

Mario Pagliaro

Lean Banking

LA BANCA COSTRUITA
(DAVVERO) INTORNO A TE



Copyright © MMVIII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1793-7

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: maggio 2008

Indice

<i>Ringraziamenti</i>	9
<i>Prefazione</i>	11
Capitolo 1 Management sistemico	
1.1 “Costruita intorno a te”	17
1.2 Il sistema bancario italiano	21
1.3 Gestire la variazione	22
1.4 Contro le razionalizzazioni. Una teoria per il management	27
1.5 Ridefinire l’offerta nel mercato–mondo	35
1.6 “Imparare a viaggiare”	38
Capitolo 2 La banca snella	
2.1 Partire dalla domanda dei clienti	45
2.2 La vicenda del <i>lean thinking</i> (in breve)	48
2.3 Misurare la qualità con il denaro	50
2.4 <i>Lean</i> . Pensiero, non ricette	54
2.5 Misurare secondo lo scopo	57
2.6 Cosa vogliono i clienti? Valore	61
2.7 Il lavoro a flusso	65
Capitolo 3 Forma mentis	
3.1 Qualità, Italia	69
3.2 Efficacia e cambiamento	77
3.3 Il linguaggio, motore del cambiamento	79
3.4 Scopo: Fare profitti migliorando il sistema	83
3.5 Mentalità Internet	87

Capitolo 4	Banca, Italia	
4.1	Banca 2008	93
4.2	Conflitto d'interessi? No, finanza personale	97
4.3	Filiale e Web come piattaforme relazionali	99
4.4	La vicenda bancaria italiana (in breve)	101
4.5	Credito e cooperazione	104
4.6	Una prospettiva riformista per la banca italiana .	108
 <i>L'Autore</i>		 111

Capitolo 1

Management sistemico

In azienda conosciamo il costo di tutto,
e il valore di quasi niente.

John Seddon

1.1 “Costruita intorno a te”

Stanco, ma rassegnato dall’abitudine, il cliente della nostra banca attende paziente il suo turno per compiere la sua operazione. Non sa che buona parte dello spreco del suo tempo e della sua pazienza è stata deliberatamente progettato dal management della banca.

Eppure, pensa, la sera alla televisione lo spot ritraeva l’abile banchiere ripreso dai tecnici dell’agenzia pubblicitaria nientemeno in Sud Africa con il bastone che fa un cerchio sulla sabbia recitando col sorriso: «Ho voluto una banca che fosse costruita intorno a te».

Per far fronte ad una produttività discrezionale dei propri dipendenti e garantire un livello di servizio accettabile, le banche gestiscono le loro filiali dimensionando il personale o su un livello medio — e spesso insufficiente — della domanda; oppure sul “picco”.

Inoltre, il tempo e il lavoro del personale invece di essere valorizzati — ad esempio nelle attività di vendita dei prodotti bancari al cliente — vengono largamente sprecati in attività amministrative interne che sono, né più né meno che nelle Pubbliche amministrazioni, pure fonti di costo.

I tempi di servizio così diventano lunghi; oppure sono brevi, ma in ogni caso sono imprevedibili. E la conduzione del lavoro è affidata semplicemente alla buona volontà del personale di filiale.

Il risultato, in ogni caso, è l'inefficienza strutturale che non viene pagata solo dai clienti; ma anche dalle stesse banche che poi la scaricano sui clienti attraverso costi di servizio che non hanno eguale in alcun Paese dell'Unione europea².

Prima però che pensiate che si tratti del solito ritardo italiano leggete questa storia recentemente raccontata da John Seddon, teorico del *lean thinking* nel settore dei servizi di livello internazionale³.

Mia moglie recentemente ha dimenticato di pagare il conto della sua Barclaycard. La conseguenza è stata una telefonata fatta di domenica notte da parte di un agente il cui compito era di prelevare il denaro dovuto, con qualsiasi altra carta di credito.

Per aggiungere l'insulto al danno, ha anche ricevuto una lettera da Barclaycard in cui c'era scritto che non aveva più titolo a prelevare cash nel Regno Unito. "Alla Barclaycard miriamo a prevenire che i clienti prendano più denaro in prestito di quanto se ne possano permettere".

Tenete presente che mia moglie è stata un cliente di Barclaycard per molti anni e non aveva mai dimenticato di pagare il conto mensile. E tutte queste azioni sono state guidate da un computer. Lo chiamano sistema di Customer Relationship Management (CRM).

E Seddon continua:

Con la mia società di consulenza Vanguard, abbiamo recentemente completato un lavoro con un'altra banca britannica, all'ufficio crediti. Proprio come alla Barclaycard, non appena un cliente manca un pagamento, il sistema informatico (IT) fa partire una lettera prestampata; poi l'agente chiama, e così via...

Ciò che era più frustrante per i clienti era che se chiamavano per dire di avere un problema con il mancato pagamento, non c'era nulla che gli agenti potessero fare perché non avevano alcuna autonomia.

² In base a un'indagine della Banca d'Italia su circa 4.500 conti tenuti presso più di 130 banche, la spesa media annua per un conto corrente in Italia si attesta a 130 euro e mostra una riduzione rispetto ai risultati di un'analogica indagine del 2005. Lo ha detto il governatore della Banca d'Italia intervenendo alla Giornata mondiale del risparmio organizzata dall'Acri nel 2007. "La spesa è molto variabile, anche a causa delle diverse caratteristiche di operatività: il 25% dei conti con il minor numero di operazioni annue costa in media 70 euro, contro i 218 del 25% con il maggior numero di operazioni".

³ John Seddon, newsletter ottobre 2007 disponibile al sito: www.lean-service.com.

Ciò che veniva completamente dimenticato era la ragione per la quale i clienti erano in arretrato. La realtà era che la maggior parte di queste persone aveva sperimentato un flusso di cassa minore o un problema personale come il divorzio o un malanno. E tuttavia il sistema è stato progettato per trattare tutti allo stesso modo.

Li abbiamo aiutati a ridisegnare il servizio, e a farlo funzionare dal punto di vista del cliente. Il primo contatto diventava un contatto *problem-solving*: “*Salve, ha mancato un pagamento, c’è un problema, possiamo aiutarla?*” Invece di seguire delle regole gli agenti adesso erano lì per aiutare il cliente; potevano ristrutturare il debito etc. etc.

I risultati sono stati sorprendenti. Gli agenti recuperavano più denaro e i clienti erano molto più soddisfatti. Il servizio adesso poteva essere svolto dal 30% degli agenti originali perché il servizio era svolto a fronte della sua domanda, il che elimina buona parte dello spreco dovuto alle richieste dei clienti lasciate senza risposta. Dunque, un cambiamento maggiore: miglioramenti massivi nel recupero crediti, ampio miglioramento dell’efficienza e grande miglioramento del servizio alla clientela. Inoltre, gli agenti si dichiaravano contenti del cambiamento, perché adesso avrebbero svolto un lavoro molto più utile e interessante.

Il solo lato negativo era che il sistema informatico diventava ridondante, e quindi i manager avrebbero dovuto confessare ai loro capi che il sistema IT multimiliardario era stato uno spreco.

Cosa hanno fatto?

Nulla. Il *redesign* è stato bocciato.

Tutto quello che i clienti desideravano — esattamente come mia moglie — era un conversazione che li aiutasse a risolvere il loro problema. Ma le banche sembrano essere progettate sull’assunzione che i clienti siano dei delinquenti.

L’esperienza di Seddon è troppo spesso la nostra. Per trasformarla nel senso della qualità e del successo, dobbiamo invece abbandonare questo modo di gestire basato sul comando e sul controllo e imparare a disegnare davvero l’organizzazione bancaria sul cliente.

Il miglioramento organizzativo delle banche è interesse di tutti: dei clienti, che godranno finalmente di una *customer experience* degna di un Paese altamente sviluppato come pure è il nostro. E delle banche, che con costi operativi minori e una migliore focalizzazione commerciale potranno fidelizzare i clienti e vendergli prodotti bancari nuovi e migliori.

