

A.R.C.A.

Associazione Regionale Cultura e Apprendimento

CORSO PER IL MANAGEMENT DEL GRUPPO
INDUSTRIALE POZZI GINORI

Prof. Cleofe Guardigli
Prof. Romano Toppan

Gaeta & Milano
1999 - 2001

CORSO PER QUADRI DEL GRUPPO POZZI GINORI

Corso n. 1 - Gaeta

8-9 ottobre 1999

Obiettivi :

Il seminario, che perfeziona i risultati acquisiti in precedenti attività formative di base, si propone di conseguire i seguenti obiettivi :

- Il perfezionamento delle core skills dei quadri : identità del ruolo, appartenenza all'azienda, direzione degli uomini e gestione delle risorse umane, comunicazione efficace, negoziazione , spirito di squadra e team building
- La proiezione del proprio progetto di vita e autosviluppo personale
- La responsabilità del capo e tecniche di terapia di sostegno

Contenuti :

- Applicazione del modello AUTOSVILUPPO della Open University
- Elaborazione dei giochi di reciprocità : il modello di Axelrod
- Contaminazione delle culture personali e gestione dello "spazio" aziendale : la metafora della etologia
- Il Project management: come funzionano le task forces. Dagli organigrammi per funzioni agli organigrammi per processi. Superamento del modello gerarchico, a sistema e paritario ed evoluzione verso il modello per obiettivi
- Dal PPB allo ZBB : dal Planning, Programming , Budgeting allo Zero Base Budgeting
- Impatto della new economy e destabilizzazione delle reti aziendali obsolete
- Il team building: la metafora del team LUNA ROSSA e del coaching delle squadre sportive e atletiche

Metodologia didattica :

La metodologia didattica è essenzialmente attiva e costruita in forma di " laboratorio o cantiere-scuola ". Divisione dei ruoli, giochi dei ruoli, reports e monitoraggio di efficienza/efficacia, competizione tra piccoli gruppi, negoziazione delle posizioni : dalle relazioni fondate sullo status reciproco, alle relazioni sui contenuti e gli obiettivi. Si adotteranno linee di credito sul pensiero emozionale o laterale.

Tecnologie didattiche :

Lavagna a fogli mobili, videoregistratore e telecamera TVCC, lavagna luminosa, dispense e libri appropriati, portfolio individuale

Durata :

Quattro giorni, con due sessioni separate di due giorni ciascuna, per un totale di 32 ore. I managers dovranno prepararsi al seminario con lo studio personale di alcuni testi classici che saranno indicati e l'invenzione di giochi creativi.

12-13 novembre 1999

Corso n. 2 – Gaeta 12-13 Novembre 1999

1. Problem solving:

- Introduzione alla creatività in azienda : connessione tra pensiero strategico e pensiero creativo (divergente, laterale)
- Tecniche di stimolo all'esercizio della creatività e alla soluzione dei problemi : fattori favorevoli e vincoli nell'ambiente aziendale
- La tecnica del benchmarking : interno, esterno, competitivo, collaborativo, internazionale
- Modelli culturali occidentali e non occidentali nel problem solving : dal modello giapponese al modello degli aborigeni dell'Australia
- Sintesi nei linguaggi e metodi dei sistemi di qualità
- Laboratori di gruppo

2. Gestione delle risorse umane:

- Mappa dei processi di gestione delle risorse umane : dal reclutamento/reclutamento alla valutazione delle prestazioni e del potenziale
- Tecniche specifiche di gestione dei processi : la comunicazione, la motivazione, la formazione, le dinamiche di gruppo, i giochi di reciprocità, la leadership, i conflitti verticali e laterali
- Aspetti consci e inconsci nella gestione delle persone e dei gruppi in azienda
- Applicazione dei sistemi di qualità alla gestione delle risorse umane
- Autoanalisi individuale degli stili (di leadership, di comunicazione, di relazione interpersonale) e laboratori di gruppo (giuoco dei ruoli, le dinamiche, i conflitti)

Esigenze metodologiche:

- L'ambiente di formazione : una sala per le sessioni comuni e due o tre salette per lavori di gruppo. Cura dei fattori di benessere : luce, temperatura, colori, sedie e tavoli di lavoro, toilettes, coffee break e pausa di pranzo
- Dotazioni : cartelle personalizzate, cavalieri con i cognomi e nomi, elenco dei partecipanti con la qualifica, informazioni organizzative ai partecipanti, assistenza segreteria, lavagna luminosa e lavagna a fogli mobili

Programmazione didattica e strumenti formativi:

STRUMENTI	TEMPI
Presentazione della mappa di tutti i processi inerenti la gestione delle risorse umane: Breve dispensa sulla gestione delle risorse umane e i distinti elementi	20'
I processi chiave :	
Reclutamento e selezione : presentazione di schede tipo per eseguire il colloquio di selezione e l'analisi delle matrici job/sjills	30'
Esercitazione di un colloquio di selezione: role playing	30'
Comunicazione con i dipendenti presentazione di lucidi sulla comunicazione in azienda	20'
Esercitazioni sulla comunicazione diretta (faccia a faccia)	15'
Esercitazioni sulla comunicazione non verbale	15'
Come tenere un riunione : linee guida	20'
Esercitazione sul metodo di conduzione di una riunione	30'
Motivazione : presentazione delle teorie motivazionali nel contesto organizzativo ed aziendale	20'

Esercitazione sugli stili di direzione (Blake & Mouton)	30'
Esercitazioni sul rapporto con i collaboratori (stile comunicativo : assertivo, aggressivo, remissivo)	45'
Esercitazioni sul rapporto con i collaboratori (valutazione, giudizio, empatia...)	30'
Test sulle capacità di delegare	15'
Il gruppo : dinamiche di gruppo	30'
Socioanalisi delle dinamiche organizzative e del gruppo	30'
Il conflitto e la negoziazione : presentazione di linee-guida	30'
Esercitazione sulla soluzione del conflitto	30'
I conflitti laterali (tra capi): presentazione	20'
La valutazione del personale e la pianificazione delle mansioni e delle carriere : presentazione	45'
La valutazione del potenziale: schede tecniche	15'
Il sistema aziendale e analisi delle dinamiche :	45'
Analisi delle caratteristiche dinamiche dell'azienda e del ruolo dei capi	45'
Il cambiamento e lo sviluppo organizzativo : caratteristiche e accorgimenti per introdurre il cambiamento	45'
Esercitazione sull'introduzione del cambiamento	30'
Il sistema qualità : presentazione	30'
Esercitazione sulla qualità nella gestione del personale	30'
Mega-esercitazione sul rapporto tra capi e collaboratori	4h

LABORATORIO SULLA AUTOVALUTAZIONE DEL RUOLO

Vista l'importanza cruciale di questa esercitazione rispetto ai risultati del primo seminario (8-9 ottobre 1999) per i capi dell'Azienda Pozzi Ginori di Gaeta, si ritiene utile documentare i momenti essenziali della discussione di gruppo , segnalando in particolare le “ **criticità**” che riguardano il vissuto del “ **ruolo** “, considerato e presentato nel seminario come la “ **cellula madre** “ di tutti i comportamenti , e della loro coerenza, congruenza, efficacia, rispetto alle “aspettative di ruolo” .

La distinzione che l'esercitazione ha cercato di sviluppare è :

- aspettative obbligatorie, preferenziali e opzionali rispetto al fine,
- entro un quadro organizzativo che, a sua volta, va distinto in : reale (effettivo), presunto, atteso (auspicato).

I partecipanti sono stati divisi in quattro gruppi di lavoro : ognuno dei componenti doveva esprimere una sua valutazione individuale su come riteneva l'affermazione coerente con la percezione che aveva lui del suo ruolo di capo, da un valore 0 (nessuna coerenza percepita) ad un valore 3 (totale coerenza percepita). Il piccolo gruppo aveva il compito di “ mediare “ le valutazioni soggettive e di discuterle.

Infine l'inter-gruppo di tutti i partecipanti al seminario esprimeva una valutazione concordata.

La colonna con i punteggi che figurano nell'allegato, si riferisce ai valori interpretati dall' inter-gruppo

CRITICITA':

ITEM N 1 –

In stabilimento ci sono elementi di percezione non soddisfacente rispetto al modo in cui l'azienda si muove nel contesto ambientale del mercato. Nei loro ruoli non esiste un significativo rapporto diretto con l'ambiente esterno, soprattutto il mercato.

Più evidente, invece, è percepibile una valutazione soddisfacente, persino orgogliosa, rispetto al “ contesto “ di riferimento del territorio : l'azienda è un bene prezioso. Affermazioni sintomatiche: “ Peccato che abbiamo dovuto perdere dei lavoratori eccellenti, che sapevano realizzare passaggi qualitativi di processo“ (pre pensionamento).

Però anche: “ Abbiamo potuto inserire molti giovani “.

Il bilancio “ sociale “ dell'impresa è considerato positivo. Il commerciale, tuttavia, non manda loro segnali di significato, per sbloccare alcune incongruenze rispetto al momento della verità a valle del processo produttivo (esempio: “La gestione di magazzino è per noi un quadro che non afferriamo in modo appropriato”). La percezione dei singoli si ricompone in modo identico anche come percezione del “ corpo “ dei capi rispetto alla unità del commerciale e della vendita.

