

I quattro polsi: come diagnosticare la salute organizzativa

Author : Luigi Rigolio

Date : 7 Gennaio 2019



Ci sono vari tipi di medicina e, per ogni medicina, vari metodi diagnostici.

Nel III secolo il medico Wang Shuhe pubblicò il Mai Jing o “Classico del polso”, testo dedicato interamente alla diagnosi e alla terapia medica.

È possibile analizzare lo stato di salute di un’impresa in tempi brevi? Esistono i polsi di un’organizzazione?

La diagnosi deve essere fatta in poco tempo

In medicina la diagnosi clinica parte dai sintomi per risalire alla causa del malessere mentre le indagini strumentali mirano ad investigare un organo oppure a raccogliere dati, come nel caso degli esami ematici. Un’indagine strumentale non genera mai una diagnosi certa^[1].

Lo stato di salute di un’organizzazione può essere valutato tramite indagini raffinate come l’analisi del clima, che mira ad approfondire la percezione dei dipendenti. Altri metodi, come la Balanced Scorecard, combinano indicatori di diversa natura. **Dalle varie indagini possiamo trarre dati più o meno certi, ma non una diagnosi, ovvero una comprensione che correli cause a sintomi.**

Non sempre ci sono le risorse per fare indagine sistematiche, mentre spesso, per comprendere la radice di una situazione problematica, l’informazione chiave emerge durante una conversazione informale al distributore automatico di bevande.

Nei prossimi paragrafi propongo al paziente lettore un approccio rapido ed economico, che definisco dei 4 polsi, per valutare lo stato di salute di un’organizzazione che intende attivare un progetto di cambiamento.

Il primo polso: la richiesta di un intervento

Non è detto che un imprenditore (o un manager) che manifesti la necessità di un aiuto esterno abbia una percezione precisa dello stato di cose e tantomeno sia in grado di descrivere la situazione in modo razionale.

Non è scontata neppure la volontà di cambiamento, in quanto la richiesta di intervento può nascere da un conflitto tra soci oppure a seguito delle insistenze dei dipendenti, esasperati dalle inefficienze.

Le modalità con le quali il cliente descrive la situazione ed i tempi di attivazione della consulenza forniscono indicazioni importanti sulla capacità del management di individuare le priorità e di trasferirle in agenda.

Ad esempio nelle crisi dovute al ricambio generazionale il padre può rappresentare la situazione indicando nei deficit del figlio l'unica causa di difficoltà.

Il Prof E.Shein, padre della consulenza di processo^[2], sostiene che gli elementi diagnostici chiave emergono nel primo incontro con il cliente, ed in alcuni casi la nuova rappresentazione del problema coincide con il successo dell'intervento.

Quindi le difficoltà che si incontrano tra la prima richiesta di aiuto e l'attivazione del progetto di cambiamento vanno considerate con attenzione **in quanto segnalano disfunzioni della Leadership che, oltre ad impattare sull'intera dinamica organizzativa, incideranno anche sulle prospettive del progetto stesso.**

Il primo polso permette di diagnosticare lo stato di salute della Leadership, ed in particolare:

- la capacità del management di classificare le priorità
- la consapevolezza della situazione
- la capacità del management di disegnare ed attivare progetti di cambiamento

Il secondo polso: tra la strategia e il mercato

La riunione della forza vendite è ideale per valutare il flusso di informazioni che il management conta di veicolare al mercato. In quel contesto emerge la cultura di Marketing e le competenze tattiche del management.

Le indicazioni che vengono date ai venditori permettono di comprendere se vi sia una strategia sensata e se vi sia la capacità di tradurre la strategia in piani operativi.

Ove non esiste la forza vendite il polso è tra la strategia e il cliente, ad esempio ove si prendono

le decisioni sui contenuti del sito internet.

Se prendiamo il polso in una riunione potremo valutare, dalla qualità dell'agenda e dalla gestione delle interazioni, anche la cultura relativa alla comunicazione.

L'elaborazione delle informazioni destinate al mercato è il secondo polso, che permette di valutare:

1. a) la qualità della strategia
 2. b) l'allineamento tra la strategia e la comunicazione al mercato
 3. c) la cultura relativa alla comunicazione
 4. d) il livello di orientamento al cliente
 5. e) le competenze di marketing operativo, ad esempio la gestione della forza vendita.
-

Il terzo polso: la selezione del personale.

Modalità e strumenti della selezione, a partire dalla Job description e dalle interviste di valutazione, sono indicativi dello stato di salute di tutta la funzione HR. Possiamo valutare la competenza degli specialisti, la precisione del linguaggio, il modello e le tecniche.

La descrizione del sistema premiante e dei percorsi di carriera identifica il modello organizzativo e gestionale.

Il terzo polso permette di valutare:

- il livello della cultura HR
 - l'appropriatezza del modello e del linguaggio specialistico
 - l'approccio alle competenze umanistiche del business
-

Il quarto polso: le riunioni della qualità.

I primi tre polsi misurano la capacità dell'impresa di generare una performance efficace. Ove il management ha le idee chiare sulle priorità e la strategia è brillante l'impresa cresce, se la gestione del personale è intelligente l'azienda acquisirà le persone giuste per attuare la strategia.

Ove la funzione HR è disegnata per fare prevenzione ed efficienza già dal terzo polso possiamo trarre un quadro generale sul modello di gestione dei rischi. Solitamente non è così[3], cosicché dobbiamo prendere il polso nel CDA o nel Board della Qualità oppure negli snodi del monitoraggio dell'efficienza.

L'obiettivo principale è ottenere una misura della capacità organizzativa di trattare le informazioni relative ai rischi, di classificarle appropriatamente per rimodulare i dispositivi per la prevenzione dei danni e dei disastri.

Il 4 polso permette di valutare:

- la cultura organizzativa e la capacità di fare efficienza
 - il modello e gli strumenti per la prevenzione
 - la capacità di disegnare le procedure
 - la capacità di ottimizzare
-

I vantaggi dell'esame di 4 polsi

Un'impresa con un deficit nelle dimensioni della leadership, della strategia, della gestione del personale o del sistema di prevenzione non deve attendere mesi per avere una prima diagnosi.

Si può fare analisi funzionale in tempi brevi ottenendo informazioni di ottima qualità senza attivare indagini macchinose, costose e spesso imprecise.

Gli interventi di change management che mirano solamente ai sintomi generano soluzioni cerotto, per cui un esame delle cause di inefficienza è il primo passo per attivare miglioramenti sostanziali.

La valutazione dei 4 polsi è un modello per individuare in tempi rapidi le funzioni che necessitano di miglioramenti urgenti.

Note

[1] Gigerenzer: "Quando i numeri ingannano, imparare a convivere con l'incertezza" Raffaello Cortina Editore, 2003.

[2] E. Shein "La consulenza di processo". Raffaello Cortina, 2001.

[3] Abbiamo un segnale tipico quando troviamo tra i KPI della funzione HR la “Talent Retention”.

Articolo a cura di **Luigi Rigolio**