Disporre di servizi bancari efficienti ed efficaci, infine, è interesse della comunità, e quindi di tutto noi, perché i servizi finanziari sono chiaramente cruciali per lo sviluppo di un territorio e di un Paese.

Alla fine del primo decennio degli anni 2000, in Italia come in pressoché tutti gli altri Stati ricchi del mondo, le persone e le imprese operano in un'economia connessa punto a punto dall'Internet, ma insieme disgregata.

Come spiega bene il gran pensatore manageriale (e “capitalista riluttante”) Charlie Handy⁴, al posto della vecchia gigantesca organizzazione burocratica che ci forniva una vita di sicurezze e non molto spazio per la libertà e la creatività, viviamo in un mondo in cui siamo tutti molto più indipendenti; e come pulci ci adattiamo da un lavoro all'altro, attaccandoci agli elefanti quando serve, ma volando da soli (e senza rete) per la maggior parte del tempo.

Pensare che questo gigantesco cambiamento non abbia conseguenze sull'attività d'impresa bancaria è puerile.

Le banche devono cambiare il loro modo di lavorare.

Il messaggio di questo libro è semplice ma potente: l'industria bancaria ha nella trasformazione *lean* un'enorme opportunità di miglioramento della redditività attraverso la riorganizzazione delle proprie attività di vendita e di servizio. E al tempo dell'ipercompetizione globale, in cui i concorrenti sono a portata di un “click” sul computer, la trasformazione in senso sistemico del management delle banche italiane un'urgente necessità; e non più un'opzione.

Solo in Europa negli ultimi 2 anni sono oltre 30 i gruppi bancari che hanno avviato con successo la trasformazione *lean*. Con risultati anche notevoli (ad esempio, in una banca le attività di servizio ad alto valore aggiunto passano dal 30% al 60% delle attività totali)⁵. Eppure, spesso si tratta di *command-and control* travestito da *lean*, mentre enormi sono le potenzialità di applicazione alle banche del pensiero sistemico.

Prima di partire, quindi, occorre mettere in chiaro che la riorganizzazione snella non riguarda l'«implementazione» di alcunché. Che non ci sono 4 o 5 ricette da applicare; “flussi di valore” o altre *technicities* che dimenticherete rapidamente dopo la fine dell'ennesimo corso di management.

⁴ Charles Handy, *The Elephant and the Flea*, Harvard Business School Press, 2002.

⁵ Prasenjit “PC” Chakravarti, Marc Niederkorn, Corrado Ruffini, Building a competitive edge through lean, p.187 in *Banking in a Changing World*, McKinsey & Co, 2006.

Se invece saremo autentici nel cambiare il modo del pensare l'organizzazione dell'impresa banca e la sua gestione, si libereranno rapidamente una grande quantità di tempo e di denaro da dedicare alle attività ad alto valore aggiunto.

Il tempo e il lavoro liberati potranno dunque essere dedicati alla vendita; alla cura dei clienti; alla creazione di *partnership*; alla proiezione sui mercati globali; al miglioramento dei meccanismi di incentivazione del personale; allo studio e alla formazione.

In generale, cioè, a tutto quello che effettivamente aumenti la redditività dell'impresa bancaria, senza che questo vada a scapito dei clienti.

1.2 Il sistema bancario italiano

Nel Paese operano 793 banche (Tabella 1) che gestiscono quasi 32.000 sportelli. Per avere un metro di paragone, Poste Italiane con la loro presenza resa obbligatoria dalla legge anche nei più piccoli centri abitati ha “solo” 14.000 sportelli. E siccome ognuno di questi sportelli ormai da quasi dieci anni funziona come Banco Posta, offrendo tutti i servizi bancari (raccolta e gestione del risparmio, prestiti, mutui, carte di debito e di credito) in realtà gli sportelli bancari nel nostro Paese sono oltre 45.000.

Il sistema è ricchissimo, ma non funziona come dovrebbe quello di un grande Paese industriale moderno. I tassi per mutui e crediti sono più elevati della media Ue e il passaggio di un assegno richiede ancora 7 giorni al tempo dell'Internet. Il dialogo con i clienti–consumatori è così difficile che ad oltre un anno dall'approvazione del decreto “Bersani” sulla portabilità dei mutui, la legge resta lettera morta e le trattative con le associazioni dei consumatori si sono arrestate.

Associazioni come Federconsumatori e Adusbef sono particolarmente critiche; ed è sufficiente andare sui loro siti web per ritrovare denunce e documentazioni relative a pratiche sconcertanti come il massimo scoperto o gli addebiti improvvisi senza giustificazione.

L'Italia è fra gli ultimi posti in Europa per cultura finanziaria fra i cittadini. E le stesse banche, con il consorzio Patti Chiari, hanno intrapreso una campagna di sensibilizzazione all'educazione alla gestione

Tabella 1.1. Una fotografia del sistema bancario italiano al 2007.

Sportelli (per abitante)	31693 (54)*
Conti correnti (per abitante)	33 milioni (0.6)
Conti internet	11,5 milioni
Numero di operazioni (media)	148
Carte di credito	14,9 milioni
Banche	793
Costo medio	113 €
Depositi	

* Ai quali vanno aggiunti gli sportelli di 14.000 Uffici postali del Banco Posta.
Fonte: Abi

del denaro che nell'anno scolastico 2007/08 vede impegnati 200.000 studenti in 1000 scuole di tutto il Paese.

L'esistenza stessa del consorzio Patti Chiari⁶, nato nel 2005, prova che le banche italiane non sono effettivamente costruite sul cliente; che la relazione banca-cliente è profondamente deteriorata; e che le banche stanno cercando urgentemente di fare qualcosa per ricostruire questa relazione nel senso della fiducia e della trasparenza.

1.3 Gestire la variazione

Una banca può diventare un'organizzazione produttiva di livello mondiale come può farlo un'impresa manifatturiera, ma questo dipende innanzitutto dall'abbandonare le nozioni e le pratiche deleterie della misurazione delle attività e degli standard, e utilizzare innanzitutto al loro posto la teoria della variazione⁷.

⁶ www.pattichiari.it

⁷ John Seddon, *Freedom from Command and Control: Rethinking Management for Lean Service*, Productivity Press: 2005.

Gianni lavora in banca allo sportello e la scorsa settimana ha prodotto X e questa settimana Y (Fig. 1.1).

La variazione nella prestazione di Gianni, dice la teoria dei sistemi applicata al management, è pressoché interamente dovuta al sistema e non a lui. Se riportiamo in grafico (Fig. 1.2) la prestazione nel tempo, tipicamente si troverà che Gianni produce un output compreso fra A e

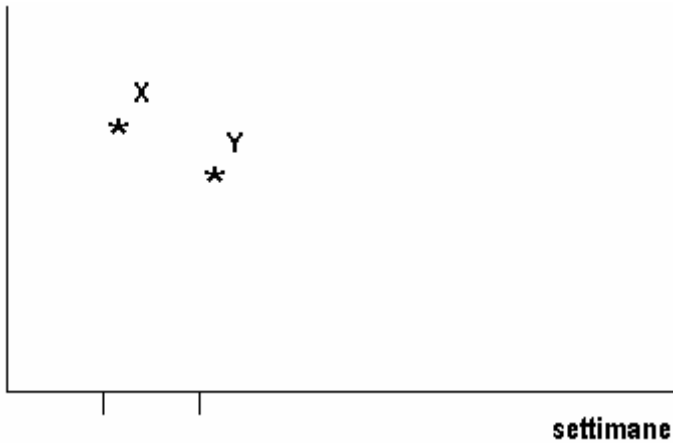


Figura 1.1. Risultati di Gianni in 2 settimane.

