



# Sviluppo & Organizzazione

n.304  
Marzo/Aprile  
2022

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

## **IL RITORNO DELLA PIANIFICAZIONE**

### **LE INSIDIE DEL MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)**

Dai costi elevati  
alla scarsa innovazione

### **LEADERSHIP ORIZZONTALE E ORGANIZZAZIONI INTEGRATE**

Come rendere costruttiva  
la complessità

### **VISIONE ECOSISTEMICA E FIDUCIA**

I valori per affrontare  
le sfide del Pnrr



**PER INFO E ABBONAMENTI**  
**www.este.it**

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE |

02.91434400 |

daniela.bobbiese@este.it

# Visione ecosistemica e fiducia

## I valori per affrontare le sfide del Pnrr

Con gli interventi di

### Simone Maggioni

Partner di Eric Salmon & Partners e Amministratore Delegato Italia

### Claudio Baccarani

Professore Emerito di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona

**Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.**

*Le sfide organizzative del PNRR*

A cura di Gianfranco Rebola



### LEADER 'A PROVA DI FUTURO'

DI SIMONE MAGGIONI

La raccolta di articoli inseriti nel libro *Le sfide organizzative del Pnrr*, pubblicato da ESTE, è ricco di spunti teorici e pratici per le aziende italiane. Vi si trovano commenti e 'istruzioni per l'uso' per adeguare e aggiornare gli assetti organizzativi, potenziare le competenze manageriali e favorire – quindi – il processo di modernizzazione dell'azienda. I temi toccano la svolta *green*, la sostenibilità, il digitale e le tecnologie in senso lato, ma anche quella che è costantemente ritenuta la risorsa più rara: il profilo delle persone che possono fare la differenza. Per quanto riguarda queste ultime, il libro offre anche validi spunti su come selezionarle e formarle. Un menù ricco di idee e suggerimenti per i leader delle aziende. Ma parlando di manager, è doveroso porsi alcune domande su quale modello di leadership vada ricercato e sviluppato nel decennio che stiamo vivendo. È la/il leader, la/il CEO per capirci, che fa la differenza; dalla testa partono l'impostazione e i processi decisionali che determinano il successo o meno non solo dell'azienda, ma anche del contesto sociale nel suo insieme.

Partiamo dalle sfide. Gli Anni 20 del XXI secolo sono iniziati in modo drammatico, con una pandemia globale, una serie di conflitti militari che trovano il momento più tragico nell'Ucraina; un problema planetario legato al cambiamento climatico che si acutizza giorno per giorno;

divari economico-sociali crescenti che minacciano di provocare flussi migratori e tensioni preoccupanti; distribuzione inefficiente delle risorse, con sprechi da parte di chi ha 'troppo', e carenza dove mancano le risorse, siano esse naturali, agricole, energetiche. Queste sfide rendono l'approccio del XX secolo sterile o addirittura controproducente e impongono, oggi, un approccio differente. Solo se i leader imparano a tener conto di tutti i fattori che ci circondano, e non solo di quelli specifici all'azienda, sarà possibile uscire da questo decennio meglio di come ci siamo entrati.

### DECISIONI POSITIVE ED EFFETTI NEGATIVI

I problemi globali citati non nascono in questo decennio, ma hanno radici lontane. Il fatto che si manifestino adesso, con brutale forza e simultaneità, dovrebbe intanto farci riflettere sul perché l'approccio del secolo scorso non può più funzionare. Parte della letteratura lo inserisce nel cosiddetto "ego-sistema", ovvero il sistema economico-sociale centrato sull'individualità: l'azienda che persegue i suoi profitti senza preoccuparsi troppo di quanto esula dalla propria *governance* e dalle leggi. In questo contesto, il CEO riconosciuto per il successo che sapeva portare all'impresa, ovvero all'azionista, tipicamente era un manager considerato più intelligente, più competente, più sapiente di tutti e, seppur dotandosi di bravi executive, tendeva a centralizzare molto il processo decisionale e a far calare dall'alto le linee guida. Era l'epoca di Jack Welch (ex Presidente e CEO di General Electric) e di tanti altri 'superuomini' che portavano avanti processi lineari, consolidati, verso obiettivi piuttosto visibili, cui tendere. Quelle che, prese individualmente, azienda per azienda, sembravano decisioni ottimali che ottenevano risultati positivi, oggi, a distanza di decenni, purtroppo hanno portato a risultati collettivi in gran parte non desiderati. L'inquinamento, per prendere quello più grave e preoccupante. Ma la lista è lunga, ahimè.