“ E' più difficile accettare risultati negativi che dipendano dagli sbagli di altri del gruppo POZZI-SANITEC. Desideriamo almeno essere consapevoli anche del resto “.

“I nostri risultati sono oggettivi e misurati costantemente. Ci è stato chiesto 100 e abbiamo dato 100. D'altro canto ci viene detto che le cose non vanno bene....Forse perché da qualche altra parte non hanno dato 100? “.

Il conduttore ha chiesto : “ Come ci possiamo inventare un modo per far sapere questo stato di diffrazione tra noi e la rete commerciale ?”.

Peraltro, oggi appare un elemento di vendita essenziale dare alla clientela spunti relativi alla qualità del prodotto....

Idee emerse (da vari componenti del gruppo):

- visite periodiche dei venditori al reparto produzione
- sessione di benchmarking interno e cooperativo
- sessioni di benchmarking competitivo attuate con nostri esperti che vanno nelle fabbriche dei competitori
- se non è un problema di prodotto, perché IDEAL STANDARD vende e POZZI no ?

- occorre valutare alcune “sfumature“: varietà, completezza accessoristica, messaggi pubblicitari...Sono tematiche elaborate dai nostri esperti di marketing ?
- il mercato è difficile, ma non bisogna esagerare....La pressione sul timing, le tecnologie ecc. è arrivata ad un punto critico massimo. Se non vogliamo creare un” paradosso “ (sviluppando in maniera eccessiva la pressione sulla produzione, cadiamo in un “ burn out “), occorre rapidamente rompere il diaframma con il commerciale e confrontarsi con loro in maniera approfondita
- essere “ proattivi “ e propositivi : domandarsi perchè succede questo. Forse non c’è comunicazione con la “ comunicazione “. Gli addetti alla “ comunicazione “ dell’impresa e del gruppo, dovrebbero diffondere tra i dipendenti (operai e capi) della produzione elementi e segnali, persino sotto forma di dettagli come : il gadget, il calendario, un house organ. Il colloquio...
- recuperare più sistematicamente il concetto di “ cliente interno “ : il primo cliente da convincere e da coinvolgere e al quale “ vendere “ il prodotto POZZI SANITEC è il dipendente.
- Recuperare il servizio di “ corredo “, di presentazione, dei tempi di consegna, di post-vendita...Riacquistare credibilità e visibilità attraverso investimenti sui fattori “ intangibili “
- Fare una analisi dei bisogni e delle aspettative dei nostri clienti : è molto tempo che non li facciamo e ci manca l’inventiva per anticiparli

ITEM N. 11 –

Commento del gruppo: “ Se per organizzazione intendiamo lo stabilimento di Gaeta, la valutazione di ruolo è positiva. Se intendiamo la Holding: chiaramente non appartiene ad un compito che è nell’ambito delle aspettative del nostro ruolo. Il soddisfacimento di questo compito appartiene ad altri livelli di gestione “.

ITEM N. 12 -

Sia che si tratti di una analisi delle risorse umane che lavorano, o dei bisogni, o dei fabbisogni, l’azienda si aspetta sicuramente dai capi questo. Ci sono elementi di criticità nella prassi aziendale, rispetto al feedback che i capi assicurano. Esempio : “Se un capo (uno di noi) proponesse di spostare una persona e la direzione non accogliesse mai la proposta, la percezione effettiva di questo compito inerente il mio ruolo è che esso è privo di senso “.

ITEM N.18 E N. 19 -

Contengono criticità come livello di autopercezione

ITEM N. 20 –

Il livello è basso perché sorge il dubbio sugli elementi e strumenti di misurazione : se l’item è circoscritto agli strumenti di misurazione legati ai processi, la percezione e valutazione del gruppo sono alte. Per altri elementi sono basse.

ITEM N. 24 –

Criticità come livello di auto-percezione

ITEM N. 26 – 27

C’è una criticità blanda : la dimensione “ fiducia “ c’è, è giusta, ma occorre equilibrarla con la dimensione del “controllo “ (cf. modulo EMPATIA/CONTROLLO del seminario), per stabilizzare una forma di leadership vera

ITEM N. 28 –

E’ un elemento chiave del sistema, anche se gli “ operativi “ lo sentono meno. Non sempre tutto può essere comunicato. Il conduttore richiama l’attenzione sul fatto che “ anche se si tace, si comunica egualmente...”. Si rileva la carenza di “ punti di incontro “ e di scambio per soddisfare questo bisogno e questa dimensione...Il luogo più classico e consueto è la mensa.

“ Da un lato c’è la aspettativa riguardo a questa dimensione del ruolo, sia da parte dell’azienda che da parte nostra, dall’altro però c’è scarsità di : localizzazione, opportunità formale, prevista, accettata, di momenti di scambio organizzato “.

Puntare troppo sulle reti di comunicazione informale, richiede troppo volontarismo, con tutti i rischi connessi, perché il volontarismo è poco predittivo, poco misurabile, poco sistematico...

ITEM N. 29-30-31-32-

Criticità blande e facilmente correggibili.

ITEM N.33 –

Criticità forte. Questa dimensione è percepita come importante per i capi, ma non è riconosciuta.

ITEM N. 34 –

E' una dimensione molto richiesta dalla DG.

I capi sostengono che c'è una forte aspettativa nei loro confronti su questo elemento

ITEM N.36 –37- 38 – 39 – 40

Criticità. Al livello di management della maggior parte del gruppo dei capi, si ritiene che occorre dare maggiore visibilità e forza a questa dimensione. Essere più coinvolti nella elaborazione delle strategie e delle " previsioni " di scenario, incluse soprattutto quelle inerenti le risorse umane, con le quali il gruppo vive gomito a gomito.

ITEM N. 41 –

Tra i 4 gruppi del laboratorio c'è una differenza profonda su questa dimensione del ruolo. Da un lato è unanimemente riconosciuto che la capacità di fare questo è richiesta senza dubbio ai capi come noi. Ma poi...c'è scarso coinvolgimento nell'implementare questa dimensione comportamentale. Il conduttore domanda : " Che margini di libertà avete in questi comportamenti di ruolo ? ". La reazione di uno del gruppo appare intuitiva (problem solving) : " Non è un aspetto del nostro ruolo che è necessariamente ascrivito o assegnato per investitura...ma può essere anche acquisito, ossia conquistato....". Corretto !

ITEM N. 42 –

Il gruppo percepisce un " vuoto " in questa dimensione, salvo una eccezione, che riguarda peraltro un partecipante che lavora in un altro stabilimento, altrove. Emerge una richiesta : " **Il seguito del seminario, che verrà realizzato a novembre, potrebbe mirare all'aumento significativo di questa dimensione** "

ITEM N. 45- 46 – 47 –

Sono items di puro riesame di precedenti (verifica interna di " coerenza " delle risposte)

ITEM N. 48 –

Il gruppo richiama la necessità di non definire con eccessiva precisione i confini delle unità, per lasciare momenti e punti di " off shore ", per mantenere viva la " permeabilità ". Nota curiosa : una del gruppo (M.Teresa) è percepita come uno di questi momenti di " permeabilità ", di scambio, per un fatto spontaneo, indotto dalla vicinanza del suo ufficio alla..."macchinetta del caffè" e all'ingresso. E' una osservazione " antropologica " che appartiene per definizione al diritto di fare una lettura " divergente ", creativa della organizzazione aziendale. Problem solving : sviluppare questa coincidenza (kairòs) e creare attorno alla macchinetta del caffè un luogo gradevole e accogliente, per dare forza ad una risorsa inventata da dinamiche spontanee e emozionali. Anu (finlandese) ammette, invece, di dare inizialmente a questo " rito " un significato diverso : un segnale di " perdita di tempo ". E' un caso (un frammento) di quali e quanti significati possano avere i comportamenti aziendali in un contesto interculturale (mentalità luterana versus mentalità mediterranea/meridionale). Figuriamoci quando sempre più, nelle aziende, si imporrà una lettura di tipo interetnico. Quindi... attenti a questi sintomi : imparare a cogliere fatti ed elementi che non appartengono già più alla " critica della ragion pura " (la razionalità aziendale assoluta !), ma entrano nella sfera della "ragion pratica " (la morale, le fede, il contatto con l'altro come altro da sé...).

Alcuni capi sottolineano che, fino a qualche tempo fa, c'era una riunione ogni venerdì mattina, che piaceva molto e dalla quale i capi, soprattutto i nuovi inseriti, imparavano molto, perché offriva l'opportunità di " dire " delle cose e anche di " sentire " delle cose.

Idea : ripristinare la riunione, con alcuni accorgimenti. Condotta bene (con un filo conduttore chiaro), non un soliloquio del DG o di altri top managers, ma scambio paritetico, e una frequenza quindicinale (e non settimanale).

ITEM N. 52 –

La criticità consiste nella differenza tra il “ dover essere “ e la percezione che si ha del “ dover essere “. Spesso questa percezione non arriva da parte dell’azienda.

ITEM N. 55 –

Il gruppo rileva che attua solo una parte del processo indicato : ritiene utile che i capi si riappropriino, anche solo come collaboratori, all’intero processo.

