

Un empirico strumento di Assessment: il modello SRS

Date : 7 dicembre 2017



Occupandomi di *dinamiche dei sistemi*, il mio approccio ai problemi o a determinate situazioni critiche in un contesto lavorativo è, per l'appunto, sistemico. Tale approccio si distingue da quello più convenzionale, meccanicistico e lineare, in quanto tiene conto di fattori e aspetti che vengono solitamente considerati poco pertinenti ai fini dell'individuazione di possibili soluzioni a determinate problematiche.

? bene chiarire che non si tratta di una competizione tra metodologie, quanto piuttosto di due diverse prospettive: la prima, quella convenzionale e a corto raggio, consente un'analisi molto più approfondita della situazione, nonché l'individuazione di una soluzione veloce e a breve termine; la seconda, quella sistemica e a lungo raggio, offre invece una visione d'insieme molto più ampia, consentendo di comprendere in che modo i diversi "movimenti" ed azioni interagiscono fra loro e si ripercuotono sul contesto in generale.

Difficilmente si può trovare un professionista, imprenditore o consulente in grado di lavorare su entrambi i fronti. ? una questione di *forma mentis* e, in linea generale, i manager prediligono l'approccio convenzionale, più tecnico, mentre un leader tende a sviluppare, anche per necessità, una visione che gli consenta di intuire le dinamiche in gioco per anticipare gli eventi in formazione e crearne di nuovi.

Di strumenti manageriali di *assessment* ne esistono una caterva e molti di questi sono certamente efficaci, anche se non proprio regalati. Il problema è che siccome il mondo del business viene visto come qualcosa di molto pratico e concreto, l'approccio sistemico è generalmente poco apprezzato: intanto perché poco compreso e poi perché essendo questo mondo entrato in un vortice sempre più frenetico, che richiede interventi sempre più veloci per stare al passo con gli eventi, il focus si restringe sempre di più sulla soluzione immediata e sull'efficienza della struttura aziendale anziché sulla sua efficacia. E se questo non era un problema ieri, lo sta diventando oggi e ancora più domani, per due motivi.

Il primo è che, essendo il mercato diventato globale, si è venuta a creare una sempre più fitta interconnessione tra attività commerciali, ma soprattutto tra popoli, culture, morali e, quindi, modi diversi di interpretare il business. Senza una visione sistemica del tutto e, naturalmente, delle dinamiche che si innescano autonomamente (cioè, non prodotte dall'uomo), l'azienda si troverà sempre più "staccata" da questa rete, pur facendone parte, trovandosi ad essere

esposta ai “capricci” del mercato, con un controllo via via più risicato.

Il secondo motivo è che si va assottigliando sempre di più la distinzione tra un leader e un manager. ? come se il capitano di una nave si assumesse anche il ruolo di timoniere o di ufficiale della sala macchine. Come dicevo prima, un leader ed un manager hanno prospettive e *modi operandi* molto diversi e le loro funzioni non sono sovrapponibili, ma proprio questa crescente frenesia a cui accennavo costringe il leader poco accorto a scivolare lentamente ed inconsapevolmente in un ruolo sempre più operativo, che non è il suo, lasciando di fatto l'azienda senza una vera guida, che è ciò di cui essa ha ed avrà invece sempre più bisogno.

E se è vero che di strumenti di assessment manageriali ce ne sono molti, ce ne sono davvero ben pochi per il leader, proprio perché devono tenere conto di dinamiche che vanno comprese poiché si evidenziano unicamente a livello sistemico. Per questo motivo ho deciso di tirarmi su le maniche ed elaborare un *assessment tool* che è un'evoluzione della famosa *ruota della vita*, molto usata dai life e business coach.

L'ho chiamato *Modello SRS*, dove SRS sta per *Struttura, Relazione e Significato*, ossia i tre elementi basilari di cui ogni cosa esistente è composta. Può trattarsi di noi come individui, o di un'azienda, di un rapporto, di un'istituzione, ma anche di un progetto, un'idea, di un discorso... insomma, quando dico ogni cosa, intendo proprio TUTTO!