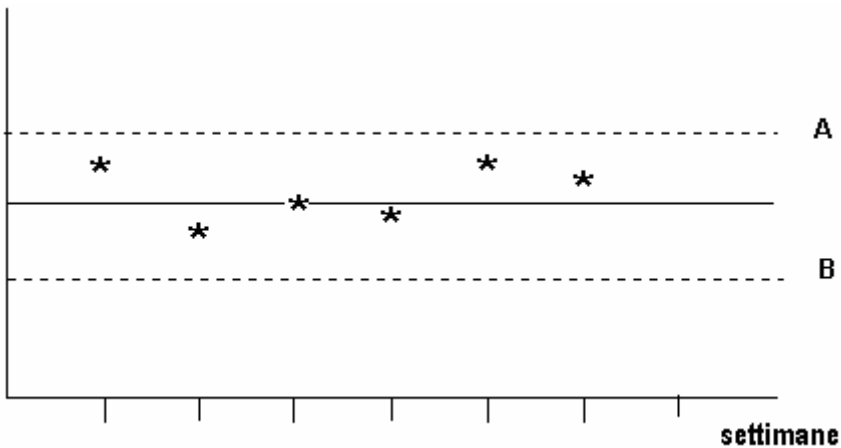


Figura 1.2. Risultati di Gianni nel tempo.

B, a meno che qualcosa cambi nel sistema non cambi. Dobbiamo attenderci, dice la teoria della variazione, che le cose cambino sempre.

Ma cosa fanno tipicamente i manager di fronte alla variabilità intrinseca del sistema? Agiscono come se la variazione non esistesse. Quindi, fissano obiettivi e prescrivono standard sui quali poi misurano i dipendenti.

Ecco ad esempio una tabella che illustra le vendite di prestiti al telefono conseguiti da un *team* dedicato alla vendita telefonica:

Gery	10
Rachele	9
Tommaso	12
Clara	6
Patrizio	10
Edoardo	6
Riccardo	9
Aldo	10
Filippo	11
Teresa	9
Anna	10
Giovanna	11

Come reagirebbe tipicamente il loro capo di fronte a questi dati? Presterebbe attenzione a Edoardo e Clara, e forse darebbe un premio a Tommaso. È interessante allora plottare i dati in una carta di controllo (Fig. 1.3).

Le vendite sono stabili ma mostrano ampie variazioni. Il grafico mostra che le vendite per persona possono essere alte fino a 16 e basse fino a 3 e che dovremmo attenderci una media di 9.4. Questi sono i risultati del processo di vendita, i limiti (3 e 16) sono derivati statisticamente dalla variazione dei risultati ottenuti.

Questo è il secondo, fondamentale principio della teoria della variazione — capire la variazione ci dice *cosa* dobbiamo aspettarci. Se nulla cambierà nell'organizzazione della televendita possiamo aspettarci vendite per persona basse fino a 3 al giorno ed elevate fino a 16 al giorno; ma più spesso la prestazione dell'operatore sarà attorno alla media (9.4).

La domanda importante allora è: *Perché?* Ed ecco che la ricerca della risposta ci porta ad osservare il processo della televendita. Il modo semplice ed efficace di farlo è quello di chiedere alle persone del

team di vendita alcune semplici domande: Di cosa hanno bisogno gli addetti per raggiungere lo scopo (cioè vendere prestiti al telefono)? E cosa, invece, ostacola il raggiungimento dello scopo?

Non dobbiamo fare altro che chiedere. Diamo quindi un voto ad ognuna delle cose che ci vengono segnalate dal personale (1 = scadenti, 10 = eccellente). Ed ecco i risultati (Fig. 1.4).

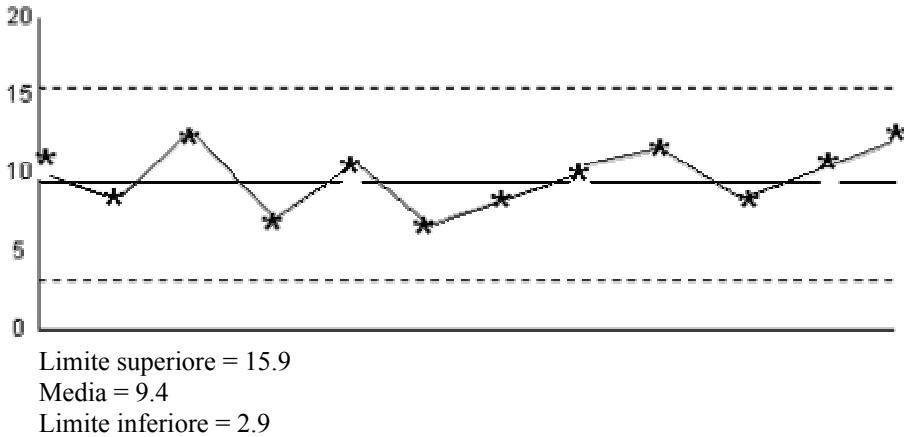


Figura 1.3. Le vendite in una carta di controllo.

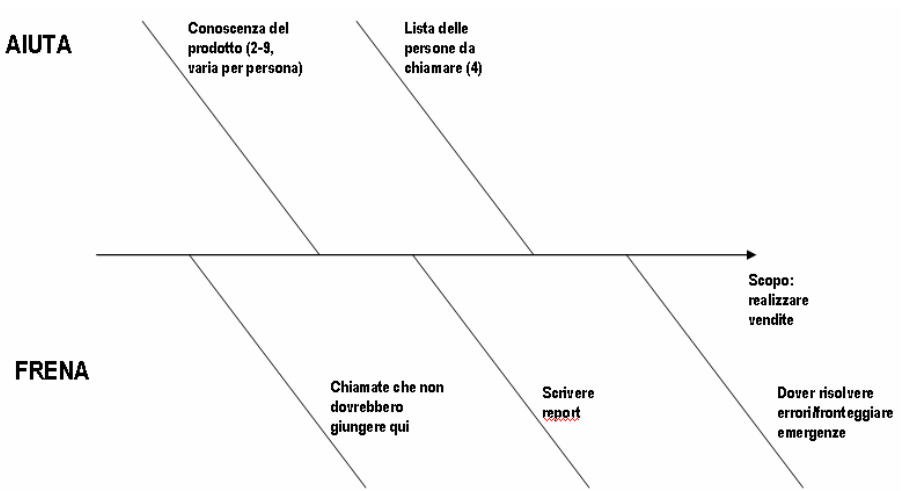


Figura 1.4. Che cosa influenza il raggiungimento dello scopo?

Adesso sappiamo cosa causa la variazione (Fig. 1.4). La causa della maggiori difficoltà era la qualità delle liste, seguita dalla inadeguata conoscenza del prodotto finanziario. Se i manager vogliono veramente fare qualcosa per migliorare le vendite, farebbero meglio a lavorare su queste cause — migliorare la conoscenza del prodotto; migliorare la qualità delle liste delle persone da chiamare; eliminare le chiamate che non riguardano le televendite; rimuovere le cause degli errori e così via.

E non, quindi, trattare le persone come se fossero differenti. Se tutto ciò che aiuta fosse “10” e tutto ciò che ci limita fosse “1”, come sarebbero le vendite? Evidentemente, molto maggiori.

Ed ecco il *terzo principio* della teoria della variazione — comprendere la variazione ci conduce al miglioramento, ci porta a lavorare sulle cause della variazione, che sono sempre all’interno del sistema.

Ma la maggior parte dei manager non la pensa così e continua ad operare come se le variazioni quotidiane siano dovute a differenze fra le persone. Ed ecco che il *pensiero* obsoleto ed inadeguato dell’organizzazione e del lavoro ci porta a prendere decisioni che, invece di migliorare, peggiorano la situazione.

In questo caso il manager del *team* di vendita offrirebbe un bonus a chi raggiunge il risultato di 10 vendite al giorno. E cosa faranno allora gli addetti alle vendite? Tutto ciò che è necessario per prendere il bonus. Nessun problema se in pratica questo significherà ingannare — cose come nascondere per sé le liste di contatto buone; inviare documentazione per l’approvazione e registrarla come una vendita, e così via.