ITEM N.57 –58

La criticità di questo elemento del ruolo è sentita in modo forte, anche per il numero di interventi nella discussione. Il pensiero è sintetizzabile in questa affermazione : “ Avere un budget personale, da assegnare ad ogni capo...E non solo composto di soldi diretti al dipendente, ma anche di stages, viaggi studio e altri incentivi “. Ci sono tre linee di reazione di fronte alla questione posta da questo item : una sostiene che l’Alta Direzione non si aspetta dai capi questo comportamento, una seconda sostiene che talvolta è vero che l’ Alta Direzione si aspetta dai capi questo comportamento, ma che poi non dà seguito alle proposte e pertanto obbliga a lasciarle cadere dopo alcuni tentativi, una terza linea afferma che occorre ottenere un budget strumentale per fare quello che l’item propone come comportamento, perché senza mezzi non conviene neppure proporre qualcosa. Diventa una promessa ai dipendenti che rischia di non poter essere mantenuta e quindi si trasforma in boomerang. La testimonianza di uno del gruppo : “ l’anno scorso, a Natale, ho avuto delle buste da consegnare ai dipendenti come bonus, ma non sapevo che cosa contenevano ! Allora quest’anno, sei mesi prima di Natale, ho predisposto io che cosa fare di questa busta !”. Essere proattivi. Un altro intervento chiarisce la procedura o l’iter per approvare le proposte di carriera o di incentivi che provengono dai reparti : è una procedura eccessiva e macchinosa, più simile a quella dei pubblici uffici che non di una azienda privata.

ITEM N.66 –

La soluzione per una informazione totale è intranet.

ITEM N. 70 –

Su questo elemento, il conduttore presenta una breve introduzione alla comunicazione con il modello JO-HARI

ITEM N. 71 –

L’idea di “ stabilità “ è relativa, non assoluta. Tuttavia è un tema importante per un leader. Tutti i leader sono capi, ma non tutti i capi sono leader. Uno degli elementi che fa la differenza tra capo e leader, è proprio l’uso e il controllo della propria emotività : per il gruppo, non contro il gruppo. Un leader non infetta mai il suo gruppo con emozioni fuorvianti e dannose.

ITEM N.86 –

L’alta criticità di questo item riflette quella già rilevata in altre parti del test relative al rapporto tra il gruppo dei capi e le strategie.

ITEM N.87 –

La criticità è ritenuta blanda : tuttavia occorre una riflessione sulla necessità di apprendere anche la lettura delle dinamiche emozionali, umorali e il clima dell’azienda. Richiamare la breve esposizione sui LINGUAGGI NON VERBALI.

ITEM N. 94 –

Considerare il concetto di comunità come comunità “ estesa “ : non solo l’azienda, ma anche la città e l’ambiente sociale circostante. Senza questo dialogo e questa comprensione, diviene difficile se non impossibile capire le dinamiche, gli atteggiamenti, i valori dei dipendenti e dei collaboratori, e persino di se stessi.

ITEM N. 100 –

L’alta criticità di questo item è rilevata unanimemente : attenzione al valore euristico di una certa circolazione delle posizioni.

Formazione-intervento

Discussione di un caso: i capi intermedi della industria chimica SULFODEK SpA

Questo è un caso di ricerca di socioanalisi di ruolo dei capi intermedi d’azienda di una industria chimica, con un numero di dipendenti e con caratteristiche di produzione simili a quelle della Pozzi.

Per effettuare questa analisi in modo corretto e preciso, sono state date informazioni introduttive di sociologia del ruolo e alcune indicazioni relative a :

- **La definizione organizzativa** : la posizione che il partecipante occupa nell’organizzazione aziendale e la rete di relazioni che la posizione comporta (laterali e verticali). Il nome e titolo della posizione di ciascuno : capoturno, caposquadra, addetto a....
- **Lo schema organizzativo della funzione** cui la posizione appartiene (organigramma e funzionigramma)
- **Le aspettative di ruolo.** Ossia ciò che ci si attende che l’ “ attore “ faccia o realizzi o consegua in quanto inserito in quella determinata posizione, sapendo distinguere i concetti di :
 1. **aspettative dell’azienda** (definite da documenti di evidenza oggettiva, come mansionari, organigrammi, contratti...) : l’azienda esplicita le proprie aspettative attraverso la descrizione dei compiti e dalla job description si può desumere ciò che la mansione impone, consiglia , sconsiglia o vieta di fare (aspettative obbligatorie, preferenziali, opzionali) : le aspettative si configurano in termini di potere, responsabilità, risultati (quantità, qualità, margini, produttività...), comportamenti (programmare, progettare, organizzare, controllare, guidare, comunicare...)
 2. **aspettative del soggetto stesso** : contenuti professionali, carriera e autosviluppo, prestigio, retribuzione, promozioni....In genere non sono esplicitate in nessun documento formale, ma sono una elaborazione del soggetto o dell’ “ attore “ aziendale
 3. **aspettative del gruppo professionale di riferimento e aspettative dei capi diretti di grado più elevato** : costituiscono spesso un insieme di relazioni e percezioni “ informali “ non registrabili nei documenti formali o contrattuali, ma piuttosto nel vissuto sul campo , con tutte le caratteristiche di quello che può essere chiamato il “ sottosuolo “ dell’azienda, che ha dinamiche (di coesione, di conflitto, di comunicazione, di ostilità, di equilibri ecc.) non prevedibili dai manuali e, tuttavia, spesso più determinanti (soprattutto nella creazione del clima aziendale) di quanto è previsto e formalizzato.

Ed è per introdurre questi temi complessi, e la necessaria consapevolezza delle componenti soggettive della “ interpretazione “ dei ruoli, che si propone una esercitazione .

ESERCITAZIONE:

“ Nell’azienda SULFODEK, il gruppo dei capi intermedi è composto da due distinti tipi di persone : un gruppo che è arrivato alla posizione di capo intermedio dal basso, ossia per promozione da posizioni inferiori, premiando l’esperienza acquisita sul campo, con una competenza soverchiata dalle esperienze di tipo tecnico-operativo non sempre sorrette da un adeguato background teorico, e un altro gruppo che è arrivato alla posizione di capo-intermedio in quanto provvisto di un titolo di studio, con nozioni teoriche relative all’area tecnica interessata, ma non supportata da esperienza e comunque priva delle esperienze di gestione sul campo.

(prima riflessione : che cosa si può rilevare in questo caso nell'ambito delle relazioni laterali ?)

(1)

Supporre che una persona sia in grado di condurre un impianto di produzione solo perché ha studiato le singole apparecchiature che lo costituiscono, lo schema di processo che le collega, gli inconvenienti tecnici che possono verificarsi, significa non avere una adeguata visione dell'azienda e delle esigenze " formative " del ruolo, in quanto le aspettative che si coagulano intorno alla posizione di un responsabile di impianto sono molto più varie e complesse.

(seconda riflessione : abbiamo una idea di come si forma un ruolo di capo intermedio ?)

Occorre quindi analizzare un po' più a fondo le questioni relative al ruolo del capo intermedio, finché occuperà il ruolo di interfaccia decisiva tra il management (che esprime la direzione che l'impresa assume in relazione ai profitti e alle attese dell'azionista) e le maestranze (che esprimono il contributo che le abilità operative danno al conseguimento del profitto in un regime di aspettative di reciprocità e di convenienza economica). Il capo intermedio è in mezzo. Ma è sempre così chiaro quello che è chiamato a fare (beruf) ? Vediamo quello che succede ad un ASSISTENTE TURNISTA di un impianto di produzione della SULFODEC :

Job description formale :

- a) eseguire il controllo della marcia dell'impianto
- b) impartendo ai dipendenti le relative istruzioni
- c) apportare entro i limiti delle caratteristiche tecniche di processo prefissate e delle istruzioni ricevute eventuali variazioni alla conduzione della marcia, per migliorare l'efficienza del processo ovvero per arrestare o prevenire tempestivamente difficoltà operative, non conformità ecc,
- d) provvedere in caso di emergenza a ridurre al minimo la possibilità di danni all'impianto, di spreco di prodotti, di materiali, di tempi ecc, a fermare le apparecchiature o i macchinari predisponendoli ai lavori di manutenzione, assistendo i manutentori nella esecuzione di operazioni particolari, ad assicurare l'applicazione delle norme di sicurezza e igiene del lavoro, a registrare in appositi moduli le note relative richieste, incluse quelle previste dal manuale di qualità (la SULFODEC è certificata ISO 9001)

In realtà lo spessore reale del ruolo di un assistente di produzione è più complessa, e nel nostro caso la possiamo conseguire attraverso una triplice analisi :

1. **Analisi della posizione organizzativa** : la sua posizione di assistente turnista si colloca tra quelle di capo reparto e quella di capo turno, secondo l'organigramma ufficiale dell'azienda : sia la prima che la seconda posizione sono coperte da giornalieri. Ciò significa che :

(2)

Il ruolo di assistente turnista evoca un ruolo di affiancamento e/o di integrazione : in realtà esso corrisponde

a _____(3)

nei casi specifici della situazione di _____(4)

2. Analisi delle aspettative esplicite dell'azienda :

Le aspettative dell'azienda esplicitate nel mansionario dell'assistente turnista della SULFODEC sono relative alle seguenti aree di risultato :

- esercizio dell'impianto
- manutenzione dell'impianto
- sicurezza dell'impianto
- gestione del personale sull'impianto
- relazioni : capo reparto, capo turno, operatori dipendenti, addetti manutenzione, colleghi assistenti dei turni precedente e successivo

Ma in realtà una ricerca sul campo del ruolo effettivo dell'assistente turnista fornisce un quadro molto diverso. Facciamo un solo esempio : le relazioni e individuazione delle figure di azienda con le quali l'assistente " gioca " e interpreta le sue relazioni. Esse vanno ben oltre a quello che l'azienda descrive nei suoi organigrammi o prevede nei suoi mansionari :

- capo reparto
- capo turno
- assistente di giornata
- capo turno
- operatori dipendenti
- rappresentanti sindacali delegati di reparto
- ufficio personale
- coordinatore di manutenzione
- manutentori sintoli
- altri impianti collegati
- imprese appaltatrici
- funzione materiali (magazzini, approvvigionamenti...)
- laboratorio controllo qualità (misurazioni e collaudi)
- responsabile qualità
- funzione distribuzione (movimentazione interna, spedizioni...)
- servizio igiene e ambiente
- servizio elaborazione dati
- servizio sorveglianza
- talvolta il centro ricerche (chimiche)

IL quadro si presenta con dimensioni molto diverse da prima : quali riflessioni ?