Se è di una base scientifica che hai bisogno per questo strumento, qui non la troverai, poiché esso è solo il frutto di quasi 30 anni di esperienza e di studio nel campo della crescita personale e professionale che ho messo insieme; ma se ti darai la pena di continuare a leggere, capirai da dove viene e, soprattutto, in che modo può dare risposte concrete ad una realtà che diventerà sempre più effimera e volatile (i segni di questa trasformazione ci sono già tutti).

La seguente figura illustra, nella sua disarmante semplicità, la base del Modello, i cui tre elementi ne costituiscono l'essenza.



La **Struttura** è la parte operativa, quella che si palesa in questo nostro mondo materiale e che ci consente di interagire con esso. Senza Struttura, ovvero con una Struttura debole, non c'è niente su cui lavorare e la "cosa" in oggetto, in pratica, non esiste. Ad esempio, il corpo di una persona è la sua Struttura. In effetti, poi, quel corpo è l'espressione di questi tre elementi, di cui la Struttura esprime a sua volta questo stesso Modello, ecc.).

In un'azienda, la Struttura è ciò che le consente di operare in questo mercato e riguarda l'aspetto produttivo, commerciale, logistico, organizzativo, dirigenziale, contabile, ecc. Valutando ognuno di questi aspetti, anche attraverso specifici strumenti manageriali, è possibile determinare punti di forza e di miglioramento su cui intervenire. Questa valutazione, in quanto prettamente tecnica è del tutto oggettiva e, quindi, chiunque potrà giungere, con qualche dovuto distinguo, alla stessa conclusione.

La **Relazione** rappresenta invece l'elemento emozionale del Modello e, in quanto tale, del tutto soggettivo. Io posso essere oggettivamente attraente, ricco, capace, affermato, sano (tutti elementi della Struttura) eppure ogni singolo osservatore determinerà se sarò per lui piacevole o meno, se mi "comprerà" o meno. Per un'azienda, la Relazione riguarda due aspetti: il clima interno e la comunicazione esterna.

Nel primo caso, riguarda il rapporto che l'azienda intrattiene coi suoi addetti, e tutt'al più gli *stakeholder*, che sulla base della loro esperienza emotiva (rapporti interpersonali, leadership, pressione lavorativa, ecc.) impostano la loro "relazione" con essa. Nel secondo caso, si parla dell'impatto che l'azienda crea invece con il mercato in generale attraverso la sua reputazione e gli ormai infiniti mezzi di comunicazione di cui può disporre oggi.

? proprio la natura soggettiva di questo elemento a creare non pochi grattacapi, soprattutto ai manager, che faticano a destreggiarsi in un ambito con tante incognite. Occorre abituarsi all'idea che non si può piacere a tutti e quindi occorre lavorare o su ormai note molle psicologiche o sul sistema di valori aziendale, cosa che ci porta al terzo elemento:

il **Significato**. Questo è di gran lunga l'elemento più trascurato ed anche quello che oggi, e ancora più domani, farà la differenza per un'azienda. Va bene la Struttura, la cui importanza è facilmente intuibile; va bene la Relazione, di cui da qualche anno si tiene sempre più conto; ma è il Significato ciò che dà un senso ed uno scopo all'azienda, che la diversifica dalle altre e che propone la rotta da seguire.

Il brand di un'azienda, ad esempio, rappresenta un'occasione persa di Significato poiché viene usato più come elemento di attrazione (che riguarda quindi la Relazione) che non come un vero e proprio *totem* a cui fare riferimento per elaborare strategie e finalità aziendali. Valori, missione, visione, responsabilità sociale, ecc. sono alcuni degli aspetti che contribuiscono alla formazione di un'identità aziendale difficilmente realizzabile coi soli primi due elementi ed in un mercato sempre più teso ad una sostanziale omologazione, il Significato è la sola cosa che conferisca ad una qualsiasi organizzazione un tratto distintivo in grado di rappresentare un reale *plus* competitivo.