Al di là delle considerazioni etiche, questo tipo di comportamenti causa poi ulteriori problemi all’intera organizzazione: nascondere le liste significa maggiori possibilità di chiamare i clienti sbagliati disturbandoli; inviare documentazione per l’approvazione costa molto più denaro che registrarla internamente e soprattutto registrare la vendita come fosse avvenuta causa problemi di rendicontazione che poi dovrà essere ripresa, rilavorata e corretta sottraendo agli altri tempo di lavoro prezioso e causando disaffezione.

In breve, i manager non apprendono né insegnano nulla e si limitano ad un lavoro *command-and-control* anni Cinquanta.

E questo ci porta al quarto e più importante principio della teoria

della variazione: capire la variazione ci dice *quando* è successo qualcosa. E quindi ci insegna qualcosa e ci consente di migliorare (Fig. 1.5).

Così mentre A è una variazione singola che non dovrebbe farci cambiare il processo, X e Y rappresentano cambiamenti, uno in meglio e l'altro in peggio.

Invece di costruire e gestire le aziende di servizio sui principi della produzione tayloristica di massa di 100 anni fa, dobbiamo progettarle sulla base della teoria della variazione. Eliminiamo forme di misurazione che incentivano il personale ad una competizione controproducente; e incentiviamo invece presso il personale la collaborazione di tutti richiedendo di cosa hanno bisogno per condurre il loro lavoro.

Poi, impariamo a misurare i processi *insieme alle persone che li conducono*. In questo modo il management si riaccoppia al lavoro dal quale si era alienato con la standardizzazione e la divisione del lavoro tipiche del taylorismo e ridiventa un'attività fertile e *creativa*.

1.4 Contro le razionalizzazioni. Una teoria per il management

Ogni tanto, sarà capitato anche a voi, di fronte alla grande qualità delle automobili o dei prodotti elettronici giapponesi ci si ferma a pensare chiedendosi come facciano. Quasi sempre, anche sulla base delle

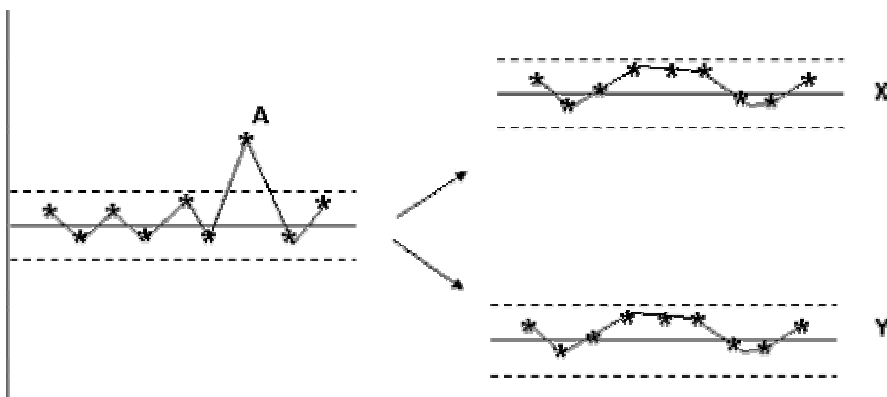


Figura 1.5. Che è successo?

poche notizie e dei commenti in arrivo dal Sol Levante sulla stampa italiana, se ne conclude che si tratta sostanzialmente di persone troppo diverse da noi. Gente che quando la fabbrica chiude per ferie protesta per farla riaprire e tornare subito al lavoro.

Ma questo, temo, è l'ennesimo caso di provincialismo del comune pensare socioeconomico.

La straordinaria qualità dei prodotti industriali giapponesi ha a che fare con l'adozione dei metodi derivati dalla teoria della variazione. Invece di fare le cose in modo "abbastanza" corretto, seguendo Deming furono in grado di eliminare le variazioni e dunque eliminare difetti e omissioni dal lavoro.

Quando i manager occidentali ebbero chiara la portata del "miracolo" giapponese, ne attribuirono la ragione al fatto che i giapponesi sarebbero diversi da noi. Ora la cultura giapponese è certamente evoluta in modo radicalmente differente da quella occidentale⁸.

Prendete per esempio la pittura giapponese: l'alberello in mezzo al lago e i colori forti... Vi accorgete subito, da occidentali che c'è qualcosa che *non* torna. E questo qualcosa è la mancanza di prospettiva. Una mancanza che non è segno di arretratezza ma il risultato della mancanza di separazione netta fra soggetto e oggetto; fra Io e Natura. I giapponesi disegnano un paesaggio come se fossero all'interno del quadro e mentre lo fanno assumono diversi punti di vista: in fondo, in mezzo, sopra e davanti.

E allo stesso modo non è separato nemmeno il sé da ciò che gli sta intorno: ci sono giapponesi che quando si presentano dicono prima «*Sono della Honda...*» e poi dicono il proprio nome. Identità come appartenenza ad un contesto sociale più ampio.

Ma questo modo di pensare rischia di diventare una razionalizzazione che ci impedisce di aprirci al nuovo ed imparare. I giapponesi, in realtà, quando indiziarono a cambiare il loro modo di produrre negli anni Cinquanta del Novecento affrontavano una situazione di profonda crisi del loro sistema produttivo; e questo li portò ad aprirsi alle idee di Deming. E non il contrario.

⁸ Una delle migliori ricerche sull'influenza della cultura di un Paese sul comportamento organizzativo è raccontata in: Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, Sage Publications: 2^a edizione, 2001.

Pochi sanno che ad insegnare ai giapponesi come produrre in modo così vincente sia stato un americano assai poco profeta in patria, uno statistico di nome W. Edwards Deming.

Il modo migliore per fermare in Giappone l'ascesa del Partito comunista (fondato nel 1922 è ancora oggi uno dei più grandi al mondo, con ben 400.000 iscritti e il 7,3% dei voti) era quello di far crescere rapidamente l'economia giapponese e diffondere nella popolazione il benessere. Quindi la squadra del generale MacArthur chiamò da Harvard Homer Sarasohn ad insegnare la "funzione" qualità al management giapponese da cui prese il via un allievo di Sarasohn — William Edwards Deming.

Nella primavera del 1950, Ichiro Ishikawa, presidente della Confindustria giapponese (il Kei-dan-ren) invitò Deming per un seminario serale ai 21 manager più importanti del Paese all'Industry Club di Tokio. Deming gli mostrò il diagramma sapendo che avrebbero capito. Sarebbe tornato in Giappone ogni sei mesi e ognuna delle 21 persone di quella sera sarebbe stata presente a tutte le conferenze successive.

Gli dissi che entro cinque anni le imprese manifatturiere di tutto il mondo avrebbero tremato e iniziato a chiedere protezione ai loro Governi. E così è stato perché i giapponesi attraverso il diagramma impararono a vedere la produzione come un sistema⁹.

L'idea centrale del pensiero sistemico è che un'organizzazione produttiva è un sistema, un insieme di parti connesse fra loro il cui scopo è fornire ai clienti — alle persone — ciò per cui si viene pagati.

Dunque, se l'organizzazione non funziona la responsabilità non è di chi ci lavora, ma del sistema che non funziona. E quindi di chi non è grado di gestirlo, cioè il management.

Alla Toyota, l'impresa che più al mondo è stata in grado di realizzare queste idee, ogni processo è associato ad una misurazione convenuta fra manager e lavoratori; l'assunzione delle decisioni in questo modo è integrata con il lavoro. E la responsabilità del management è quella di trovare le *cause* del problema e fare in modo che le persone

⁹ W.E. Deming, *Does anybody give a hoot about profit?*, Discorso di Deming tenuto a Londra l'11 luglio 1990 a 25 *executives* delle principali imprese europee. cit. in E.C. Glauser, The Swiss Deming Institute.

possano operare in un sistema che gli consenta di condurre senza ostacoli il loro lavoro.