3. Analisi delle aspettative incrociate del capo diretto e del soggetto :

Un'altra dimensione relativa all'analisi accurata del proprio ruolo è l'analisi incrociata tra le aspettative dell'azienda, del capo diretto e del soggetto stesso.

Nella SULFODEC venne utilizzato uno strumento a tre dimensioni, nel quale ogni capo intermedio può descrivere con cura le aspettative di ogni referente (azienda, capo diretto, se stesso) e valutare con attenzione i crediti o i debiti che ne scaturiscono in termini effettivi e reali :

Aspettative di ruolo definite dall'azienda (la mansione, il contratto...)	Aspettative di ruolo da parte dei capi diretti e del management (influsso delle relazioni di potere)	Aspettative di ruolo effettivo (sperimentato, percepito dall'attore)
FUSIONE FREDDA	LEGGE DI GRAVITAZIONE UNIVERSALE	IL CAMPANELLO DI PAVLOV

4. I risultati dell'analisi dei capi intermedi Sulfodec (quantitativi/qualitativi) delle "eccedenze" rispetto al primo e al secondo display (il primo è desumibile, sia pure da poco tempo, dai fogli 4/8 e 4/11 del Manuale QAS):

GRUPPO A : Speaker GDT

Rapporti con il personale

Rapporti con i fornitori esterni

Disponibilità del nostro tempo al di fuori dell'orario di lavoro (interferenza o conflitto di ruoli interni/esterni)

Impegno a far comprendere ai nostri collaboratori diretti il mancato raggiungimento del budget e quindi la mancata erogazione dei premi

Gestione di personale in spazi ristretti (dobbiamo fare da compensazione a fattori motivazionali " igienici ")

Flessibilità dei nostri ruoli oltre la mansione del capo turno (co-impegnati nella produzione diretta)

GRUPPO B : Speaker C.R.

Compiti maggiori rispetto a quanto previsto, sia dal primo che dal secondo prospetto :

- carico / scarico merci
- istruzione del personale
- scelta e acquisto di materiali
- contatti con ditte esterne
- contatti con la casa madre
- sostituzione del responsabile : nei mansionari la figura del " sostituto " del responsabile non corrisponde alla persona che praticamente svolge di fatto la sostituzione (nelle isole PVC, DACH,ITALIA : la sostituzione del responsabile viene effettuata, nei limiti delle conoscenze, da persone diverse da quanto previsto dal mansionario ISOLE – Nel reparto CONFEZIONE : la sostituzione del responsabile viene eseguita dal sostituto previsto dal mansionario con compiti da " jolly " , ossia in pratica deve svolgere il

suo lavoro principale. Esempio : sviluppo e stampa etichette, più altri lavori che vanno dallo scarico o carico merci, consegne a magazzino spedizioni, istruzione al personale ecc. e tutto questo in aggiunta ai compiti che normalmente svolge il responsabile)

Impossibilità di redigere una lista unitaria del mansionario per la presenza di elementi con mansioni troppo diversificate tra di loro

I capi diretti chiedono un “ supplemento rapido “ à la carte, non previsto in modo formale (pressioni derivate dalla relazione di potere di tipo autoreferenziale : il raggiungimento degli obiettivi separato da un impegno di reciprocità sui meriti e sulle ricompense)

GRUPPO C : V.S.

Analisi delle eccedenze rispetto ai due prospetti :

- gestione del personale (e quindi dei conflitti interpersonali)
- risoluzione dei problemi in termini di urgenze ed emergenze (con specificità tecniche anche inedite e non previste dal background dei compiti assegnati o previsti nella formazione del ruolo. Esempio : nell'ufficio com/log spesso manca personale, a causa di riunioni e quelle che rimangono devono : rispondere al telefono, risolvere problemi non connessi alla propria specifica funzione, come acquisti, vendite, bolle, contatti con fornitori)
- rapporti con enti e uffici aggiuntivi rispetto a quelli previsti specificamente nel mansionario
- il servizio clienti tanto interni che esterni
- rispetto degli obiettivi MBO (oltre a non esserci nel mansionario, non sono riconosciuti né a livello economico, come già detto all'inizio, né psicologico)
- controllo delle consegne materiale al magazzino
- acquisti verso fornitori e rapporti con i fornitori
- gestione magazzino utensili
- il sostituto previsto nel mansionario delle ISOLE non corrisponde a quello effettivo

CONCLUSIONI GENERALI :

L'analisi accurata di questi aspetti del ruolo dei capi intermedi ha come scopo, nel quadro della qualità, di individuare i punti di debolezza del sistema organizzativo, di percepire in modo più pieno e corretto le incongruenze (non conformità?) della gestione delle risorse umane, soprattutto di quelle decisive come interfaccia tra management e maestranze, di prefigurare un percorso che preveda sul medio , lungo periodo una azione correttiva e migliorativa di questi elementi di debolezza e di carenza motivazionale, di predisporre anche momenti di “ formazione “, come quello in atto, per coinvolgere tutti i livelli nei processi e negli obiettivi dell'organizzazione.

IPOSTESI O SUGGERIMENTI PER LA RISPOSTA AI QUESITI :

(1)

una distinzione seria tra formazione (atteggiamento, cultura, orientamento morale, human relations...) e

addestramento (abilità operative e gestionali)

parcellizzazione del ruolo e integrazione del ruolo (struttura, tecnologie, risorse umane)

centratura sui compiti, centratura sulle relazioni e interazioni

approccio meccanico, approccio sistemico

comportamenti eterodiretti, comportamenti autodiretti (stile di comportamento , stile di gestione)

coesione estrinseca, coesione intrinseca tra ruoli (analisi inter-funzionale dei ruoli e delle reciprocità: role setting)

similarità assegnata, similarità assunta

(2)

Una situazione di piena responsabilità operativa e gestionale

(3)

Una situazione di piena responsabilità operativa e gestionale

(4)

assenza del o dei capi diretti

BENCHMARKING INTERNO

E' stato applicato il benchmarking interno tra due gruppi relativamente omogenei di quadri : il settore produzione e il settore dei servizi alla produzione.

Ai due gruppi è stato dato il compito di applicare un benchmarking interno condue quesiti :

1. In quale processo il settore “ produzione “ e il settore “ servizi alla produzione “ ritengono di avere raggiunto l'eccellenza, ossia un benchmark esemplare suscettibile di costituire un modello di riferimento per l'altro settore ?
2. In che cosa ciascuno dei due settori rileva nell'altro una prestazione non conforme o non all'altezza delle aspettative ?

GRUPPO A : SERVIZI ALLA PRODUZIONE

(Speaker : Maria Teresa)

Processo (o processi) di eccellenza : benchmark esemplare	Esigenze non pienamente o non adeguatamente soddisfatte rispetto al Gruppo Produzione (cliente interno)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tempestività nella diffusione delle informazioni ◆ Miglioramento continuo degli strumenti informatici per la raccolta, elaborazione e diffusione dati fondamentali ◆ Attitudine a sollevare alcuni reparti da mansioni di concetto (es. scarichi di magazzino) ◆ Flessibilità massima tra richieste e azioni (outsourcing, magazzini, ...) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si richiede maggiore riconoscimento del ruolo svolto e della “ fatica “ : gli uffici non faticano meno rispetto ai reparti anche se l'ambiente di lavoro è, onestamente, migliore 2. Si richiede maggiore feedback sulla fattibilità dei programmi 3. Si richiedono maggiori informazioni anticipate con feed back veloce in itinere 4. Si richiedono suggerimenti su “ qualità “ delle informazioni di cui hanno bisogno i reparti

GRUPPO B : PRODUZIONE

(Speaker : Gilberto)

