

# B&M CONSULTING

*Tracciare Differenze*



# L'azienda **È** la sua organizzazione

L'organizzazione è l'elemento costituente di qualsiasi azienda. Il suo funzionamento influenza le prestazioni complessive in misura **preponderante rispetto ad altri fattori**.

Occuparsene allora dovrebbe essere compito di tutti e, in particolare, chi per mestiere è chiamato a farlo: **il Manager**.

Oggi i Manager sono sottoposti a richieste e sollecitazioni spesso in contrasto tra di loro. Queste non emergono a causa di questioni esterne, quali problematiche amministrative, legali, di soddisfazione del cliente, di qualità dei fornitori, eccetera, ma per lo più da fattori interni all'organizzazione stessa. Lo stesso evento esterno infatti può essere un problema per un'organizzazione o uno stimolo ad effettuare una semplice transazione per un'altra.



Parrebbe proprio, allora, che l'organizzazione sia fonte dei suoi propri problemi. Ma se così fosse, le soluzioni sarebbero al suo interno. È come se ci si trovasse costantemente di fronte a "**contraddizioni necessarie**" per la vita organizzativa.

Intervenire, o meglio ancora gestire cioè fare il mestiere quotidiano del manager, assume dunque un significato diverso che però andrebbe precisato meglio.

## Cosa è l'organizzazione?

Per fornire una risposta adeguata a questa domanda, e gettare solide basi alla successiva: **qual è il mestiere del Manager**, vi è la necessità di fornire un modello a partire da una nuova prospettiva sull'organizzazione.

Quest'ultima dovrà essere caratterizzata dalla capacità di dare conto, in maniera migliore rispetto ad altre, dell'intima natura del Sistema organizzativo e delle sue capacità evolutive.

I modelli oggi disponibili infatti sono parziali, danno conto solo di uno specifico aspetto dell'organizzazione e spesso sono in conflitto tra di loro. Oppure sono troppo generici, non fornendo indicazioni operative ma solo suggestioni. Inoltre soffrono di una forte componente romantica, come le organizzazioni dovrebbero essere, e poco realistica, come in effetti sono.



### *Il primo passo operativo*

*Al fine di comprendere e poi accogliere questo nuovo modello, frutto non della nostra personale esperienza ma della ricerca effettuata sulla Teoria dei Sistemi, si propone un primo momento formativo.*

*Lo scopo è fornire una "mappa" e un "linguaggio" totalmente nuovi.*

*La mappa, disegnata da una prospettiva diversa, mostrerà lati poco noti del sistema organizzativo. Il linguaggio fornirà parole nuove per motivare aspetti dell'organizzazione conosciuti da sempre ai quali però è stato difficile finora dare una spiegazione.*

## ...poi vi sono i problemi quotidiani!

Il sistema organizzativo è un oggetto vivente: **non si ferma e non si può fermare mai**. Intervenire su di esso, per qualsiasi esigenza, equivale sempre e comunque a fornire uno stimolo al quale l'organizzazione reagirà per quello che è lo stimolo stesso e non in accordo agli scopi che questo vorrebbe perseguire.

Questa semplice realtà è alla base del fallimento, puntuale o nel tempo, di qualsiasi intervento esterno che abbia ambizioni *direttive*.



Se l'organizzazione, come detto in precedenza, è fonte dei suoi problemi e delle sue soluzioni, i "cambiamenti", tanto spesso auspicati, li deve realizzare da sola. Certamente aiutata ma soprattutto da chi dovrebbe prendersene cura quotidianamente: il Manager.

### *Secondo passo operativo*

*A partire da una specifica problematica operativa, dalla sicurezza sul lavoro alla qualità, dalla soddisfazione dei clienti all'engagement, eccetera, verrà fornito al Manager strumentazione, metodologia e assistenza nel somministrare alla sua organizzazione gli stimoli opportuni per orientarla in una nuova direzione.*

*Lo scopo non sarà quello di ottenere un 'cambiamento voluto' ma di constatare, alla fine del processo, un '**cambiamento sorprendente**'.*

*Per 'cambiamento sorprendente' è da intendersi uno stato autonomamente progettato, pur rispettoso di vincoli strutturali, talmente nuovo che vada al di là delle migliori e immaginabili aspettative del Manager stesso. La dimensione della sorpresa, infatti, sarà la misura del successo del progetto.*

## Oltre il quotidiano: la Strategia d'Impresa

L'organizzazione, e suoi Manager, nella quotidianità spesso perdono di vista o dimenticano quali sono le direzioni generali, quell' "**orizzonte evolutivo**" sempre in cambiamento e sempre presente.