Cosa è successo nel frattempo, che ha generato effetti negativi? Almeno un paio di fattori: lo sviluppo delle tecnologie sempre più accelerato, che ci porta nel 'secolo dei dati'; l'accresciuta interconnessione di tante, troppe variabili che si muovono continuamente, provocando cambiamenti esterni e interni alle organizzazioni. Questi due fattori sono, a loro volta, legati tra loro e si autoalimentano, per cui assistiamo a una crescita esponenziale della complessità, misurata in quantità di dati, informazioni che entrano nei vari sistemi tecnologici sempre più potenti (Intelligenza Artificiale), e difficili da governare, almeno per un singolo 'superuomo' (chiedo scusa: 'superdonna!').



### DALL'EGO-SISTEMA ALL'ECO-SISTEMA

Che fare? L'alternativa proposta è quella del/della leader che sa guardare in tutte le direzioni, ascoltare tante voci, pensare e ripensare, che promuove un modello organizzativo orientato alla partecipazione, alla collaborazione, alla progettualità trasversale, ed essere pronto a modificare non solo le proprie idee e il proprio approccio, ma a guidare il cambiamento dell'organizzazione con la stessa rapidità con cui cambia il contesto; che riesce ad avvalersi di tutte le risorse umane in maniera trasversale, non più gerarchica, e simultanea, per poter utilizzare le tecnologie e i dati a disposizione.

Per far ciò, questa figura deve 'lasciar fare', creando le condizioni affinché all'interno dell'organizzazione le persone si trovino bene, possano lavorare ed esprimere il loro potenziale. Qualcuno dirà che è sempre stato così, ma è vero solo in parte. La spinta che arriva dalle nuove generazioni, nel loro modo informale di operare guidato da valori non tanto identificabili con la storia o il marchio dell'azienda, quanto con le prospettive future che questa offre in termini di scopo, missione, contenuti, crescita e benessere personale, comporta una visione organizzativa davvero diversa da quelle viste finora e una gestione delle persone molto, ma molto più orientata all'individuo, non solo al reparto, alla funzione e al ruolo.

La teoria parla di "eco-sistema" come superamento dell'"ego-sistema" descritto, un sistema nel quale l'azienda possa continuare a perseguire i propri obiettivi (quelli dei suoi azionisti), soddisfacendo però anche gli interessi di tutti le altre

## Lettere consigliate

Box 1

Grant A. (2021), *Think again*, WH Allen.

Ross A. (2021), *The raging 2020's*, Henry Holt & Co.

Scharmer O., Kaufer K. (2013), *Leading from the emerging future. From ego-system to eco-system Economies*, BerrettKoehler.

parti interessate (stakeholder). Solo così ogni agente economico, produttore e consumatore, può accollarsi un pezzettino di responsabilità verso le (grandi) problematiche condivise.

Affinché questo nuovo approccio possa funzionare, occorre favorire lo sviluppo di una classe di leader diffusa a tutti i livelli dell'organizzazione, che accolga questo approccio, questo modo di pensare, e lo traduca in azioni concrete. I capi attuali e futuri devono credere profondamente nei valori dell'ecosistema e devono essere particolarmente capaci di comunicare e persuadere tutti gli agenti interessati. Essere leader non vuol dire considerarsi 'super', anzi, nel riconoscere i propri limiti, le proprie debolezze, si risulterà più 'umani', raggiungibili e si riuscirà meglio a mobilitare le risorse altrui. Il/la leader incoraggerà i collaboratori, dando l'esempio, a guardarsi dentro oltre che attorno, per aumentare la propria consapevolezza in quello che deve essere fatto. Senza la forte consapevolezza, senza una profonda coscienza personale del perché stiamo agendo in questo modo, il cambiamento difficilmente avverrà, la trasformazione acclamata dai CEO e dai capi in generale difficilmente troverà attuazione.