Processo (o processi) di eccellenza : benchmark esemplare	Esigenze non pienamente o non adeguatamente soddisfatte rispetto al Gruppo Servizi alla Produzione (cliente interno)
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Alta flessibilità dei reparti produttivi attraverso l'adattamento continuo di impianti e di personale ai programmi di produzione nell'ottica di ridurre i pesi mancanti in magazzino e soddisfare gli ordini nel più breve tempo possibile 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il servizio manutenzione risponde spesso con notevoli ritardi alle esigenze dei reparti produttivi e i ritardi si ripercuotono sul rispetto dei tempi conformi alle aspettative dell'Ufficio Programmazione 2. La programmazione delle produzioni attua spesso programmi su un arco di tempo non sufficientemente lungo e anticipato in modo da permettere ai reparti produttivi di impostare la produzione in maniera soddisfacente



I MANAGERS E LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

LA MAPPATURA

- 1. I RAPPORTI TRA CAPO E COLLABORATORI**
- 2. MAPPA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**
- 3. TEST E VERIFICHE PER UNA ANALISI DEL PROPRIO STILE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**
- 4. DIREZIONE DEGLI UOMINI E CHIARIMENTO DEI CONCETTI**
- 5. LA STRUTTURA DI POTERE DELLE ORGANIZZAZIONI E DELLE AZIENDE**
- 6. MOTIVAZIONE DEL PERSONALE E MODELLI DIREZIONALE**
- 7. GESTIONE DEL CONFLITTO**
- 8. TEST SULLO STILE ASSERTIVO**
- 9. STUDIO DEI CASI**
- 10. ESEMPI DI CHECK LIST PER I COMPORTAMENTI E LE DECISIONI DI UN CAPO**

ANALISI SWOT POZZI GINORI 2001

S – PUNTI DI FORZA

	Gruppo 1 Maria Teresa, Franco,Fabi o,Francesco	Gruppo 2 Pina,Gilberto , Salvatore, Gianni	Gruppo 3 Bruno. Enzio, Onorino
Ambiente di lavoro aperto, familiare, coinvolgente, con spirito di squadra, con forte passione, voglia di raggiungere i risultati prefissati	◆		
Livello tecnologico avanzato - professionalità	◆	◆	◆
Know how posseduto (complesso)	◆	◆	◆
Reputazione, valenza storica e marchio Pozzi Ginori	◆	◆	◆
Direzione aziendale di Gaeta (ha un approccio sia strategico che funzionale)	◆		
Ampiezza e profondità della gamma prodotti e del design		◆	
Stabilità politica rispetto ad aree produttive concorrenti		◆	
Appartenenza a Sanitec			◆
Scelta finale :	Individuare i provvedimenti , risorse, mezzi, ecc. per dare + energia, + continuità , + stabilità ai punti di forza , precisandone anche i tempi.		

Commenti e criticità : *

W – PUNTI DI DEBOLEZZA

	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3
Separazione logistica dei siti produttivi e scarsa comunicazione reciproca- Unicità del sito produttivo in Italia	♦	♦	
Scarsa informazione sui piani strategici aziendali e sui	♦		
Scarsa documentazione del know how	♦		
Il cliente questo sconosciuto	♦		
Penetrazione commerciale locale scarsa	♦		
Ricerca scarsa (soluzioni innovative)	♦	♦	♦
Scarsa capillarità della rete distributiva		♦	
Abbassamento della curva di esperienza con i nuovi assunti e turn over di figure chiave		♦	
Scarsa comunicazione reciproca tra i tre siti / produzione		♦	
Politiche di marketing scarse e non mirate-scarsa conoscenza delle richieste di mercato		♦	♦
Complesso della diva di qualcuno e non ascolto della base		♦	
Poca chiarezza nella definizione delle responsabilità			♦
Mancanza di sistematici programmi di empowerment delle risorse umane			♦
Scelta finale :			
	Individuare i provvedimenti , risorse, mezzi, ecc. per porre rimedio ai punti di debolezza, precisandone anche i tempi		

Commenti e criticità : *

O – OPPORTUNITA'

	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3
Designer di successo (Citterio)	◆		
Margini di miglioramento del servizio e mantenimento delle promesse (tempi di consegna)	◆		
Gruppi di lavoro con obiettivi	◆		
Mercati nuovi (da esplorare : es. GB)	◆		
Settori nuovi (rubinetteria, accessori...) per un prodotto "integrato"- Possibilità di implementare l'offerta (accessoristica)	◆		◆
Espansione della curva di apprendimento nuove generazioni		◆	
Consolidamento presenza sul mercato con prodotti di nuova generazione (F.F.C.)		◆	
Creazione di joint a monte e a valle per forniture all inclusive		◆	
Appartenenza a Sanitec – essere un gruppo internaz.			◆
Ampi margini di miglioramento dei mercati (es. Oriente)			◆
Alta motivazione alta competenza del middle management			◆
Scelte finali :			
	Individuare i provvedimenti , risorse, mezzi, ecc. per dare + energia, + continuità , + stabilità alle opportunità e definire i tempi.		

Commenti e criticità : *

Appartenenza a Sanitec : il gruppo n.3 lo indica sia tra i punti di forza (S) che tra le opportunità (O)

T – MINACCE

	Gruppo 1	Gruppo 2	Gruppo 3
Concorrenza dell'Est europeo e del Medio Oriente e di paesi a basso costo di lavoro – Delocalizzazione			
Andamento altalenante delle vendite e riflesso "depressivo " nell'ambiente operativo			
Posizionamento e aggressività del colosso Ideal Standard			
Forte sensibilità dei clienti ai " servizi "			
Scarsa varietà delle tipologie da offrire al mercato *			

Scelta finale :			
	Individuare i provvedimenti , risorse, mezzi, ecc. per evitare o attaccare le minacce		

Commenti e criticità : *

Concorrenza aggressiva : siccome la concorrenza è, per definizione, sempre aggressiva e comunque tale è percepita, occorre precisarne il profilo e i punti sui quali essa si manifesta veramente come una minaccia (la SWOT analysis, come si è detto nella introduzione, non ammette confusione tra pensiero “ logico “ e pensiero “ onirico “). E’ per caso traducibile con :

“ i concorrenti copiano “ oppure “ i concorrenti fanno meglio “ ? Esplicitare allora di più il motivo per cui i comportamenti della concorrenza sono una minaccia. Per esempio : costituiscono anche un “ dumping “ ?

Scarsa varietà delle tipologie da offrire al mercato : appare una affermazione in contraddizione con i punti di forza esaminati all’inizio. La Pozzi ha o non ha una varietà di prodotti ?

SEMINARI PER TOP MANAGERS –MILANO

La proposta originaria di formazione

Obiettivi :

Il corso, a carattere seminariale e residenziale, intende conseguire i seguenti obiettivi :

- Identificare la mission strategica del gruppo nel sistema competitivo attuale e del prossimo futuro
- Sviluppare le capacità predittive del Top management in relazione alla evoluzione del settore e nel rapporto che si sta instaurando tra old economy e new economy
- Migliorare il senso di appartenenza e di identificazione del gruppo dirigente e le sue affinità elettive
- Cogliere i punti deboli e i punti di forza del sistema di relazioni verticali e orizzontali del gruppo
- Accrescere le core skills del manager : prevedere, pianificare, progettare, coordinare, comunicare, partecipare secondo il modello PROFITS

Contenuti :

- Analisi accurata e chiarimento dei concetti di : pianificazione, programmazione, progettazione, realizzazione, verifica e riesame, miglioramento continuo. Modello proposto : VISION 2000
- Il pensiero strategico : lettura e commenti di testi classici del pensiero strategico
- Il pensiero predittivo : applicazione del metodo DELPHI
- Il problem solving : applicazione del metodo CRUCIMANAGER
- L'immagine dell'azienda, il senso di appartenenza e di identità : applicazione del metodo antropologico e la metafora del NAVIGATORE
- La dinamica relazionale dell'azienda : applicazione della similitudine dell'azienda come tribù (riti, miti, tabù, totem)
- Come affrontare la new economy : lettura critica del modello di Jeremy Rifkin
- Vincere o sopravvivere ? Applicazione dei modelli di benchmarking : simulazione del benchmarking competitivo, collaborativo, occulto, internazionale
- Il manager sul lettino della socio-analisi : il modello di Jacques
- Come comunicare : le sei V

Metodologia didattica :

La metodologia didattica è essenzialmente attiva e induttiva : si procederà per project work, sessioni di analisi ed elaborazione individuali, duali e di piccolo gruppo. Confronto dei reports. Letture di testi classici, commenti di musiche e tecniche di analisi dei fenomeni aleatori, alla luce del principio di indeterminazione di Heisenberg. Si prevede l'intervento di testimonials.

Tecnologie didattiche :

Lavagna a fogli mobili, videoregistratore e telecamera TVCC, lavagna luminosa, dispense e libri appropriati, portfolio individuale

Durata :

Quattro giorni, con due sessioni separate di due giorni ciascuna, per un totale di 32 ore. I managers dovranno prepararsi al seminario con lo studio personale di alcuni testi classici che saranno indicati.

Primo corso

Progetto esecutivo del modulo sul pensiero strategico e la qualità decisionale

1 GIORNATA: 22 NOVEMBRE 2000

Prima parte

(mattina del 22 novembre : 4 ore)

Il pensiero strategico in relazione alla new economy

La lettura del testo “ L’era dell’accesso “ di Jeremy Rifkin costituisce il requisito di ingresso al modulo.

