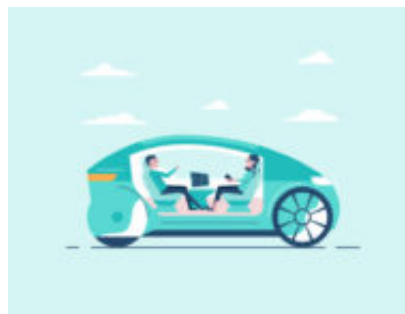


Un'azienda a guida autonoma

Author : Alessandro Carli

Date : 13 Marzo 2019



Michelangelo passava intere settimane tra le cave di marmo a Carrara a scegliere il blocco perfetto per la sua prossima creazione e non si fermava finché non trovava quello in cui, all'interno, vedeva mentalmente la forma che sarebbe dovuta emergere da quella pietra.

Infatti, sosteneva che scolpire non era un atto di *creazione*, ma di *liberazione*; in altre parole, la statua che **già esiste** all'interno del blocco di marmo doveva "semplicemente" essere liberata da tutta la materia superflua che la imprigionava.

Un'azienda non è diversa. Essa ha già in sé tutto il potenziale per esprimere il proprio valore e la propria capacità di generare benessere non solo per se stessa, ma per tutti coloro che ne entrano in contatto in qualche modo (i cosiddetti *stakeholder*). Un'azienda – *ogni azienda!* (o, se è per quello, qualsiasi altra istituzione umana) - è **già perfetta così com'è**, esattamente come il blocco di marmo dal quale Michelangelo avrebbe estratto la forma che aveva impressa nella sua testa fin nei minimi particolari, e il lavoro di un imprenditore non sta nell'aggiungere o modificare qualcosa ma solo ed esclusivamente nel **togliere**.

Togliere... ma togliere **cosa**?

La rigidità, l'ossessione per il controllo, la pigrizia mentale, il vittimismo, la cultura della scarsità, il dubbio, la mancanza di chiarezza (su obiettivi, strategie, valori, scopi, ecc.) e decine di altre cose che potremmo raccogliere nella definizione, molto semplicistica, di *negatività*.

Quando parlo con un imprenditore delle problematiche che sta affrontando con la sua attività, solitamente si sofferma su **tutto ciò che non va**, che non ha o che non è come (secondo lui) dovrebbe essere. Quando poi gli chiedo di cosa va particolarmente orgoglioso, quasi sempre si sofferma sugli aspetti *tecnici* della sua azienda: la qualità, la competenza, la gestione delle risorse materiali, le attrezzature, l'organizzazione...

Ecco il problema. Gli aspetti tecnici, meramente operativi, di un'azienda sono solo *strumenti* che l'imprenditore ha a disposizione per esprimere **nei fatti** il potenziale della sua attività, così come martello e scalpelli erano gli strumenti che Michelangelo aveva per *liberare* la sua forma dal

blocco di marmo. Quindi puntare tutto su quelli sarebbe come se un critico d'arte, guardando i capolavori del Maestro, concludesse che egli è stato grande solo grazie ai favolosi attrezzi che usava!

In realtà, se dietro una forte **struttura** aziendale (aspetto tecnico-operativo) ribolle sul sottofondo quella negatività a cui si faceva riferimento - che in sostanza significa non essere focalizzati sulla perfezione "genetica" della propria azienda, ma sulle sue carenze creative - non solo quegli strumenti non riusciranno a liberare il suo potenziale, ma andranno ad aggiungere ulteriore zavorra, intrappolandola sempre di più.

Certo che occorre fare i conti con la realtà e vedere ciò che non funziona; ma non da una prospettiva di carenza bensì di consapevolezza del valore intrinseco e unico dell'azienda. Allora sì che la struttura aziendale (lo strumento) contribuisce a liberare l'impresa da tutto ciò che la sta tenendo a terra.