### PNRR

#### LA SFIDA DEI VALORI E DELLA FIDUCIA

DI CLAUDIO BACCARANI

Numerose e stimolanti sono le riflessioni raccolte nel Quaderno di *Sviluppo&Organizzazione* dedicato alle sfide organizzative connesse all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr). Riflessioni mosse dal desiderio di portare un contributo al governo della complessità di un piano la cui natura e portata si pongono affatto fuori dall'ordinarietà. Il lettore può muoversi con facilità nell'ampio ventaglio dei temi trattati grazie a un'agevole e attraente impostazione della raccolta degli scritti che compongono il Quaderno. Al di

là delle valutazioni formulate, una lettura tra le righe dei vari contributi porta a cogliere una sorta di, più o meno, velato pessimismo sulla possibilità di realizzare quanto progettato e sulla capacità di conseguire gli obiettivi declamati. Percezione che risulta ulteriormente rafforzata dall'aumento di complessità introdotto nelle relazioni organizzative dallo scoppio della guerra in Ucraina.

Questo pessimismo poggia sostanzialmente su quattro aspetti, uno di carattere politico e tre di carattere tecnico-manageriale. Il primo aspetto attiene alla difficoltà del mondo politico di produrre scelte in un orizzonte di lungo periodo, a causa di una visione spesso guidata dalle scadenze elettorali, il cui condizionamento è esaltato dalla frammentarietà delle proposte politiche stesse. Tema, questo, che va annotato in una lista di riforme che esulano dal Pnrr e, quindi, dai pensieri che si propongono al possibile lettore, se non per osservare che l'occasione di questo piano sottolinea ulteriormente l'urgenza di condurre approfondite valutazioni al riguardo.

I tre aspetti di carattere tecnico cui ci si riferisce attengono alla diffusa presenza di un approccio burocratico dei decisori pubblici, alla scarsa motivazione del personale occupato nelle amministrazioni pubbliche – che rivelano peraltro grandi asimmetrie in organici e formazione tra Nord, Centro, Sud e isole – e all'impreparazione, soprattutto, delle piccole amministrazioni locali ad affrontare la complessità derivante dal doversi muovere nell'ambito di progettualità innovative, spesso tra loro competitive.

### LAVORARE PER MOTIVARE LE PERSONE

A ben vedere, al centro di ognuno dei citati aspetti tecnici stanno le persone che vivono le organizzazioni pubbliche. In particolare, le persone che sono chiamate a interpretare un certo ruolo nell'ambito del Pnrr. Persone che si trovano di fronte a una sfida, che non è evidentemente solo della politica, è anche – e forse soprattutto – loro, perché operativamente impegnate nella varietà dei progetti che compongono il piano. Sfida che deve essere affrontata e che può essere vinta esprimendo tutta l'eccellenza possibile nelle condizioni date, utilizzando, cioè, le risorse a disposizione nel momento dell'azione. Lo insegna l'approccio al Total quality management, che sottolinea come la qualità si possa fare con ciò che c'è in un dato momento, senza fermarsi a osservare ciò che manca per migliorare. Invero, si può e si deve migliorare con ciò che si ha a disposizione, con la forza che c'è, nel mentre si progetta la costruzione del futuro.

Forza che potrebbe però rimanere inespressa per l'incapacità di motivare le persone a svolgere in senso partecipato il

proprio lavoro e, quindi, a valorizzare i giacimenti di eccellenza pubblica, che sono di certo molto più numerosi di quanto si sia portati a pensare. Al riguardo, la teoria organizzativa ha da tempo dimostrato come dal punto di vista della motivazione le persone che partecipano a un'organizzazione si distribuiscano secondo i tratti di una curva gaussiana, con piccole percentuali di persone motivate di per sé, senza alcun intervento dell'organizzazione, altre difficilmente motivabili e la gran parte con una motivazione che potrebbe essere ampiamente innalzata da scelte manageriali volte a renderle contente di ciò che fanno.