Ci sarebbe molto più di cui parlare, ma per il momento può andare bene così. Alla fine della

fiera, però, in che modo questo Modello mi consente di stimare la situazione di un'azienda? In due modi: quantitativamente e qualitativamente. Quello quantitativo deriva dalla forza, dall'impatto che i singoli aspetti che compongono i tre elementi esercitano sull'insieme. Quello qualitativo, invece, si sofferma sull'equilibrio fra gli elementi. Laddove esiste uno squilibrio importante, questo andrà poi a ritorcersi proprio sull'elemento predominante, indebolendo così tutta l'impalcatura sistemica.

Come si può evincere dal seguente Modello, nella stragrande maggioranza dei casi è la Struttura l'elemento su cui si punta di più ed a cui vengono profuse le maggiori risorse, anche e soprattutto economiche. Alla Relazione si sta riservando sempre più attenzione e risorse, anche se l'investimento economico è solitamente circoscritto alla sola formazione. Il Significato, invece, langue ancora alla grande, ma è una cosa positiva perché ora diventa il solo elemento su cui sia possibile lavorare veramente, con un impegno di risorse peraltro estremamente contenuto.



I sistemi diventano virtuosi (dal nostro punto di vista, ovviamente) in presenza di un sostanziale equilibrio tra gli elementi. Questo strumento consente di rilevare in modo certamente empirico, ma anche efficace, la situazione aziendale, consentendo interventi mirati. L'assessment consiste in un semplicissimo test che non solo può essere facilmente eseguito, ma anche personalizzato e calato sulla specifica realtà.

Per terminare, la seguente figura mostra in che modo l'interazione tra gli elementi conferiscono all'azienda una certa identità valoriale che in qualche modo riflette la personalità del leader.



Laddove i due elementi salienti siano la Struttura e il Significato, è l'**AFFIDABILITÀ** il tratto predominante che emerge ed è ciò che il mercato recepisce di quell'azienda; d'altro canto, essa apparirà invece poco "attraente".

Una forte Relazione e un Significato importante trasmettono l'idea di un'attività con una certa **POTENZIALITÀ**, con progetti interessanti ed attenta ai bisogni del mercato; tuttavia, trasmetterà scarsa solidità.

Una solida Struttura ed un'efficace Relazione comunicano invece una certa **DINAMICITÀ** e quindi un forte potenziale di crescita; il fatto, però, che quest'azienda sia troppo focalizzata sul solo aspetto produttivo/commerciale, senza trasmettere come può davvero fare la differenza, le toglie quell'*anima* che sempre di più il mercato ricerca. Questo è lo schema prevalente nella maggior parte delle organizzazioni.

Quando, infine, l'azienda riesce ad individuare ed a lavorare sulle sue carenze, anche grazie a questo Modello, allora può ritrovare quello stato di equilibrio che le consentirà di emergere come **LEADER** nel suo settore.

Per farti un'idea su come funziona questo strumento, fino al 15.01.2018 puoi scaricare gratuitamente una copia del test riferito, in questo caso, alla persona all'indirizzo:

<https://www.alessandrocarli.it/italiano/download/test-modello-srs>

Se vuoi saperne di più su questo argomento o su altri temi che riguardano le dinamiche dei sistemi, puoi consultare i seguenti libri:

- *I 5 principi del successo aziendale* – A. Carli, ed. Franco Angeli – 2003
- *E la borsa e la vita!* – A. Carli, ed. Franco Angeli - 2008
- *La Quinta Disciplina* – Peter M. Senge, ed. Sperling & Kupfer – 2006
- *La leadership centrata sui principi* – Stephen R. Covey, ed. Franco Angeli – 2009
- *Leadership e visione creativa* – Robert Dilts, ed. Guerini Next - 2016

oppure puoi consultare il mio sito che è ricco di risorse che vertono su questo tema:
www.alessandrocarli.it/italiano/home

A cura di: **Alessandro Carli**