Mi rendo conto della lunghezza di questo preambolo, ma era necessario ai fini di una migliore comprensione di questo articolo basato su un modello di azienda a cosiddetta "**guida autonoma**".

Se si parte dal presupposto che un'impresa sia già intrinsecamente perfetta, la domanda che sorge spontanea è: ma che *aspetto* avrebbe un'azienda che riesce ad esprimere il suo pieno potenziale? È un'azienda in grado di funzionare in piena autonomia, esattamente come un'auto a guida autonoma porta il passeggero, non più conducente, dove desidera senza alcun intervento da parte sua.

Questo è semplice da capire parlando di una macchina, ma riferito ad un'azienda rischia di assumere connotati semplicistici o teorici, nella migliore delle ipotesi. Eppure, è questo l'inevitabile destino delle aziende in un futuro che è già alle porte, ma che si deve *spiegare* gradualmente. Intanto, va detto che **la chiave di questa evoluzione è del tutto culturale**. Questo passaggio non prevede né grandi investimenti economici né particolari sconvolgimenti strutturali od organizzativi. La vera sfida sta unicamente nel cambiare la visione che normalmente si ha dell'azienda e nelle resistenze interiori che questo inevitabilmente comporta.

Il passaggio da un'azienda *classica* ad una a guida autonoma si compone di tre fasi:

A guida unica

L'imprenditore rimane l'unico conducente dell'azienda, esattamente come per la stragrande maggioranza delle imprese, con la differenza che non è più guidato dalla quotidianità dell'ordinaria amministrazione ma sa di aver intrapreso un percorso che lo porterà ad una profonda – ma non traumatica – trasformazione dell'azienda.

Apparentemente tutto è come prima, ma con una diversa consapevolezza e questa fase è necessaria proprio per non far emergere le resistenze mentali tipiche dei drastici cambiamenti.

A guida congiunta

La prima fase è caratterizzata da una graduale responsabilizzazione delle risorse umane, che devono imparare a gestire il loro “*territorio*” in modo autonomo, secondo una precisa riorganizzazione dei compiti e degli incarichi. Questa seconda fase inizia dal momento in cui TUTTI sono allineati con il progetto aziendale e, a questo punto, l'imprenditore fa un passo indietro per dare maggiore spazio, anche decisionale, ai suoi collaboratori. È certamente la fase più critica, per quanto riguarda la resistenza, perché l'imprenditore teme di perdere controllo. In realtà, il suo controllo aumenta poiché sa di disporre di collaboratori che fanno il fatto loro, concedendosi la possibilità di svolgere i compiti precipui ed intrasferibili dell'imprenditore.

A guida del Cliente

Chissà perché, ma quando sento parlare di *customer satisfaction* mi vien da ridere. Non prendiamoci in giro: al classico imprenditore interessa solo la *wallet satisfaction* e la *customer satisfaction* è solo una furba modalità per ottenere la prima. Non qui: la c.s. diventa centrale, al punto che l'azienda si piega totalmente ai bisogni del cliente, che di fatto determina le politiche, le strategie e le finalità dell'azienda stessa. Il cliente non ha ovviamente alcun controllo diretto, poiché quello rimane saldamente nelle mani dell'azienda, così come il passeggero di un'auto a guida autonoma non può intervenire sul controllo del sistema di automazione che gestisce l'auto... ma il vero *conducente* diventa lui.

Ora forse è più chiaro perché si tratta di un cambiamento epocale e, soprattutto, perché va ad incidere così profondamente a livello culturale. Basta una semplice estrapolazione per rendersi conto che si tratta di un processo ineludibile e che, prima o poi, tutte le aziende dovranno adattarsi a questo modello.

COME CI SI PREDISPONE AL MODELLO DI GUIDA AUTONOMA

Il modello emula molto i sistemi naturali, che funzionano in modo opposto a quelli *meccanicistici*, a noi così cari. Pertanto, elenco i 7 approcci *sistemici* sui quali occorre focalizzarci per agevolare questo processo.