Ma non c'è alcuna paura perché tanto i manager che i lavoratori sono stati formati all'idea che la responsabilità dei problemi non è comunque loro, ma del sistema. Che deve essere migliorato continuamente.

Una prima conseguenza pratica è che la valutazione dei sottoposti fatta dai manager dall'alto, sconnessi dal loro lavoro, deve cessare perché è fallimentare e controproducente.

Quello che invece ricerchiamo è il *feedback* che è utile tanto ai manager che ai lavoratori nel fornire informazioni su come funziona il sistema e su *come* migliorarlo.

Quando le persone, e innanzitutto i quadri manageriali, lavorano ispirate da una teoria, allora apprendono continuamente. La povertà della nostra scuola manageriale; il fatto che sia insieme così aperta alle mode in voga oltreoceano e insieme così debole, risiede nel fatto che essa fa a meno delle idee. Cioè, della teoria.

La teoria dei sistemi¹⁰ è una straordinaria teoria per il management delle organizzazioni complesse del XXI secolo, incluse le banche; ed è una teoria che ha implicazioni fondamentali che vanno ben al di là dell'ingegneria e delle scienze naturali dove è nata.

La teoria vincente del management parte dalla premessa che le organizzazioni sono sistemi. Un sistema è un insieme costituito da parti connesse fra loro in cui ogni parte influenza il modo in cui funzionano le altre parti.

Questa visione è un sfida al modo di pensiero tradizionale del management secondo il quale apprendiamo a gestire un'organizzazione gestendone le parti separatamente (vendite, marketing, produzione, sistemi informativi, logistica, risorse umane ecc.).

Ignorare la potenza di questo approccio mentre la concorrenza internazionale agisce utilizzando una teoria così potente significa mettere a rischio il nostro futuro. Quali sono infatti le conseguenze pratiche della logica tradizionale che ha ispirato il management a compartimenti? Le razionalizzazioni che giustificano il fallimento.

¹⁰ William Gosling, *Of helmsmen and heroes. Control Theory As a Key to Past and Future*, Weidenfeld and Nicholson, 1994.

«Ah, se le persone sapessero fare il loro lavoro»; «Ah, se la scuola non avesse smesso di funzionare».

Il programma *lean banking* è fallito? «Beh, il cambiamento richiede tempo».

Il management, invece, è *sintesi*: la sua competenza è capire i problemi riconoscendoli, cioè fare buone diagnosi e mettere in connessione persone diverse intorno allo scopo che ne giustifica l'esistenza, che nel caso della banca è dare ai suoi clienti i servizi finanziari di cui hanno bisogno a *costi* competitivi e in *tempi* rapidi.

Il management è un lavoro fatto sulle relazioni, sui legami, sulle connessioni. Un grande manager conosce il settore, le banche, e sa come mettere insieme le altre persone. Il suo compito è mettere in connessione competenze specialistiche — quelli che sanno tutto di finanza... quelli che sanno tutto di marketing... quelli che sanno tutto di strategia... quelli che sanno tutto di organizzazione... — e far funzionare e migliorare continuamente il sistema.

Niente ricette qui. Non si entra in azienda e dopo *tot* mesi la banca aumenta del 30% i profitti. Niente azione–reazione.

Per “sistema” si intendono delle componenti che lavorano insieme per uno scopo. E lo scopo è un *giudizio di valore*. Lo scopo che Deming propose per qualsiasi organizzazione produttiva — e che questo libro sostiene — è che ogni parte del sistema deve ottenere dei guadagni — gli azionisti, il personale, i fornitori, i clienti, la comunità e l'ambiente.

Chiunque sia parte del sistema dovrebbe cioè trarne dei benefici e vedere la propria vita migliorata. Pertanto, un sistema non è composto da divisioni, gruppi, impianti, persone: tutti costoro devono lavorare insieme per essere un sistema.

Se prendiamo la figura 1.6, e mettiamo dei circoli intorno alle varie persone e gruppi (Fig. 1.7), per separarli e dividere l'impresa in componenti in competizione, allora distruggiamo il sistema.

I giapponesi lavorano continuamente all'ottimizzazione del sistema. Non è difficile, Basta comprendere che è quello che veramente occorre fare. Ed è quello che veramente conta. I manager devono creare le condizioni per una cooperazione positiva fra le persone in un nuovo clima centrato sull'importanza di ricomprendere *lavoro*, *apprendimento* e *divertimento*, tre cose che la società dei consumi e della

produzione di massa ha rigidamente separato; e che oggi si stanno ricomponendo.

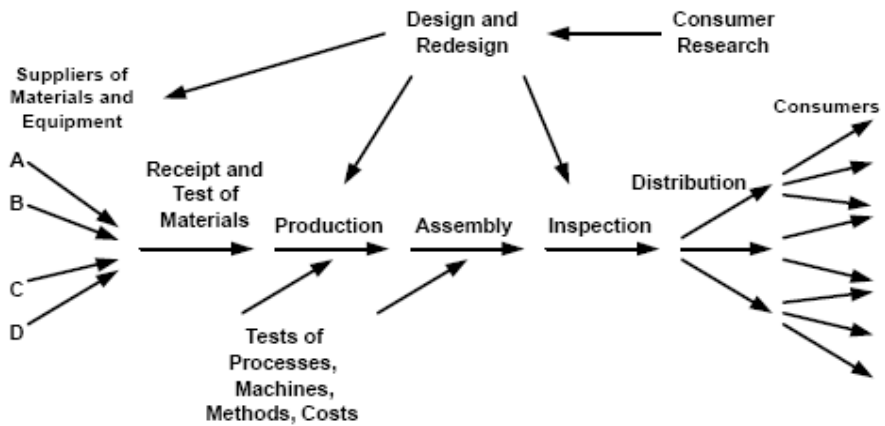


Figura 1.6. La produzione vista come sistema secondo il diagramma che Deming mostrò ai senior managers delle principali 21 società giapponesi nel 1950.

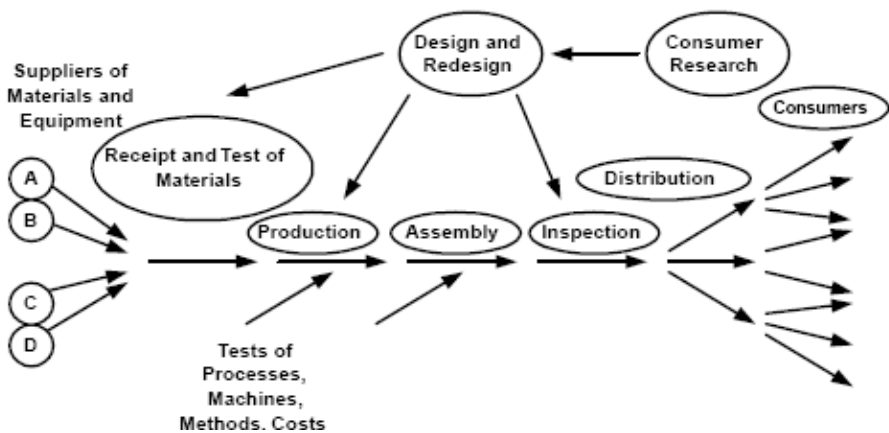


Figura 1.7. La produzione non vista come sistema.

Non può esistere un'impresa che si preoccupi solo di se stessa (Fig. 1.8). Così come l'uomo, l'impresa è un "animale" sociale.

Come sistema, è influenzata da molte forze che sono esse stesse parte del sistema: le tasse, il mercato che guarda solo al breve periodo, il livello educativo delle persone, l'ambiente, la pubblica amministrazione, il livello di sviluppo locale, i clienti, i fornitori ecc. Tutti sono parte del sistema e noi dobbiamo ottimizzarlo. Più vasto è il sistema, e più difficile è gestirlo: e questo spiega anche perché è opportuno snellire tutto.