Dopo un saluto di incontro e di benvenuto, i relatori faranno una breve introduzione all’intero modulo, spiegandone la struttura, i contenuti e le motivazioni che lo hanno ispirato.

Ai managers del gruppo sarà richiesta una conoscenza approfondita e una elaborazione critica personale del testo di Rifkin.

Sarà loro consegnato un questionario a domande prevalentemente chiuse (vero/falso, scelta multipla, a completamento o integrazione di statement....) , con il quale si valuterà il grado di possesso del testo, che attualmente è tra i migliori nel prefigurare il rapporto e i punti di crisi e/o di incontro sinergico tra old e new economy.

Per le domande aperte, nelle quali si chiederà un proprio pensiero personale su alcuni elementi di scenario, i relatori faranno una prima valutazione, rinviando poi alla sessione successiva una discussione di team.

Nel caso in cui uno o più managers non raggiungano il grado di conoscenza richiesto, faranno un breve periodo di tutorship con i due managers che hanno raggiunto il punteggio più elevato.

Seconda parte :

(Pomeriggio del 22 novembre : 4 ore)

Una volta raccolti i risultati, si aprirà un dibattito aperto a tutto il team, con il compito (entro un tempo ben determinato e con tecniche di organizzazione di una riunione monitorate dai relatori) di raggiungere un’intesa sotto forma di dichiarazione congiunta , con l’impegno di adottarne le conseguenze operative nel documento strategico del gruppo.

Al termine della riunione, i relatori presenteranno un rapporto :

- sulle modalità di lavoro del team, rilevando i punti critici e i punti di forza , secondo le griglie di interpretazione del Bales e di altri socio-analisti
- sulla qualità del documento finale : chiarezza, innovazione, rischio, valori e probabilità di successo.

2 GIORNATA: 23 NOVEMBRE 2000

Prima parte :

(mattina del 23 novembre : 4 ore)

Il pensiero predittivo e adozione del metodo Delphi

A tutti i partecipanti viene consegnato un memorandum in 20 punti , nei quali si sintetizzano i temi “ aperti “ dello scenario politico, sociale, economico, finanziario, tecnologico attuale e dei prossimi 5 anni.

Su ciascuno di questi temi-chiave, ogni partecipante per conto proprio e in assoluto regime eremitico, senza alcun contatto con gli altri e con il mondo esterno, elaborerà le sue previsioni secondo tre modelli essenziali :

- Il grado di importanza (da 0 a 5) di determinati fattori , connessi alla vita dell'impresa e al suo rapporto con l'ambiente esterno, secondo le prospettive temporali di : ieri, oggi e domani (per esempio: i sindacati dei lavoratori e il loro grado di importanza ieri , oggi e domani secondo i punteggi da 0 a 5)
- Il grado di successo (da molto a nessun successo) di determinate tendenze manageriali, ideali, sociologiche, politiche, culturali o stili di vita (per esempio : il marxismo , il liberismo, il welfare state, l'imprenditorialità.....)
- Il grado di probabilità (da alta a negativa) di certi eventi non ancora accaduti, ma in corso di accadimento (per esempio : il prossimo Presidente del Consiglio italiano, i leaders italiani più in crescita nei prossimi 5 anni, i giornalisti più influenti del prossimo futuro....)

Per una elaborazione personale di questo schema/Delphi saranno dedicate due ore.

Al termine delle due ore, i relatori invitano i partecipanti ad un assessment individuale , in cui elaborano una valutazione e un punteggio (durata probabile dell'assessment : 1 ora e trenta) .

Seconda parte :

(Pomeriggio del 23 novembre : 2 ore)

In assenza dei relatori, e in presenza di un osservatore, i partecipanti realizzano un T-group su quanto hanno elaborato personalmente : per 45 minuti.

Nel frattempo i relatori valutano il grado di similarità assunta (o affinità) della elaborazione Delphi dei partecipanti e ne danno un rapporto finale ai partecipanti.

L'osservatore del T-group ha il compito di esprimere una valutazione sui risultati del rapporto dei relatori e su quanto è successo nel T-group.

Alla fine si redige uno statement sulla consistenza , coerenza interna e probabilità di successo del team dei managers.

Terza parte

(Pomeriggio del 23 novembre: 2 ore)

Il benchmarking come modello per una competizione di qualità

La sessione avrà un carattere prevalentemente teorico : i relatori offriranno ai managers le linee guida della tecnica del benchmarking e la relazione profonda tra questa tecnica e i sistemi di qualità (per es. Ruota di Deming) .

Sulla base delle linee guida, il gruppo dei managers esaminerà in termini operativi come, con chi, con quale estensione, con quali speakers eventuali ecc. adotterà questa tecnica nel prossimo futuro.

I risultati del workshop

Il pensiero strategico in relazione alla new economy

Il test è elaborato con una serie di domande relative al libro scelto per il seminario ai Top Managers del gruppo POZZI GINORI : “ L’era dell’accesso “ di Jeremy Rifkin. Esso costituisce la base di discussione del management per facilitare una presa di decisione coerente e il più possibile omogenea su un fattore critico di importanza strategica rilevante.

Le risposte vengono date da ciascuno dei componenti il team in modo personale e senza l’aiuto del testo, per valutare l’atteggiamento che ognuno ha nei confronti del tema in discussione e il grado di similarità assunta rispetto ad un momento cruciale per lo sviluppo dell’impresa.

Dopo la elaborazione delle risposte di ciascuno, vi sarà una sessione comune nella quale si confronteranno i vari atteggiamenti, si faciliterà lo scambio di informazioni e di dati che motivano questi atteggiamenti, e si costruirà un protocollo delle posizioni per giungere ad una posizione il più possibile comune e condivisa.

COGNOME E NOME DEL MANAGER :

1. Ho trovato il testo di Rifkin :

- Molto interessante
- Interessante
- Scontato
- Poco interessante
- Per nulla interessante

2. Le ragioni della mia risposta dipendono da una o più elementi o fattori di giudizio, che in ordine di priorità, sono :

- Per
Prima _____
- Per
seconda _____
- Per
terza _____

3. Prevedo che il grado di omogeneità e coesione del team manageriale sarà :

- Molto elevato (affinità pari o superiore al 70%)
- Elevato (affinità tra il 50 e il 69 %)
- Medio (affinità tra il 40 e il 49 %)
- Basso (inferiore al 40 %)

4. La mia previsione sul grado di affinità e coesione del team manageriale è dovuta principalmente ai seguenti fattori , in ordine di probabilità :

- Primo fattore (+ probabile) che giustifica la mia previsione

- Secondo fattore (probabile) che giustifica la mia previsione

- Terzo fattore (mediamente probabile) che giustifica la mia previsione

5. La mia preparazione sui linguaggi, la terminologia e le tecnologie relative alla new economy sono:

- Elevate
- Medie

- Basse

6. Nella nuova era i mercati stanno cedendo il passo alle reti e la proprietà è progressivamente sostituita da _____
(6)

7. Nella new economy il binomio venditori / compratori è sostituito dal binomio _____
(7)

8. L'autore parla della nuova parola d'ordine della new economy e la definisce LTV. Il significato è :

- Light Technology Vision
- Long Term Value
- Lost Time Valorization
- Leisure Time Valorization
- Life Time Value

(11 , 133 , 151)

9. Se, come dice l'Autore, nel 2050 solo il 5% della popolazione adulta basterà per gestire e far funzionare i settori produttivi tradizionali, il resto della popolazione in che cosa sarà prevalentemente occupata ?

(13)

10. La economia tradizionale era ed è basata prevalentemente sullo sfruttamento intensivo (di prodotto, non di processo) delle risorse naturali. La nuova economia è e sarà basata sullo sfruttamento intensivo (di prodotto, non di processo) delle risorse :

- Umane
- Culturali
- Informative
- Tecniche
- Monetarie

(16-17 , 184)

11. Un effetto psicologico (sviluppo cognitivo) sulla cosiddetta dot-com generation della new economy sarà la creazione di :

- Personalità schizofreniche o dissociate
- Personalità intuitive
- Personalità creative
- Personalità multiple
- Personalità adattate e conformiste

(18)

12. L'effetto globale della new economy sarà che il divario tra chi ha e chi non ha diventi :

- Più esiguo su scala mondiale
- Più equo su scala locale
- Più forte su scala locale
- Più ampio su scala mondiale

(19)

13. Il marxismo definisce la proprietà un furto. Se Marx visse oggi, che definizione darebbe della proprietà ?

- Un accessorio limitativo
 - Un concetto superato
 - Un fenomeno transitorio
 - Un valore presunto
 - Un noleggio provvisorio
- (21)

14. Nella new economy il modello di Max Weber di " organizzazione " come struttura relativamente stabile, dotata di gerarchie, regole e procedure, comincia a disintegrarsi : sai esporre la motivazione principale di questo fenomeno?

(38)

15. Applicata alla tua azienda, l'affermazione precedente che opzioni ed implicazioni comporta sul breve, medio e lungo periodo?

- Sul breve

- Sul medio

- Sul lungo

(35+62 = 0. 37 = * 43 ** 44 = V)

16. Che cosa significa leaseback ?

17. Per quale ragione gli investitori si dimostrano più disponibili a pagare di più per una azione Microsoft che per un'azione IBM, pur essendo ambedue aziende tipiche della new economy ?