Sempre in cambiamento perché lo è il contesto in cui il sistema organizzativo opera. Sempre presente in quanto un qualsiasi "orizzonte" ha lo scopo di mettere in movimento, senza mai arrivarci altrimenti ci si fermerebbe, chiunque si poni l'obiettivo di raggiungerlo.

Tale orizzonte per l'organizzazione è la *Strategia d'Impresa*, tema spesso confinato esclusivamente ai vertici riducendosi all'unica funzione di essere interfaccia con gli stakeholder o, più in generale, con la comunità finanziaria.

Limitata a questo l'attività di progettazione strategica risulta totalmente estranea al sistema organizzativo e come tale la tratterà. Verrà percepito come qualcosa che non lo riguarda, nonostante gli sforzi comunicativi messi in atto per diffondere e far



comprendere il manufatto che ne descrive le conclusioni: il *Business Plan*.

La progettazione strategica allora deve diventare qualcosa di profondamente diverso: essere un momento collettivo per consentire all'organizzazione di "guardare se stessa", comprendere i suoi limiti, ma anche le sue potenzialità, e le necessità di adeguamento all'ambiente, progettare ed eseguire tali adeguamenti. Il tutto sotto la mano sicura del Manager che ne **guidi il processo non le conclusioni**.

### *Il passo operativo fondamentale*

*L'organizzazione ha bisogno periodicamente di 'meditare su stessa' e progettare ed eseguire i suoi propri percorsi evolutivi. Tale attività deve però essere eseguita con gli strumenti opportuni che aiutino a concentrarsi sulle questioni fondamentali di interesse aziendale.*

*Inoltre c'è la necessità di un processo di esecuzione che consenta di arrivare a conclusioni sensate in tempi stabiliti evitando lungaggini e contrasti dovuti a problemi personali dei singoli partecipanti.*

*Il nostro compito sarà quello di assistere il Manager, con strumenti e metodologie idonee, in questo delicato ma fondamentale compito.*

*Il 'Business Plan' del suo gruppo così ottenuto sarà poi una preziosa e significativa piattaforma per effettuare analoga operazione con i suoi colleghi nei confronti del loro responsabile e così di seguito fino ad arrivare al vertice dell'azienda.*

*Si otterrà alla fine un quadro preciso e prezioso non solo dello stato dell'arte organizzativo, ma anche di ciò che già sta accadendo perchè voluto da tutti. Una solida per correttivi o comunicazioni esterne finalmente affidabili.*

## Un approccio complessivo e profondo ai temi organizzativi

La nostra proposta, speriamo a questo punto chiarita, vuole essere indirizzata ad un area troppo spesso trascurata: quella dell'organizzazione come **sistema autonomo**.

Essa è spesso trascurata proprio da molti di coloro che se ne dovrebbero occupare quotidianamente: i Manager a qualsiasi livello.

Riteniamo che le cause siano principalmente due.

La prima è che il Manager è chiamato ad effettuare operazioni e attività diverse e a volte molto distanti dalla gestione del suo team.

La seconda sta nella convinzione, a nostro avviso errata, che occuparsi dell'organizzazione significhi occuparsi solo delle singole persone. Le persone sono fondamentali per l'organizzazione ma proprio per questo vanno rispettate e non fatte oggetto di interventi specifici e individuali che, alla fine dei conti in maniera più o meno esplicita, corrono il rischio di essere percepiti come manipolatori.

Ogni persona è caratterizzata dalle sue dinamiche interne, imperscrutabili dall'esterno; a sua volta ogni organizzazione ha le sue. Il sistema organizzativo non è la banale somma delle prime ma qualcosa che emerge da esse e ne è in qualche modo autonoma, sicuramente non legata in relazione causale. Riconoscere questo come dato di fatto, consente di essere realmente più rispettosi dell'individualità dei singoli, offrire concrete ed autonome occasioni di soddisfazione e benessere personale, occuparsi finalmente di ciò che è di reale 'proprietà' dell'azienda: la sua organizzazione.

B&M consulting srl  
Viale Tibaldi 53  
20136 Milano

<https://bmconsulting-mi.com/>

[luciano.martinoli@bmconsulting-mi.com](mailto:luciano.martinoli@bmconsulting-mi.com)

+39 335 5650 300