Come banca potremmo avere i migliori venditori, i migliori venditori informatici, i migliori manager finanziari, e i migliori manager logistici del mondo: ma non avremmo ancora un'impresa, a meno che tutte queste persone non lavorino insieme. Avere i migliori non è la risposta. Certo, devono avere delle competenze. Ma la risposta sta nel management.

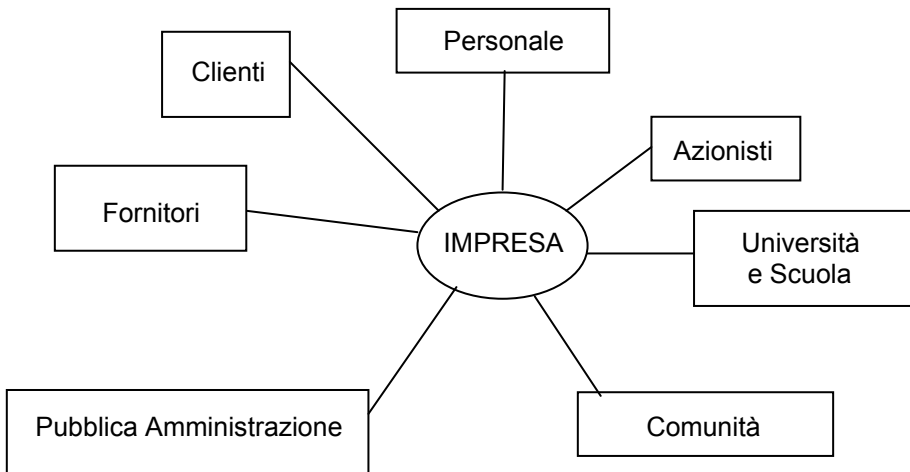


Figura 1.8. Un'impresa è un *ecosistema sociale*. E deve *valorizzare* le relazioni con i clienti, i fornitori e con il personale, tanto quanto quelle con l'università, la pubblica amministrazione e la comunità, ognuno dei quali è portatore di *interesse*.

La figura 1.9 ha una scala che mostra il grado di interdipendenza: basso a sinistra, alto a destra. Una squadra di bowling ha un basso grado di interdipendenza: il team viene valutato giusto sommando i singoli punteggi. A destra abbiamo l'elevato grado di interdipendenza di un'impresa e di un'orchestra. E qual è la differenza fra I Filarmonici di Berlino e un'altra orchestra che non è altrettanto buona? Stessa musica, stessa specificazione del lavoro, non un errore da entrambe le orchestre, tutto corretto e completo. La differenza è che una è gestita meglio dell'altra. I musicisti dei Filarmonici di Berlino sono là a supportarsi l'un l'altro: ognuno dei 140 supporta gli altri 139. E lo stesso accade per le imprese.

In un'orchestra come questa le persone comprendono che il loro lavoro è parte di un sistema: non ci sono prime donne che iniziano a suonare il più forte possibile. Il direttore d'orchestra è un manager. E i musicisti capiscono che devono aiutarsi l'un l'altro sotto la sua guida. Una banca non è un diagramma organizzativo con dipartimenti in conflitto l'uno con l'altro per raggiungere i suoi obiettivi individuali: vendite, profitti, produttività. Le persone devono lavorare supportandosi l'una con l'altra. E quindi la performance di qualsiasi componente deve essere giudicata in rapporto al contributo dato al raggiungimento dello scopo del sistema. Pensate adesso alle imprese — e alle banche — che mettono le persone in conflitto l'una con l'altra. Le perdite sono incalcolabili.



Figura 1.9

1.5 Ridefinire l'offerta nel mercato-mondo

Le imprese italiane oggi devono ridefinire la loro offerta¹¹. E questo vale anche e tanto più per le banche che hanno in Italia un ruolo vasto e determinante nell'intero sistema economico, giustamente definito "bancocentrico".

In altre, parole, le imprese bancarie devono non solo comprendere *come* diventare creative e innovative, ma anche e soprattutto di scoprire *in quale direzione* orientare la creatività e la innovazione.

Per farlo, sosteniamo in questo libro, le banche devono ridisegnarsi per tenere conto della varietà e imprevedibilità della domanda. Il management scientifico inventato da Frederik Taylor negli anni Venti — semplificazione e divisione del lavoro sistematica, economie di scala e ossessione per il controllo — fu concepito per le conduzione delle imprese impegnate nella produzione di massa: una grande quantità di merci standardizzate all'interno di un'offerta limitata.

Ma oggi, e da tempo, la domanda si differenzia in tutto. E per essere in grado di fronteggiare questa variabilità le imprese devono abbandonare l'organizzazione burocratica e pianificata di Taylor e uscire dalla logica manageriale del comando-e-controllo.

Adottare un approccio sistemico (Fig. 1.10) — aprirsi ad una visione sistemica — inizia e muove dal di fuori verso l'interno. Alla base di tutto c'è il tentativo di dare una risposta alla domanda: *Come dobbiamo organizzarci per dare ai nostri clienti quello che ci chiedono?*

E quindi. Come trattiamo i nostri clienti? Quanto è semplice fare business con noi? Cosa succederà la prossima settimana ai nostri clienti se tutto rimane invariato?

I servizi bancari possono davvero essere gestiti con straordinari miglioramenti rimuovendo il design gerarchico e per funzioni e sostituendolo con una progettazione sistemica. Ma questo, appunto, richiede un cambiamento radicale nel modo di pensare e praticare il management.

¹¹ "Le imprese ci diano nuovi prodotti", intervista di Giuseppe De Rita al «Corriere Economia», 15 maggio 2006.

I servizi bancari sono costosi perché i manager progettano l'organizzazione dettando *mansioni*: ovvero decidono ciò che gli impiegati dovrebbero fare per i clienti, stabilendo procedure e documentazioni. E le prescrizioni manageriali diventano il riferimento per condurre le misurazioni delle prestazioni.

Invece, il modo migliore di progettare e gestire un'organizzazione di servizio è lavorare dal di fuori verso dentro. Ovvero, disegnare l'organizzazione in base alla domanda dei clienti. Questo è quello che ha fatto Taiichi Ohno per la Toyota e questa è la ragione per la quale è divenuta la prima azienda automobilistica mondiale.

I manager devono apprendere a mettere in discussione le loro assunzioni di fondo su come progettare e gestire il lavoro. E questo, al-

APPROCCIO COMANDA-E-CONTROLLA	MANAGEMENT	APPROCCIO SISTEMICO
Gerarchica	Prospettiva	Da fuori verso dentro
Specializzazione funzionale e procedure	Progettazione del lavoro	Domanda, valore e flusso
Contrattuale	Attitudine verso i clienti	Cosa è importante?
Separato dal lavoro	Presa delle decisioni	Integrata con il lavoro
Output, obiettivi, attività, standard: Collegato al budget	Misurazione	Capacità, variazione: In relazione allo scopo
Contrattuale	Attitudine verso i fornitori	Cooperativa
Controllare il budget, gestire le persone	Ethos manageriale	Apprendimento attraverso l'azione sul sistema

Figura 1.10. L'approccio sistemico è antitetico a quello comanda-e-controlla (adattato da Vanguard).

meno in parte, lo si apprende al meglio *facendolo*, perché se si prova a farlo durante un qualsiasi *meeting* fra manager non funzionerà.

Al contrario, uscendo dalla propria stanza e tornando ad esaminare il lavoro là dove viene fatto, i manager imparano rapidamente che il paradigma manageriale che usano è errato mentre l'osservazione ispirerà l'azione per correggere il lavoro e centrarlo intorno allo *scopo* dell'organizzazione bancaria.

Gestire la banca per migliorarla inizia quindi con la comprensione delle relazioni fra le parti. E studiare *i modi del fallimento* è il modo migliore per comprendere la natura sistemica di un'organizzazione. Quello che impariamo è il *perché* le cose non funzionano; e non solo ciò che non funziona.