Ed è in questa prospettiva che due pensieri balzano immediatamente alla mente. Primo Levi nel suo *La chiave a stella* sottolinea che "se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, l'amare il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra: ma questa è una verità che non molti conoscono". Per parte sua Mihaly Csikszentmihalyi, psicologo dell'organizzazione, nel suo articolo: "Se siamo tanto ricchi, perché non siamo felici?" puntualizza che non è la ricchezza che definisce la felicità, né quello che le persone fanno perché "la gente è felice non per quello che fa, ma per come lo fa". E chi ama il proprio lavoro è felice e, come tale, è portato a dare il massimo.

Il problema della sfida realizzativa del Pnrr si propone, dunque, soprattutto dal lato della capacità dell'organizzazione di condurre i collaboratori ad amare il proprio lavoro (e su quelle basi a dare il massimo), muovendo così nella direzione della qualità e dell'eccellenza. Forse questi pensieri aprono solo a suggestioni, magari condivisibili, ma niente di più, quindi a riflessioni incapaci di incidere su uno storico modo d'essere inefficiente della Pubblica amministrazione. Le suggestioni, però, sono come i sogni, che se certo non risolvono problemi,

aprono però la porta al loro possibile superamento. E una porta, invero, è stata aperta al riguardo dal Governo con il decreto Semplificazioni, per i suoi contenuti o, soprattutto, per le modalità con le quali è stato costruito.

### LA FIDUCIA COME SENTIMENTO DI CRESCITA

L'avvio della discussione su questo tema centrale per l'evoluzione dell'organizzazione pubblica aveva, infatti, condotto all'avvitamento del dibattito tra alcune parti che consideravano questa riforma una scelta necessaria, un toccasana per il Paese, e altre che la credevano una minaccia all'ambiente, alla sicurezza sul lavoro e alla legalità a causa della riduzione dei controlli che porta con sé.

Evidente era la necessità di trovare una soluzione armoniosa tra le due visioni, trovata grazie a scelte dirette alla costruzione di fiducia tra i soggetti coinvolti in questo processo. A questo proposito va sottolineata l'opzione per comportamenti fondati sull'ascolto delle varie posizioni, sul dialogo con i diversi interlocutori chiamati ad agire nell'ambito del piano e sulla cultura del noi: le amministrazioni locali, regionali e municipali, le parti politiche e le parti sociali. Opzione che ha consentito di creare uno spazio alla fiducia necessaria a sostenere la mediazione tra soggetti che si presentavano su posizioni ampiamente differenziate, aprendo così ad atteggiamenti ispirati al bene comune, piuttosto che a scelte squisitamente di parte.

E la fiducia riconosciuta a chi svolge un certo ruolo nell'organizzazione rappresenta la chiave di volta che apre la via all'amare il proprio lavoro e alla felicità. Il decreto Semplificazioni con le modalità con le quali è stato costruito





può essere, così, considerato un passo fondamentale, silenzioso e senza proclami, in questa direzione. Esso, infatti, ha generato un vero e proprio 'credito di fiducia' che è stato riconosciuto alla molteplicità delle organizzazioni pubbliche e private che si troveranno a gestire direttamente i fondi nei diversi ruoli di soggetti appaltanti e appaltatori, con gradi di libertà decisamente più ampi rispetto a quelli sin qui previsti.

E la fiducia, ossia quel senso di affidamento che si avverte nei riguardi di qualcuno o di qualcosa, rappresenta una risorsa fondamentale perché dà forza e sostegno ai processi di crescita, sviluppo e progresso delle organizzazioni e delle comunità. Lo dà attraverso gli innumerevoli vantaggi che porta con sé, tra i quali vanno sottolineati la riduzione della necessità di controlli, l'accelerazione dei processi decisionali, l'aiuto alla soluzione dei conflitti, il sostegno allo sviluppo di un clima positivo nelle relazioni, la fluidificazione della circolazione di conoscenza, la diffusione di autonomia e responsabilità.