1. Sviluppare una visione *sistemica* dell'azienda

Questo punto meriterebbe ben altro spazio, ma in sostanza si tratta di maturare la consapevolezza che la realtà, ed ogni suo elemento, si sviluppa su più livelli e che non è sufficiente intervenire unicamente su uno, il primo, quello strutturale (tecnico), come avviene solitamente. E soprattutto è determinante comprendere come questi livelli interagiscono fra loro, andando a rafforzarsi, ovvero indebolirsi, a vicenda.

2. Creare le condizioni

Il modo standard, meccanicistico, di affrontare una sfida è aggredendola, per indebolirla o rimuoverla del tutto. In realtà, questo è impossibile perché ogni problema non è che un effetto e non ha senso intervenire sugli effetti. Occorre invece individuare le reali cause per creare le

condizioni affinché si producano effetti diversi. Il focus va spostato dal risultato (effetto) al processo (causa).

3. Coinvolgere tutte le parti in causa

Le risorse di un'azienda, soprattutto quelle umane, non sono lì per caso: assolvono ad uno scopo preciso. Pertanto, non vanno confinate all'interno di un compito o di un incarico ma potenziate, e questo lo si fa sia da un punto di vista formativo sia facendole sentire parte integrante di uno straordinario processo che spingerà tutti più in alto. Lavorare sullo sviluppo di una *relazione* più solida non è soltanto un'esigenza psicologica, ma una precisa priorità sistemica.

4. Lasciare il controllo alle dinamiche

Per quanto doloroso, dobbiamo accettare l'idea che nessuno ha alcun controllo su chi/checcnessia. I sistemi sono governati da leggi e dinamiche che non possiamo cambiare, ma che possiamo imparare a conoscere per adattarci ad esse. Comprendere la natura dei sistemi e agire in conformità ad essa è il solo modo *sostenibile* per assumere un autentico controllo che riduce drasticamente crisi e conflitti.

5. Sviluppare una forte identità

Non stiamo parlando di *branding* inteso come l'ennesima trovata per promuovere l'azienda, ma di una sana presa di coscienza del valore generato, derivato non solo dal prodotto o servizio offerto ma anche dai valori, gli scopi, le finalità, i tratti distintivi, il contributo, la relazione, ecc. che la rende assolutamente unica e irripetibile. È ciò che determina quella che potremmo definire un'*autostima aziendale*.

6. Puntare alla prosperità

Ancora oggi, il fatturato resta praticamente il solo fattore di cui si tiene conto ai fini della valutazione della *salute* aziendale. Essendo il fatturato un effetto, però, esso è un prodotto e non sarà quindi mai indice di un reale benessere. La prosperità, d'altro canto, è legata ad un processo che tiene conto di tutte le componenti di un'azienda ma soprattutto è legata a una cultura dell'abbondanza, dove il focus è posto sulle potenzialità che l'azienda ha ancora da esprimere.

7. Godersi la "crociera"

Quando si va in vacanza, si pensa spesso al viaggio come ad una scocciatura necessaria per poi godersi il soggiorno nel posto da sogno. In una crociera, però, il viaggio è la vacanza. Allo stesso modo, abituati come siamo a considerare il risultato, viviamo il processo come una seccatura necessaria per raggiungere il nostro obiettivo, con tutta l'apprensione, l'ansia e le scocciature che comporta. In realtà, è il processo ciò che conta e va vissuto con fiducia e serenità.

E ora, prendi il tuo blocco di marmo e fanne un capolavoro!

Approfondimenti

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

La Quinta Disciplina – Peter M. Senge, ed. Sperling & Kupfer – 2006

La leadership centrata sui principi – Stephen R. Covey, ed. Franco Angeli – 2009

oppure il sito www.alessandrocarli.it, ricco di risorse sul tema.

Articolo a cura di **Alessandro Carli**