

News letter

Numero 9

15 giugno 2010

Intervista

Un allineamento in gioco

Apriamo questo numero anziché con il classico editoriale, con un'intervista ad Angelo Strada, partner di SLO, a proposito dell'idea di "allineamento strategico", su cui da anni lavora con diversi clienti.

Sommario

D – Dietro la formula "allineamento strategico" c'è una concezione precisa. Può descrivercela?

Un allineamento in gioco

Spesso nella mia attività mi accorgo che convivono diverse idee di allineamento: la più frequente può essere descritta con l'immagine dei giocatori che si schierano in campo. La seconda è l'allineamento che permette il goal: quando i giocatori si trovano perfettamente disposti in funzione della linea immaginaria, non necessariamente retta, che conduce la palla in rete.

Lo Structure tree in quattro domande

La prima metafora, la squadra schierata, corrisponde ad un'idea statica: l'allineamento è un'operazione di ordine che sistema le cose, come disporre le matite nella scatola secondo il loro colore. La seconda, la squadra che segna, ha in sé una componente dinamica: l'allineamento si cerca, si raggiunge, si perde, si ritrova, magari con una formazione diversa o una disposizione più adatta alla situazione. Ma soprattutto racchiude l'idea di una partecipazione al processo. Nessuno viene messo al posto giusto una volta per tutte, ma tutti cercano di essere al posto giusto, secondo una strategia condivisa.

C'era una volta una fabbrica



SLO Srl
Via S. Tomaso, 10
20121 Milano

info@slosrl.it
www.slosrl.it

© Copyright 2008 SLOsrl
Ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. codice della privacy), desideriamo informare che i dati in nostro possesso saranno trattati nel rispetto del d.lgs. n. 196/2003, al fine di informare l'interessato su promozioni editoriali e iniziative culturali promosse da SLO srl, responsabile del trattamento. L'interessato potrà sempre esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del d.lgs. n. 196/2003 secondo le modalità indicate dal medesimo provvedimento legislativo. In qualunque momento potrà decidere la rimozione del suo indirizzo di posta elettronica dalla mailing-list inviando una e-mail con oggetto "cancellami dalla list" al seguente indirizzo: info@slosrl.it

D – E lei per quale opta?

Io penso alla squadra che segna, ovviamente. Di una squadra si tratta, infatti, quando si definisce l'unità operativa che deve definire un piano di sviluppo. E come tale deve muoversi, ma soprattutto allenarsi.

D – Allenarsi a cosa?

Ad agire pensando che ognuno è legato all'altro, è in un sistema.

D – Che esercizi prevede per questo allenamento?

Il percorso che propongo ha due versanti: la definizione del piano di sviluppo ma anche, e contemporaneamente, la costruzione del gruppo di

lavoro. Un po' come l'hardware e il software si integrano in un unico prodotto finale. In questo caso il prodotto finale è lo *structure tree* (vedi articolo dedicato)

D – Uno strumento?

Lo *structure tree* è l'output di un processo che parte dal mettere in comune le domande e le attese dei diversi attori (proprietà, mercati, organizzazione ecc) ed approda ad un prodotto semplice, un foglio in formato A3 che si può appendere sulla parete dietro ad ogni scrivania. Il criterio fondante è che la razionalizzazione del progetto strategico va di pari passo con la crescita del gruppo, il quale si abitua a ragionare come una squadra: a passarsi la palla, diciamo così.

D – E perché una persona dovrebbe fare lo sforzo di entrare in una squadra e non giocare da battitore libero?

Immaginate un gruppo che funziona, in cui ognuno sa che cosa fare e come... Lavorare sul gruppo evoca il miraggio di come tutti starebbero meglio se progetti e processi fossero finalizzati e chiariti e questa visione mobilita energie che possono diventare il motore per la definizione di un piano strategico e per la sua realizzazione.

D – E' comunque un'azione di "mettere ordine" quella che propone...

