

## INCONTRO CLUB SCOA 30 GENNAIO 2006

A questo primo incontro del Club Scoa, partecipano importanti testimonials della realtà aziendale:

- **Anna Grandori**, Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale dell'Università Bocconi
- **Matteo Cascinari**, Direttore Area Multimedia de ILSOLE24ORE
- **Gian Franco Goeta**, presidente Scoa
- **Gianni Dell'Orto**, titolare di NeuSearch, società di Executive Search e autore del libro intitolato *Neumanagemen, Franco Angeli*

Aprè la serata la Professoressa Grandori che presenta i più significativi risultati di una ricerca condotta dal Crora, Centro di ricerca sull'organizzazione aziendale dell'Università Bocconi, nel contesto delle aziende italiane che ha coinvolto 90 aziende di tutti i settori.

*“La ricerca ha rilevato l'intensità e il mix d'impiego di una ventina di pratiche organizzative impiegate da un centinaio fra le prime 500 imprese italiane (come la pay-for-performance, rappresentanza dei managers nei CdA, community e knowledge management) considerandole indicatori della presenza degli elementi di base della 'materia organizzativa': mercatistici, burocratici, comunitari e democratici. Sono stati poi estratti gli elementi necessari e le combinazioni sufficienti per osservare la vitalità organizzativa, una vitalità non misurata con gli usuali indicatori finanziari ma con indicatori di 'salute organizzativa', come la crescita di organico, fatturato per addetto e capacità di lanciare nuovi prodotti.*

*I risultati indicano che le combinazioni organizzative, cause sufficienti di buona salute organizzativa, sono bilanciate, cioè presentano in dosi consistenti (ma non massime) elementi di ciascuna delle quattro classi fondamentali. All'interno di tali combinazioni, due elementi risultano empiricamente necessari perché vi sia buona salute (presenti nell'80% dei casi): un'elevata flessibilità micro-strutturale interna (come l'alta mobilità interna delle risorse umane e un mercato del lavoro che sia tale, attraverso strumenti come il job posting e la rotazione) e un'elevata democrazia economica (marcata diffusione dei diritti di proprietà sia in termini di bassa concentrazione della proprietà sia in termini di rappresentanza degli investitori di capitale umano nei CdA).*

*In altri termini, dopo l'overdose di infusioni di 'mercato' nell'impresa intesi come incentivi monetari e 'pay-for-everything', la soluzione e l'antidoto principale, non è la rivincita dell'impresa burocratica o comunitaria, ma la combinazione di un sottoinsieme diverso di meccanismi 'mercatistici' e flessibilizzanti (mobilità) con meccanismi democratici e di giustizia organizzativa”*  
**ARTICOLO TRATTO DAL GIORNALE BOCCONI**

**Dopo questa panoramica, ci siamo posti alcuni dilemmi che molti managers si trovano oggi a fronteggiare: come è possibile combinare elementi contraddittori come questi?**

- **Comunità e identità con mobilità**
- **Lavoro di squadra con interessi e ricompense individuali**
- **La democrazia emergente con la tradizione gerarchica**

## - Motivazioni intrinseche e libertà con indicatori di performance e ricompense estrinseche

Sono dilemmi che chi fa il mestiere di coach probabilmente incontra nel vissuto dei propri clienti. Ci siamo suddivisi quindi in quattro sottogruppi, ognuno dei quali individua un'area, un dilemma per approfondirlo.

1 GRUPPO	2 GRUPPO	3 GRUPPO	4 GRUPPO
<p><b>Quando ci sono elementi di contraddizione si insedia tensione, soprattutto in mancanza di una pianificazione temporale di obiettivi condivisi, che incide anche sullo stile manageriale</b></p>	<p><b>Mobilità geografica</b></p> <p><b>20 anni fa la mobilità era gestita dall'azienda come una semplice questione organizzativa, trasformandosi successivamente in una cristallizzazione vera e propria di una casta di carriere over sea, per le quali al sacrificio veniva corrisposto l'avanzamento di carriera.</b></p> <p><b>Oggi, per avere una buona gestione della mobilità, deve esistere necessariamente una buona comunicazione, trasparente, veloce e chiarificatrice</b></p>	<p><b>Democrazia emergente-burocrazia calante</b></p> <p><b>L'azienda e' veramente luogo di democrazia? La burocrazia e' un elemento ormai "fuori moda"?</b></p> <p><b>Di certo, nelle aziende dove non c'è democrazia andrebbe perlomeno cercato il consenso, ricordando che la condivisione degli obiettivi facilita la convivenza (anche se un sistema democratico, a volte, allunga i tempi decisionali)</b></p>	<p><b>Team-individuo-comunità-mercato</b></p> <p><b>Nella panoramica aziendale non esiste un sistema di incentivazione perfetto, e' necessario quindi operare con intelligenza organizzativa e con l'ausilio di manager che sappiamo gestire e stemperare i conflitti nascenti</b></p>

Di seguito le riflessioni emerse da parte dei nostri testimonials:

CASCINARI	DELL'ORTO	GOETA
<p>Noto con piacere che durante questa serata stiamo affrontando temi che definirei "raffinati": sono rimasto colpito da questo studio profondo del mondo aziendale: a conclusione di tutto mi sembra di poter dire che una delle caratteristiche necessarie per gestire l'instabilità organizzativa e' quella di avere regole chiare, convincenti e precise.</p>	<p>L'analisi clinica del questionario fornito dal Crora è molto buona, fondamentale il discorso sulla mobilità e la democrazia.</p> <p>La domanda con cui vorrei concludere e' la seguente: "Nei casi aziendali in cui le combinazioni sono riuscite, quali sono i fattori di questi successi?"</p>	<p>Personalmente mi sono chiarito meglio quale sia la funzione del coaching in questo panorama.</p> <p>Si parla molto di complessità e di instabilità, a mio parere hanno un loro equilibrio di precarietà che si mantiene nel tempo.</p>

Vi aspetto numerosi al prossimo incontro.