Invece di trattare la domanda dei clienti come se fosse sempre e comunque lavoro che deve essere svolto, le banche devono trattare la domanda per quello che essa è per una buona metà. Cioè fallimento.

Le richieste dei clienti che non desideriamo perché ci fanno solo perdere tempo, lavoro e denaro sono infatti causate dal modo in cui il sistema dell'offerta è (mal) disegnato.

Non sono le persone che lavorano poco o male a costituire il problema. La ragione dei costi crescenti dei servizi sta nel fatto che sono progettati per condurre processi inefficienti, e spesso sbagliati o incompleti. Rendere eccellente il servizio, quindi, abbatta i costi perché elimina lo spreco. Al contrario, investire in programmi di formazione o di motivazione del personale, o aggiungere staff al call center o agli sportelli, *non serve* e contribuirà solo alla crescita dei costi.

Dobbiamo riconoscere che la ragione dei costi crescenti ha a che fare con il modo in cui il management pensa la progettazione e la conduzione del lavoro. Allora, ridisegnando il sistema semplificando e mettendo a flusso il lavoro — un'attività dopo l'altra — il lavoro interno a basso valore aggiunto e tutto quello dedicato a rifare e completare lavoro scorretto e incompleto verrà eliminato.

E con esso saranno eliminate le relazioni *prive di valore* con la clientela. Il servizio migliorerà rapidamente e i costi crolleranno.

1.6 “Imparare a viaggiare”

Le banche italiane operano nel mercato-mondo del XXI secolo. Capirlo meglio, questo mondo, è fondamentale se vogliamo guidare con successo una banca italiana.

Nell'intraprendere un percorso di cambiamento come quello *lean* che ci renda adatti a un contesto così cambiato ci sono due questioni: la prospettiva e la natura dei problemi.

Un problema epistemologico

Ad esempio, il primo tema centrale dell'osservazione è quello della prospettiva. Chi ascoltare entrando in azione? Il direttore generale?... L'ultimo degli addetti allo sportello?... Un quadro?... Tipicamente, se parlate con quelli del commerciale vi dicono che ad andar male sono quelli della produzione. E se parlate con la produzione vi dice che il commerciale non funziona.

Spiegato il consulente di direzione Giacomo Silvestri già docente della università “Luigi Bocconi” di Milano¹²:

Recentemente, siamo stati chiamati da una banca che aveva comprato una multinazionale dell'assicurazione. L'a.d. di quest'ultima ci chiama perché aveva dei problemi con la rete commerciale e la gestione delle polizze.

Il direttore generale ci parla molto male dell'ufficio tecnici e della gestione agenziale. Siamo andati a vedere ascoltando pure loro e, brutalmente, il risul-

¹² Il professor Silvestri ha lavorato per anni con la consulenza manageriale milanese Resolweb con cui ha condotto progetti ed interventi consulenziali in decine di imprese. Oggi è consulente presso il Bostong Consulting Group. Questo paragrafo è largamente ispirato ad un suo formidabile intervento al Quality College del Cnr nel giugno 2003. Un libro imperdibile sui consulenti è *Consulting Demons* scritto da un *insider*, Lewis Pinault. “Solutori di problemi ma anche uomini d'affari che vivono alle spalle di altri uomini d'affari, numi tutelari dell'efficienza, ma anche cannibali dell'*headcount*, maestri dell'elusione fiscale, spie e fabbricatori di dati, creatori di minacce artificiali e opportunisti, gente specializzata nell'arte di prendere i soldi e scomparire, esperti in un unico settore: la promozione dei loro interessi”. Pinault è un ex *enfant prodige* del settore, che dopo la consulenza si è trasferito a fare l'astrofisico alle Hawaii.

tato è stato che il direttore generale è stato licenziato: era lui il collo di bottiglia e la causa di una serie di problemi.

Se noi avessimo guardato il problema di quell'altra prospettiva, saremmo intervenuti sui sistemi informativi per installare 5 miliardi di SAP come fa Accenture. E invece quest'azienda assicurativa ha risparmiato gli 850 milioni di stipendio del direttore generale e si è liberata di un sacco di problemi.

In altre parole, entrando in azienda ci troviamo di fronte ad un problema epistemologico: dobbiamo chiederci *cosa* andare ad osservare. Cioè cosa conta oggi nella vita delle organizzazioni. Le imprese vivono in un ambiente economico e sono sistemi adattativi che si danno delle regole che dipendono dall'ambiente in cui vivono.

Vediamo quindi il primo tipo di ambiente. Stabile, statico, eguale a se stesso, la famosa Ford T di Al Capone che Ford diceva potevate avere «*in qualsiasi colore purché fosse nero*».

Fare sempre la stessa cosa: qual è allora l'unico problema di un'organizzazione.

Naturalmente, la *burocrazia*.

Darsi la massima efficienza. Visto che qui l'efficacia e la competizione non esistono.

È il mondo delle banche di 20 anni fa: mansionari, procedure, norme, regole. Si faceva la formazione sul mansionario e sulle procedure di cassa.

Il cliente non esiste. «Perché? Le banche hanno clienti?...»

La migliore forma organizzativa è allora la burocrazia. Una piramide decisionale e ruoli chiari per tutti.

Quando il mercato inizia a diventare un po' più turbolento, il problema diventa *anche* l'efficacia: cioè sapersi differenziare dai propri concorrenti. Più qualità ed eccezioni. «*La Ford io non la voglio nera: la voglio gialla...*» La Ford T o la Chrysler...

E così, la prima risposta organizzativa a questo cambiamento è stata la burocrazia paternalista.

La persona arrivava in agenzia con *un'eccezione* e noi gli dicevamo: «*guardi non so se io ho l'autorità per concederle questo. Devo chiedere al mio direttore*». Il direttore valutava quindi se concedere quel mutuo ad un tasso diverso e così via andando dal papà del papà del papà finché non c'è qualcuno che firma e risolve il problema.

Ottima soluzione peccato che sia molto lenta. Nasce quindi

l'esigenza di trovare persone che sappiano risolvere in fretta i problemi dei clienti. L'organizzazione porta al proprio interno il concetto di mercato esterno. Nascono i venditori.

Il venditore come lo regolo? Lo regolo con l'incentivo sulle vendite.

Il meccanismo che nasce non è più il rispetto della regola, ma il concetto di scambio. Di reciproca utilità: io non so qual è il modo migliore di fare una cosa, ma stabilisco un sistema di valutazione delle prestazioni e un sistema di incentivazioni.

Si iniziano cioè a valutare le prestazioni e a regolare i compensi sulla base dei risultati. Non più le "note di qualifica" ma i risultati.

Un sistema quasi antitetico alla piramide burocratica connotato dall'autonomia. Ottima soluzione peccato che i simpatici promotori finanziari vendessero piani di accumulo finanziari alle vecchiette di 75 anni; oppure le banche vendessero a 180.000 risparmiatori i bond della Parmalat dopo aver venduto i loro, ben consapevoli dello stato di dissesto del gruppo alimentare. Così, il contratto psicologico che mi lega all'azienda cambia completamente.

Ma l'azienda non può far altro e ha un grosso problema: il controllo.

Esattamente come nel caso del team di televendita visto prima, chi mi dice che tu venditore non raggiungi il tuo budget promettendo falsità, bugie e cose che non potremo mai offrire.

Ci scontriamo cioè qui con una logica che è pesantemente di breve termine. Inoltre sorge il problema del controllo che avviene solo sui risultati.

In breve, l'apertura alla logica del mercato garantisce e l'efficacia demandando la gestione delle eccezioni alle capacità del singolo, ma ha un forte problema di controllo.