(69-70)

18. Che cosa è la Q ratio ?

(70)

19. GM è una società sana che possiede molti beni patrimoniali di grande valore. Nella nuova economia globale, però, tali risorse sono considerate più un _____ che un _____

(71)

20. Rifkin afferma che la credibilità degli attuali sistemi contabili di un'azienda è sostanzialmente sminuita : qual è il fattore determinante di questo fenomeno ?

- La distinzione tra stato patrimoniale e conto economico è annullata
 - Lo stato patrimoniale è sostituito dal conto economico
 - L'attivo dello stato patrimoniale confluirà nel passivo dello stato economico
- (72-74)

21. In teologia Dio è considerato onnipresente, onnisciente e onnipotente : per quale di queste tre caratteristiche l'uomo sarà più simile a Dio nel prossimo futuro ?

- Più onnipresente
 - Più onnisciente
 - Più onnipotente
- (75)

22. Secondo Rifkin il carattere metamorfico del capitalismo trova, forse, la propria migliore espressione nella straordinaria crescita del franchising. Sapresti motivare questa affermazione con una connessione alle caratteristiche della new economy con qualche esempio corrente ?

(80-85)

23. Nel 1928 il PTO (Patent and Trademark Office) rifiutò di registrare il brevetto della produzione e isolamento di tungsteno, mentre nel 1987 accolse la registrazione di un brevetto di produzione e isolamento biotech . Perché ?

- Per la maggiore forza delle lobbies biotech rispetto a quella del tungsteno
 - Per accondiscendenza verso un nuovo imperialismo americano nelle nuove tecnologie
 - Per la differente natura del know how
- (92)

24. Rifkin descrive con efficacia la trasformazione della Monsanto da industria “ produttiva “ chimica in azienda biotech : applicando tale trasformazione, per ipotesi del tutto creativa e immaginativa, che cosa potrebbe diventare la tua azienda ? Elabora tre opzioni alternative :

Per prima

Per seconda

Per terza

(118 –121-122)

25. Vi è nella attuale economia di mercato, un settore economico (il più cospicuo come fatturato mondiale) che è già fondato sul principio aristotelico secondo cui “ vi è più ricchezza nell'uso che nel possesso“ . Tale settore (di evidenza macroscopica) è il _____

(195 ss.)

26. Peter Martin, citato da Rifkin (Financial Times) sostiene che l'attività economica si misurerà in termini di MTBH. Che cosa significa ?

- More Time Business Habit
- Marginal Theory Burden Hedge
- Multiple Trials of Boy Harassment
- Mean Time Between Haircuts

(115)

27. Rifkin si domanda : “ Com'è possibile che un'azienda riesca a conquistare quote di mercato, vendendo beni di qualità uniforme a quelli prodotti dalla concorrenza, quando tutti producono in eccesso ? “ .
Ti ricordi la sua risposta ?

(125-126 ,128)

28. Tutti i prodotti sono effimeri : i clienti sono l'unica realtà permanente “ (Peppers e Rogers). Commento :

(132)

29. Qual è la ragione per la quale nel marketing cresce la consapevolezza di costituire tra i clienti I cosiddette “comunità di interessi” ?

(147)

30. Ricordi almeno una delle quattro fasi che secondo Cross e Smith caratterizzano la creazione di una “ comunità di Interesse “ ?

(148)

31. Che cosa è un Common-interest development ?

- Un modello di sviluppo economico basato sugli interessi comuni dei produttori
- Un modello di sviluppo sociale basato sugli interessi comuni dei consumatori
- Un criterio di valutazione dello sviluppo locale sostenibile
- Un insediamento immobiliare regolato da una selezione predefinita di residenti

32. Secondo Hegel la proprietà stabiliva una dialettica del soggetto con la propria oggettivazione e dava consistenza alla propria coscienza attraverso una espansione della sfera personale e della libertà: nell'era dell'accesso e della new economy, che risultato può determinarsi maggiormente rispetto al tema della libertà ?

- L'omologazione
- L'alienazione
- L'atomizzazione
- La mercificazione
- L'anomia
(174,184,228)

33. Immaginando la vita aziendale come “ rappresentazione “ , quale metafora teatrale potrebbe comunicare una qualche forma di analogia con la tua azienda ? E come distribuiresti il cast degli attori ? Chi potrebbe fare il regista ? Chi la prima donna ? C'è anche un retroscena ? Sviluppa la metafora liberamente in non più di dieci righe

(221)

34. La tua azienda può essere considerata una azienda tipica del gatekeeping ?

(243 ss.)

35. Nell'era della new economy, Rifkin attira l'attenzione su un punto particolarmente delicato della perdita di sovranità dei governi :

- La partecipazione dei cittadini alle elezioni
- La creazione di organizzazioni transnazionali di interesse
- La difficoltà di esercitare le prerogative di prelievo fiscale

(304)

36. Qual è la tua impressione sugli sviluppi della new economy come è descritta e/o prefigurata da Rifkin :

- In termini politici

- In termini etici

- In termini economici

(313 ss.)

37. In che modo il testo di Rifkin suggerisce di sviluppare lo slogan " think global, act local " ? Definisci almeno tre modalità essenziali con cui la tua impresa può raggiungere allo stesso tempo ambedue questi obiettivi :

(323 ss)

38. Quale filosofo ha affermato oltre due secoli fa che : “ l'uomo è pienamente uomo unicamente quando gioca “ ?

- Georg Friedrich Hegel
- Tommaso d'Aquino
- Friedrich Schiller
- Jean Paul Sartre
- Benedetto Croce

(351)

39. Rifkin prospetta un ruolo essenziale e vitale al terzo settore, anche nella dinamica economica stessa : che cosa rappresenta il terzo settore ?

- L'economia sommersa
- L'artigianato e le piccole imprese
- I servizi sociali
- Le associazioni e gli organismi non profit
- La terza via di Blair e Clinton

VALUTAZIONE :

- Nel questionario/test vi sono domande che esigono risposte precise (domande chiuse del tipo : multiple choice, completamento, a singola domanda/risposta o risposte univoche) , domande che sono “ aperte “ e domande che stimolano una meta-decisione (o meta-comunicazione)
- Per le domande del primo tipo (in totale 24) la valutazione di “ pass “ corrisponde 16 risposte esatte o sostanzialmente esatte , la valutazione “ good “ a 20 risposte esatte , la valutazione “ excellent “ da 21 in poi.
- Per le domande del secondo tipo (7) e del terzo tipo (8), la valutazione sarà compiuta dai relatori/trainer in seduta congiunta e comunicata ai managers partecipanti insieme alla valutazione degli items a domande chiuse.

AZIONI CORRETTIVE :

- Nella logica del miglioramento continuo, le azioni previste dal seminario sono due : una prima fase, dopo la comunicazione dei relatori/trainer, sarà dedicata ad uno scambio “ guidato “ per verificare se il risultato di gruppo contribuisce in maniera significativa a migliorare la performance e la affinità dei singoli membri. Una seconda fase, in cui il gruppo formulerà un protocollo o dichiarazione di responsabilità della direzione rispetto allo scenario rappresentato dalla new economy.

Secondo corso

Progetto esecutivo del modulo sulla leadership

1 GIORNATA : 16 MAGGIO 2001

Prima parte

(mattina del 16 maggio: 4 ore)

L' azienda Pozzi Ginori di fronte alle sfide del mercato e del cambiamento :

1 ora Breve report sulle proposte e i suggerimenti dei partecipanti durante il seminario precedente.
Discussione

45 minuti Presentazione del tema : **La leadership in azienda.**

- Che cosa significa essere managers, leaders,capi.
- Varie forme e tipi di leadership.
- Psicologia della leadership ed effetti positivi o negativi nel gruppo.

Pausa

1 ora Esercitazione in gruppo : **La mappa dei valori.** Dopo una breve introduzione alla esercitazione, i managers partecipanti discutono insieme ed elaborano la propria mappa o bussola dei valori, con i quali guidare, convincere, motivare verso il futuro i collaboratori per il successo dell'azienda :

- Sapere dove andare
- Essere organizzati per arrivarci
- Prevedere gli ostacoli e i pericoli del percorso
- Dare sfide oneste e praticabili
- Compiere frequenti valutazioni
- Assumersi le responsabilità

1 ora Redazione della mappa Pozzi Ginori e firma della dichiarazione da parte di tutti i managers.

Le risposte aperte restano a disposizione dei managers mentre in alcuni items vengono date in frassetto le risposte

20. L'autore parla della nuova parola d'ordine della new economy e la definisce LTV. Il significato è :

- Light Technology Vision
- Long Term Value
- Lost Time Valorization
- Leisure Time Valorization
- **Life Time Value**

21. La economia tradizionale era ed è basata prevalentemente sullo sfruttamento intensivo (di prodotto, non di processo) delle risorse naturali. La nuova economia è e sarà basata sullo sfruttamento intensivo (di prodotto, non di processo) delle risorse :

- Umane
- **Culturali**
- Informative
- Tecniche
- Monetarie

22. Un effetto psicologico (sviluppo cognitivo) sulla cosiddetta dot-com generation della new economy sarà la creazione di :

- Personalità schizofreniche o dissociate
- Personalità intuitive
- Personalità creative
- **Personalità multiple**
- Personalità adattate e conformiste

23. L'effetto globale della new economy sarà che il divario tra chi ha e chi non ha diventi :

- **Più esiguo su scala mondiale**
- Più equo su scala locale
- Più forte su scala locale
- Più ampio su scala mondiale

24. Il marxismo definisce la proprietà un furto. Se Marx vivesse oggi, che definizione darebbe della proprietà ?

- Un accessorio limitativo
- Un concetto superato
- Un fenomeno transitorio
- Un valore presunto
- **Un noleggio provvisorio**

25. Nella new economy il modello di Max Weber di " organizzazione " come struttura relativamente stabile, dotata di gerarchie, regole e procedure, comincia a disintegrarsi : sai esporre la motivazione principale di questo fenomeno?

