project Management Handbook*. Chapter 24, 'Motivating the participants', F L Harrison, Gower, 1987

Maddux R B, *Team Building: An Exercise in Leadership*, Kogan Page, 1988

Peters T, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Tata McGraw-Hill (India), 1989. (Reprint of US 1987 ed)

Peters T and Austin N, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, Collins, 1985

Platt S, Piepe R and Smyth J, *New Teams: A Game to Develop Group Skills*, Gower, 1988

Stallworthy E A and Kharbanda O P, *International Construction and the Role of Project Management*, Gower, 1985

Tarkenton F, *How to Motivate People*, Harper & Row, New York, 1986

Tse K K, *Marks & Spencer – Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company*, Pergamon, 1985

Woodstock M, *Team Development Manual*, Gower, 1989

Woodstock M, *Activities for Team Building*, Gower, 1989

Capitolo 8

Belbin R M, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann, 1984

Bemelmans T M A, *Beyond Productivity: Information Systems Development for Organizational Effectiveness*, North-Holland, 1984

Garfield C, *Peak Performers – The New Heroes in Business*, Hutchinson, 1986

Capitolo 9

Adair J, *The Action-Centred Leader: The Industrial Society*, Kogan Page, 1988

Cleland D I and King W R (eds), *Project Management Handbook*, 2nd ed. See Chapter 30, Project teams and the human group, by R E Hill and T L Somers, Van Nostrand, 1985

Hardaker M and Ward B K, 'Getting things done – how to make a team work', *Harvard Business Review*, November–December 1987, pp 112–117

Lawler E E III, *High Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organisational Performance*, Jossey-Bass, USA, 1986

Waterman R H Jr, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge*, Bantam Books, 1987

Capitolo 10

Abegglen J and Stalk G, *Kaisha – The Japanese Corporation*, Basic Books, USA, 1985

Peters T, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Tata McGraw-Hill (India), 1989

Capitolo 11

Peters T and Austin N, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, Collins, 1985

Stramy B et al, *Transforming the Workplace*, Princeton Research Press (USA), 1985

Thamhain H J and Wilemon D L, 'Building high performance engineering project teams', *IEEE Transactions Engineering Management*, Vol EM-34, No 3, August 1987, pp 130–137

Ulshak L, Nathanson L and Gillan P G, *Small Group Problem Solving – An Aid to Organisational Effectiveness*, Addison-Wesley (USA), 1981

Vogel E, *Japan as Number One – Lessons for America*, Cambridge University Press (USA), 1979

Capitolo 12

Cohen S S, 'How to be a leader', *Readers Digest*, August 1989, pp 98–100

Kotter J P, *The Leadership Factor*, The Free Press (USA), 1988

Lock D (ed), *Project Management Handbook*, Gower, 1987

Maddux R B, *Team Building: An Exercise in Leadership*, Kogan Page, 1988

Peters T, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Tata McGraw-Hill (India), 1989. (Reprint of the 1987 US ed)

Toft L A, 'Project management – a personal view', *Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers*, Vol 202, No B1, 1988, pp 19–27

Tse K K, *Marks & Spencer – Anatomy of Britain's Most Efficiently Managed Company*, Pergamon, 1985

Waterman R H Jr, *The Renewal Factor: How the Best Get and Keep the Competitive Edge*, Bantam Books, 1987

Capitolo 13

Adair J, *The Action-Centred Leader*, Gower, 1986

Article, 'Bechtel's project managers', *Bechtel Briefs*, October 1979, pp 4–13 (published by Bechtel, San Francisco)

Main J, 'Wanted: leaders who can make a difference', *Fortune*, Vol 116, 28 September 1987, pp 72–7

McGinnis A L, *Bringing Out the Best in People*, Augsburg Publishing House (USA), 1985

Zanger J H, 'Leadership – Management's better half', *Training*, December 1985, p 48

Capitolo 14

Baker R N, 'Success and failure patterns of projects in the least developed countries', paper presented at Internet's 7th World Congress on Project Management, Copenhagen, September 1982

Buchanan S, 'Returning from overseas can mean a backward step', *International Herald Tribune*, 30 October 1985

'Corporate Planning for an Uncertain Future', *Long Range Planning*, Vol 15, No 4, August 1982

Kamei M, 'Trustworthiness and foresight; requisites of good management', *JMA Newsletter*, 1 July 1986. (Translation of an article that appeared in *JMA Management News*, 10 May 1986)

Murray F T and Murray A H, 'Global managers for global business', *Sloan Management Review*, Winter 1986, pp 75–80