Il controllo al tempo dell'ipercompetizione

E il fatto è che oggi viviamo in un mondo turbolento. All'epoca che Richard D'Aveni ha chiamato dell'ipercompetizione¹³ mandando all'aria tutte le teorie del vantaggio competitivo di Michael Porter (che valsero per tutti gli anni Ottanta).

¹³ Richard D'Aveni, *Hypercompetition*, Simon & Schuster, 1994. Recensito da *Fortune* come "l'analogo moderno de *L'Arte della Guerra*".

Cosa vuol dire? Che fino ad ieri un'impresa creava e difendeva nel tempo il proprio vantaggio competitivo. L'Aulin: un sacco di soldi perché era protetto.

D'Aveni invece ci spiega che siamo nel mondo ipercompetitivo dove i vantaggi acquisiti durano un giorno; e le imprese devono *esse stesse* distruggere i propri vantaggi competitivi per crearne continuamente di nuovi perché il mondo è *talmente veloce* e talmente spinto che non riesci più a difendere nulla.

Ora, qual è il problema con un mondo di questo tipo? Competizione sulle idee... Siamo lavoratori della conoscenza... Per regolare un mondo di questo tipo abbiamo bisogno di persone che sappiano prendere decisioni rapidamente. E quindi che gli sia data autonomia e delega per trovare soluzioni laterali. Quindi, aumenta a dismisura la delega affidata alle persone e il problema del controllo e del rischio si acuisce a livelli mai visti.

Come le controllo, le persone? La prima cosa che un'impresa fa è la stessa che farebbe la mamma che deve scegliere se mandare la figlia quindicenne in campeggio: le compra il telefonino. E lo stesso fanno le aziende: sistemi informativi.

Aumentare le sovrastrutture; che però mica vi assicurano che vostra figlia in campeggio risponda al cellulare ma faccia un po' quel che vuole...

Col rischio cioè che queste sovrastrutture diventino più importanti della produzione, del core business dell'azienda. Analogo all'illusione del controllo della mamma che parlando con la figlia è convinta di poterla controllare: un controllo sul ciclo passivo.

Sul dopo.

L'unico modo che abbiamo di controllare è quello di non controllare affatto. È un concetto vecchio come il mondo: le organizzazioni vanno verso un'integrazione di clan. Come la Sila calabrese o l'entroterra siciliano.

Condivisione di valori.

Una persona non fa una cosa non perché ci sia una regola o un incentivo: ma perché condivide valori. Il mio promotore finanziario io sono sicuro che non vada a vendere polizze alle vecchiette perché noi queste cose non le facciamo...

Allora, l'impresa si riorganizza così: prendere persone che condivi-

dono valori, partendo dalla loro selezione; e poi con la formazione valoriale.

Ricordate le ricerche di lavoro di Omnitel di qualche anno fa sui giornali? Un paginone con cinque sestì dello spazio occupato dallo slogan: «*Cerchiamo persone in grado di cambiare il mondo*».

E poi li vogliamo comunicatori... leader... alti... belli... capaci di lavorare in gruppo... orientati alle relazioni... pronti a viaggiare... E poi in fondo alla pagina, piccolo piccolo, dicevano chi stavano cercando: ingegneri, addetti alla selezione delle risorse umane, esperti di marketing ecc.

Prima annunci di lavoro molto specialistici e ora questo.

E così la formazione stessa da tecnico-professionale diventa centrata sui valori: appartenenza, mission, relazioni. Come nel film *il Socio* tratto dal romanzo di John Grisham. Vieni a lavorare da noi, risolviamo noi i tuoi problemi: ferie, famiglia, scuola dei figli ecc. ecc.

Così un laureato in matematica di Accenture dopo 2 anni: parlano tutti allo stesso modo: il processo... la value proposition... to be...; e poi si ritrovano al St. Charles a Chicago e poi in un'altra città americana dove l'azienda gli paga un altro meeting. Il controllo cioè viene fatto attraverso i valori.

Come comprendo quindi un'impresa fatta di valori dove non ci sono più mansionari e procedure e regole?

Tutto questo mondo nelle organizzazioni si chiama *antropologia organizzativa*: gli organigrammi non hanno più senso e le organizzazioni si leggono con un approccio che si chiama approccio culturale.

Il manager bancario ricerca e lavora su questi aspetti sfumati, gli aspetti soft.

All'incertezza, poi, si può rispondere in due modi: facendo finta che non esista per eliminarla virtualmente. Uno torna al sistema di gestione, alle procedure e alle regole.

L'altro modo è accettare l'incertezza come stato naturale: accettare gli errori e imparare a gestire le proprie ansie e le proprie insicurezze. In un mondo incerto e complesso in cui chiedo continuamente idee nuove, è chiaro che se sono un'azienda fondata sulla punizione dell'errore, non potrà mai funzionare.

Un approccio sperimentale

È il cambiamento stesso, in questo mondo, ad essere cambiato.

Il cambiamento che si aveva nel mondo della Ford T o in quello delle prime forze del marketing era questo: Io sono un'azienda in uno stato A e voglio andare in uno stato B che ritengo migliore.

Devo: aprire al mercato tedesco... dotarmi di un sistema informatico... acquistare un mio concorrente... diversificare la mia produzione che così vendo anche nei picchi bassi di stagionalità...

Un cambiamento lineare e largamente prevedibile.

Peccato che non sia più così. In un mondo incerto, dello stato B, dello stato futuro, non si è più sicuri. Pensiamo al pubblico, alla sanità o alla scuola. Continuiamo ad osservare grandi multinazionali dove ci dicono che il cambiamento è lo sport nazionale: peccato che *non* si sa dove si stia andando.

Così definiscono grandi programmi di cambiamento in cui però vuoi perché cambia l'amministratore delegato... perché è cambiata la legge... perché c'è la deregulation... perché c'è l'11 settembre... perché il concorrente ha fatto una mossa imprevista... perché quello che volete voi... si decide che forse B non è la scelta migliore e allora si decide di andare verso lo stato C. E così via.

Il problema è che il cambiamento era così: so chi sono e so di cosa ho bisogno. Banale. Un commesso viaggiatore deve andare da Bergamo a Roma: datemi una serie di vincoli (il tempo, quanti soldi ho, prendo il treno, quanto ci metto) ma so che arriverò a Roma.

Poi il commesso viaggiatore mentre sta andando a Roma gli arriva una telefonata che gli dice fermati a Bologna che c'è un cliente... poi mentre va a Bologna gli arriva un'altra telefonata che gli dice che c'è un potenziale cliente e allora affitta una macchina e va a Ferrara... poi a Roma il cliente non c'è più e va da un altro che non prevedeva...

Il movimento diventa continuo: non sono più sicuro di dove sto andando.

Allora, chi gestisce cambiamenti, chi porta innovazioni deve cambiare completamente gli ingredienti che servono: dal mondo stabile e meccanicistico in cui poteva starci la soluzione certa, al mondo fluido di oggi in cui qualsiasi cambiamento di successo deve essere basato

sulla flessibilità nell'adottarlo e nel coinvolgimento di chi lavora per definirlo.

Un approccio, cioè, sperimentale.

È come il Principio di indeterminazione di Heisenberg in cui se guardo la posizione, perdo la velocità; e se guardo alla velocità, non vedo la posizione. E invece, tanto le società di consulenza che le scuole di formazione manageriale, in un mondo in cui contano la velocità e il dinamismo, continuano ad utilizzare strumenti adatti a guardare soltanto la posizione.

Invece di definire percorsi predefiniti che non funzionano, il leader deve fare in modo che l'azienda diventi un abile viaggiatore: un'azienda che sa apprendere dai propri errori; che sa assicurare le persone sul senso di identità; che sa come interagire con una clientela variegata e globale perché è essa stessa multiforme, plastica e globale.

Allora probabilmente capiremo che fare consulenza di direzione nel senso del valore difeso da questo libro significa questo: fornire un sostegno alle imprese per aiutarle a viaggiare. Per aiutarle a vivere nel contesto del cambiamento perenne.