20. Rifkin afferma che la credibilità degli attuali sistemi contabili di un'azienda è sostanzialmente sminuita: qual è il fattore determinante di questo fenomeno ?

- La distinzione tra stato patrimoniale e conto economico è annullata
- Lo stato patrimoniale è sostituito dal conto economico
- **L'attivo dello stato patrimoniale confluirà nel passivo dello stato economico**
(72-74)

27. In teologia Dio è considerato onnipresente, onnisciente e onnipotente : per quale di queste tre caratteristiche l'uomo sarà più simile a Dio nel prossimo futuro ?

- Più onnipresente
- **Più onnisciente**
- Più onnipotente

28. Nel 1928 il PTO (Patent and Trademark Office) rifiutò di registrare il brevetto della produzione e isolamento di tungsteno, mentre nel 1987 accolse la registrazione di un brevetto di produzione e isolamento biotech . Perché ?

- Per la maggiore forza delle lobbies biotech rispetto a quella del tungsteno
- Per accondiscendenza verso un nuovo imperialismo americano nelle nuove tecnologie
- **Per la differente natura del know how**

(9)

29. Peter Martin, citato da Rifkin (Financial Times) sostiene che l'attività economica si misurerà in termini di MTBH.
Che cosa significa ?

- More Time Business Habit
- Marginal Theory Burden Hedge
- Multiple Trials of Boy Harassment
- **Mean Time Between Haircuts**

31. Che cosa è un Common-interest development ?

- Un modello di sviluppo economico basato sugli interessi comuni dei produttori
- **Un modello di sviluppo sociale basato sugli interessi comuni dei consumatori**
- Un criterio di valutazione dello sviluppo locale sostenibile
- Un insediamento immobiliare regolato da una selezione predefinita di residenti

32. Secondo Hegel la proprietà stabiliva una dialettica del soggetto con la propria oggettivazione e dava consistenza

alla propria coscienza attraverso una espansione della sfera personale e della libertà: nell'era dell'accesso e della new economy, che risultato può determinarsi maggiormente rispetto al tema della libertà ?

- L'omologazione
- L'alienazione
- L'atomizzazione
- La mercificazione
- **L'anomia**
(174,184,228)

35. Nell'era della new economy, Rifkin attira l'attenzione su un punto particolarmente delicato della perdita di sovranità dei governi :

- La partecipazione dei cittadini alle elezioni
- **La creazione di organizzazioni transnazionali di interesse**
- La difficoltà di esercitare le prerogative di prelievo fiscale
(304)

38. Quale filosofo ha affermato oltre due secoli fa che : “ l'uomo è pienamente uomo unicamente quando gioca “ ?

- Georg Friedrich Hegel
- Tommaso d'Aquino
- Friedrich Schiller
- Jean Paul Sartre
- Benedetto Croce
(351)

40. Rifkin prospetta un ruolo essenziale e vitale al terzo settore, anche nella dinamica economica stessa: che cosa rappresenta il terzo settore ?

- L'economia sommersa
- L'artigianato e le piccole imprese
- I servizi sociali
- **Le associazioni e gli organismi non profit**
- La terza via di Blair e Clinton

SINTESI DELLA VERIFICA SUL TESTO DI RIFKIN

Durante il 1° seminario di formazione, al gruppo dei Managers è stato richiesto di rispondere ad un questionario che offriva una guida piuttosto sofisticata ai temi e agli stimoli che il testo di Rifkin contiene su molti aspetti della dinamica in atto sul piano economico, politico, sociale, etico ed aziendale.

In relazione ad alcuni temi più strettamente legati alla realtà "aziendale", abbiamo individuato 7 fattori "sensibili" o critici, e raccolto i contributi che ciascun piccolo gruppo ha dato su tali fattori. Tra parentesi (sotto ogni fattore o elemento critico) abbiamo indicato il numero di item (domanda) del questionario su Rifkin.

Valutazioni e contributi dei Managers su ciascuno dei fattori

	Gasparri/Pastori	Gargioni/Balducci	Bizzaro/Antetomaso	Tremolati/Spertini	Zanolini/Pavlu
Fattori					
<i>Coesione (4)</i>	Media <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ambiente favorev. ◆ Atto di fede ◆ Interessi personali specifici 	Elevata <ul style="list-style-type: none"> ◆ Consuetudine ◆ Anzianità aziendale alta 	Media <ul style="list-style-type: none"> ◆ Diversità culturali 	Media <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mancanza contatti frequenti ◆ Difesa posizioni acquisite 	Media <ul style="list-style-type: none"> ◆ Vissuto lavor.ivo personale ◆ Immagini futuro diverse
<i>Competenza dei linguaggi nuovi (5)</i>	Media	Elevata	Bassa	Media	Bassa
<i>Sviluppi new economy (36)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Impoverim. culturale ◆ Ridotta condivis. dei valori per chi non ha ◆ Polarizzazione degli interessi tra chi ha e chi non ha 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sviluppo della sovranazionalità ◆ Modif. dei valori ◆ Perdita del valore della proprietà 	Non risposto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ritardo nella gestione del fenomeno ◆ Perdita delle radici culturali e della socializz. ◆ Accento del divario ricchi/poveri 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Crisi stato nazionale ◆ Spostam. dal prodotto al servizio
<i>Organizzazione aziendale (Weber) (14 + 15)</i>	Non risposto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rspns. diffusa ◆ Reengineering flessibile 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Concentr. grossisti ◆ Ruolo agenti cambia ◆ Collegam e-business 	◆ Non risposto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La piramide si schiaccia ◆ Terziarizzazione delle funzioni
<i>Think global act local (37)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Pozzi locale/Sanitek globale ◆ Produz. Globale/commerc.distri b. locale 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Produzione globale ◆ Distribuz. locale ◆ e-business 	◆ Non risposto	◆ Non risposto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sviluppo Vendite in rete ◆ Sviluppo Attività di servizi
<i>Se fossi la Monsanto (24)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Produz. gratis servizi a pagam. ◆ Igiene personale ◆ Produz. a tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Da comp.sti a solutori globali ◆ Gestione centri benessere ◆ Gestione servizi collett.à (autogrill, ospedali...) ◆ e-business 	◆ Biogas	◆ Non risposto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interior design ◆ Delocalizzazione produzione ◆ Centr. Commerc
<i>Metafisica del cliente : cerco una entità permanente (37)</i>	D'accordo	D'accordo	D'accordo !	D'accordo !	D'accordo

- ◆ Analogia con la situazione esterna
- ◆ Analogia con l'organizzazione interna
- ◆ Prevedere è meglio che guarire
- ◆ Il mito del management
- ◆ Il team funziona ?

LA NEW ECONOMY

E' una parabola ?

Effetti strategici :

- ◆ crescente forza contrattuale dei consumatori
- ◆ riaffermazione dei prodotti sempre più costumized (personalizzati)
- ◆ domanda di valori intangibili entro i prodotti e oggetti di uso quotidiano
- ◆ affermazione del trading on line
- ◆ diminuzione di manodopera tradizionale e fungibile a tempo pieno
- ◆ superiorità delle reti
- ◆ depatrimonializzazione dei capitali fissi
- ◆ modificazioni del concetto di proprietà
- ◆ volatilità e obsolescenza delle tecnologie e dei know how

Effetti operativi :

- ◆ organizzazione integrata : dalle divisioni ai progetti
- ◆ attenuazione delle gerarchie : dalle piramidi alle lenti a contatto
- ◆ innovazioni di stile : dagli ordini alla leadership
- ◆ innovazioni di processo : ritorno alla pastorizia ?
- ◆ apprendimento : gli esami non finiscono mai

Change e Diversity Management: a livello strategico

Change management

Comprendere la dinamica e i fattori di cambiamento continuo dei mercati, con il focus sui competitori e sulle dinamiche culturali, sociali e politiche dell'ambiente di azione

Diversity management

Per elaborare l'offerta secondo le diversità culturali del costume di acquisto, tra le istanze di globalizzazione e di identità locale del cliente, che incidono profondamente sulle attese e sulla percezione di qualità

Change e Diversity Management : a livello operativo

Change management

Esigenze strutturali di cambiamento dei processi, dei flussi informativi, dei ruoli e delle funzioni per lo sviluppo di una cultura organizzativa agile, flessibile e interfunzionale

Diversity management

Per lo sviluppo di una cultura interna mirata a implementare in modo continuo il patrimonio delle conoscenze/competenze, in cui assume valore centrale la singola persona quale motore per eccellenza della evoluzione delle conoscenze/competenze