### CREDERE NEI SOGNI, VIVENDO NELLA REALTÀ

Invero, affinché il Pnrr possa raggiungere i risultati desiderati, è necessaria un'azione sistemica che coinvolga i vari soggetti chiamati a darvi corpo, l'Amministrazione centrale con le sue varie diramazioni, le Regioni, le Province, i Comuni, le imprese e le parti sociali per quanto di competenza, attraverso l'assunzione di una corale responsabilità collettiva, che può essere condivisa grazie al collante rappresentato dal livello di fiducia che corre nel reticolo delle relazioni che si genera tra essi.

Ecco allora che i valori dell'ascolto, del dialogo e della cultura del noi che hanno consentito l'approdo al decreto Semplificazioni attraverso la fiducia generata tra le parti

coinvolte nel problema, si propongono anche per il percorso da condividere con tutti i soggetti chiamati a svolgere uno specifico ruolo operativo nel piano. Valori che si pongono come pilastri di un sistema complesso che grazie alla fiducia potrà arricchirsi di altri principi quali l'imprenditività, il problem solving e il coraggio. Certo andranno cercate forme e modalità adeguate a generare questa condivisione. I valori, invero, non possono essere imposti e la loro forza di guida sta nel fatto di essere condivisi e praticati. Al riguardo, si può pensare a una loro articolata esplicitazione in forme analoghe a quelle del giuramento di Ippocrate per i medici o quello proposto anni fa ai giovani aspiranti manager dell'MBA della Harvard Business School.

Come detto, va da sé che l'opzione per la fiducia e i valori che la generano può essere considerata degna di un sogno o poco più. Non si deve però dimenticare che il mondo in cui viviamo è il risultato dell'azione di sognatori che nel passato hanno creduto nelle loro idee e nei loro progetti. Ai sogni, dunque, è bene dare credito, seppur mantenendo i piedi ben saldi a terra. Così, a proposito della fiducia, è doveroso porgersi una domanda del tipo: "Quanto ci si può fidare della fiducia?", scoprendo che non esiste una facile risposta a questo interrogativo, perché questa, cumulata anche in un lungo periodo, si può perdere in un attimo; per questo, va continuamente accudita e monitorata.

Una laconica risposta potrebbe essere: "Quanto basta, perché la fiducia non deve essere confusa con la fede". Anche la fiducia, dunque, richiede delle verifiche, occorre vegliare su di essa, sul modo in cui si manifesta e agisce, soprattutto nell'ambito di sistemi organizzativi complessi come quelli operanti nel contesto del Recovery plan. In questo senso, opportuna appare la scelta di allestire meccanismi di sorveglianza e diffusione pubblica del procedere dei progetti previsti nell'ambito del Pnrr. Meccanismi che, però, dovrebbero essere ispirati alla cura e al sostegno della fiducia, piuttosto che a un'azione di ispezione e controllo.

In una simile prospettiva, il controllore non sarebbe più tale perché rivestirebbe il ruolo di un consulente che supporta con la propria conoscenza le organizzazioni coinvolte nel piano, qualora si presentassero difficoltà e rallentamenti nella realizzazione dei progetti. Ed è questo un ambito nel quale anche le università, con il loro radicamento territoriale potrebbero dare un contributo nel contesto della loro 'terza missione'.

La capacità di generare fiducia nelle relazioni rappresenta, dunque, un tassello critico per la realizzazione del Pnrr. Capacità che passa a sua volta da un'ulteriore sfida, quella del 'coraggio della fiducia', richiesto ai decisori chiamati a lasciare la 'confortevole zona del controllo' per raccogliere tutta la forza che l'apertura alla fiducia può sprigionare nelle relazioni sociali e organizzative. Ed è questo il momento delle scelte coraggiose.

# DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,  
Sviluppo&Organizzazione  
e Persone&Conoscenze  
sono da sempre un punto di riferimento  
per l'aggiornamento professionale  
di manager e imprenditori.



## ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

### Sviluppo & Organizzazione

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>130€</b>
Digitale	<b>65€</b>
Carta + Digitale	<b>160€</b>

### Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>150€</b>
Digitale	<b>75€</b>
Carta + Digitale	<b>180€</b>

### SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

#### ABBONAMENTO ANNUALE

Carta	<b>170€</b>
Digitale	<b>85€</b>
Carta + Digitale	<b>200€</b>



### ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

**ESTE**  
Cultura d'impresa