Capitolo 15

Adair J, *Effective Teambuilding*, Gower, 1986

Harris M, 'IBM – more worlds to conquer', *Business Week*, 18 February 1985, pp 84–7

Kharbanda O P and Stallworthy E A, *Company Rescue: How to Manage a Business Turnaround*, Heinemann, 1987

Peters T, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Tata McGraw-Hill (India), 1989. (Reprint of the 1987 US ed)

Peters T and Austin N, *A Passion for Excellence: the Leadership Difference*, Collins, 1985

Peters T J and Waterman R H, *In Search of Excellence – Lessons from America's Best-Run Companies*, Sidgwick & Jackson, 1984

Capitolo 16

Adair J, *Effective Teambuilding*, Gower, 1986

Jones H, *Making it Happen – Reflections on Leadership*, Collins, 1987

Capitolo 17

Article: 'Kudremukh – looking ahead', *Business India*, 19 November/2 December 1984, p 117

Babani A, 'Robots – Malthusian explosion', *Herald Review*, 14 July 1985, pp 42–43

Belbin R M, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann, 1984

Byrne J A, 'Whose robots are winning?', *Forbes*, Vol 131, 14 March 1983, p 154

Humphreys B, 'Working robots: have they arrived?', *Cost Engineering (USA)*, Vol 27, No 1, January 1985, pp 50–57

Maude B, *Leadership in Management*, Business Books, 1978

Mirchandani H V, Kudremukh – inception and implementation, a section in 'Project management in public enterprises', published by the *Standing Conference of Public Enterprises*, New Delhi, part of the proceedings of a National Workshop organised jointly by SCOPE and the Bureau of Public Enterprises. See pages 4.6.1 to 4.6.22 and 9 annexes, 1983

Peters T and Austin N, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, Collins, 1985

Pintz W S, *Ok Tedi – Evolution of a Third World Mining Project*, Mining Journal Books, 1984

Capitolo 18

Crosby P B, *Quality Without Tears – The Art of Hassle-free Management*, McGraw-Hill, USA, 1985

Feigenbaum A V, 'ROI – How long before quality improvement pays off?', *Quality Program*, February 1987, pp 15–20

Irving R R, 'Weld quality: whose job is it?', *Iron Age*, 4 April 1986, p 67 + (5 pages)

Ishikawa K, *What is Total Quality Control – The Japanese Way*, Prentice Hall, 1985 (translated by David J Lu)

Nemoto M, *Total Quality Control for Management – Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei*, Prentice Hall, USA, 1987 (translation from the Japanese by David J Lu)

Tallon R, 'How long before quality improvement pays off?', *Quality Progress*, February 1987, pp 19–20

Vaughn D, 'Quality management', *For Your Information*, M W Kellogg newsletter, May/June 1988, p 3

Capitolo 19

Allen T, Katz R, Grady J J and Slavin N, Project team ageing and performance – the roles of projects and functional managers, *R&D Management*, Vol 18, No 4, 1988, pp 295–308

Harrington H J, 'Excellence – the IBM way', *IBM Technical Report*, 1986

Hull F, Azumi K and Wharton R, 'Suggestion rates and sociotechnical systems in Japanese versus American factories: beyond quality circles', *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol 35, No 1, February 1988, pp 11–24

Peters T and Austin N, *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*, Collins, 1985

Peters T, *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Tata McGraw-Hill (India), 1989. (Reprint of the 1987 US ed)

Capitolo 20

Gully B A, Touran A and Asai T, 'Quality control circles in construction', *Journal of Construction Engineering*, Vol 113, No 3, September 1987, pp 427–439

Hansen B L and Ghare P M, *Quality Control and Application*, Prentice Hall, 1987

Hansen B L, *Quality Control: Theory and Applications*, Prentice Hall, 1963

Hutchins D, *Quality Circles Handbook*, Pitman, 1985

Ingle S, *Quality Circles Master Guide*, Prentice Hall, India, 1985

Ishikawa K, *What is Total Quality Control – The Japanese Way*, Prentice Hall, 1985 (translated by David J Lu)

Juran J M, *Quality Control Handbook*, McGraw Hill, New York, 3rd ed, 1974

Naisbitt J, *Megatrends: Ten New Directions Transforming our Lives*, Warner, 1982

Pall G A, *Quality Process Management*, Prentice Hall, 1987

Robson M, *Quality Circles – A Practical Guide*, Gower, 1982

Shetty Y K and Buehler V M, *Quality, Production and Innovation*, Elsevier, 1987

Capitolo 21

Azumi K, Creativity of Japanese companies, *Japanese Foundation Newsletter*, Vol 14, No 4, December 1986, pp 12-15