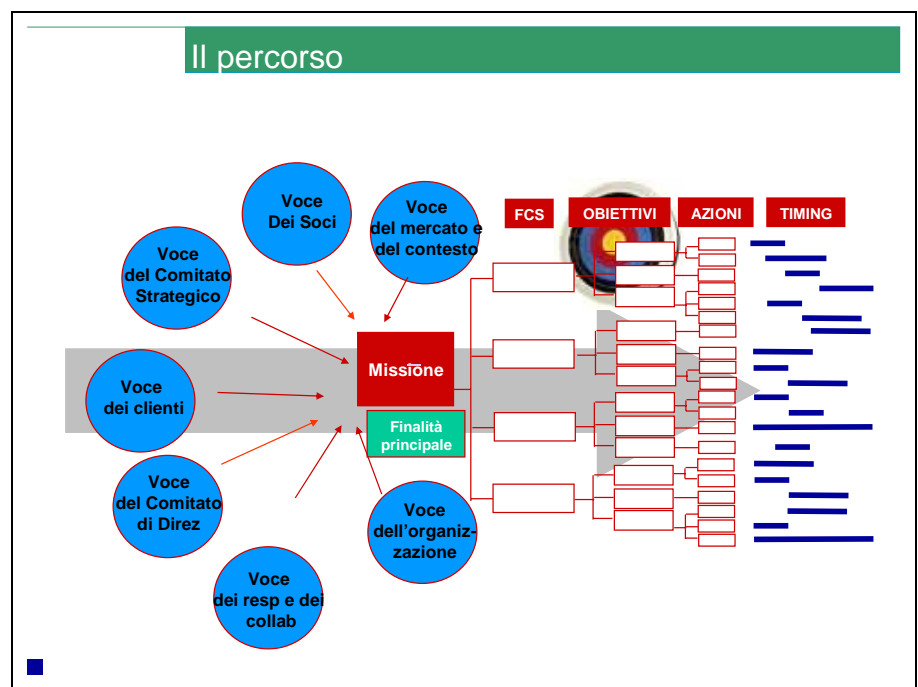
Di immaginare l'ordine, direi. E poi di costruirlo. L'allineamento non si esaurisce nello scrivere un piano, bisogna saper trasferire il progetto a persone che non sono state coinvolte nella sua definizione, saper tenere insieme le strategie e i singoli, mettere ordine nel flusso operativo dei processi. E potremmo intravedere in queste operazioni ulteriori sfaccettature dell'allineamento. Ma questa è un'altra storia... La capacità di essere il perno dell'allineamento è comunque un atteggiamento che un leader deve assumere, come fa "quasi" naturalmente il capitano di una squadra, riuscendo a tirar dentro tutti.

Lo Structure Tree in quattro domande

Un approfondimento che presenta lo strumento usato da SLO per l'allineamento strategico

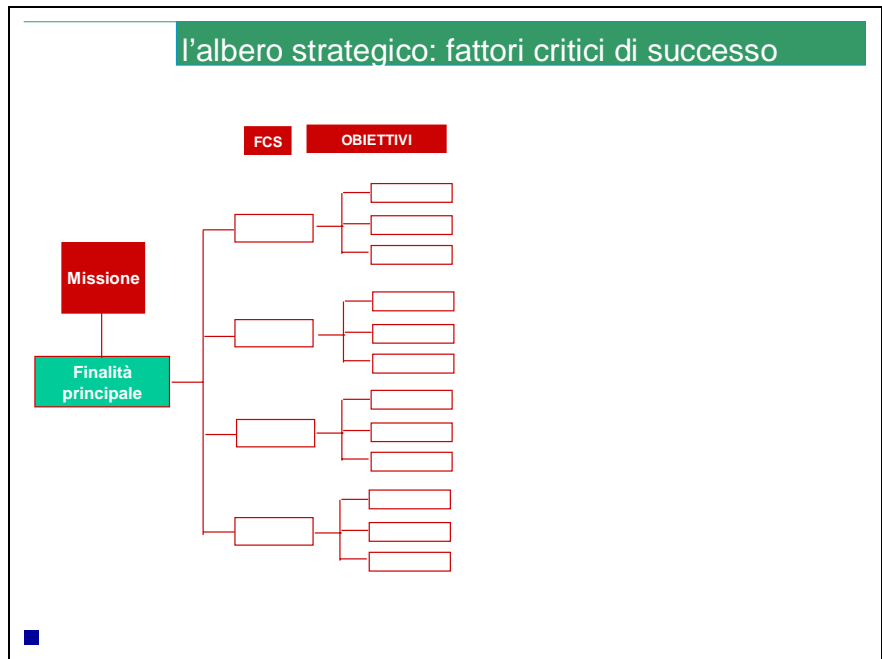
1. Da dove si inizia?

Si inizia dal definire la *mission* di un'unità organizzativa (più o meno ampia), raccogliendo domande, attese, bisogni degli *stakeholders*: i clienti, le unità contigue, il cliente interno, eccetera e anche aspettative e desideri di chi la compone. E' così che prende forma il tronco dell'albero.



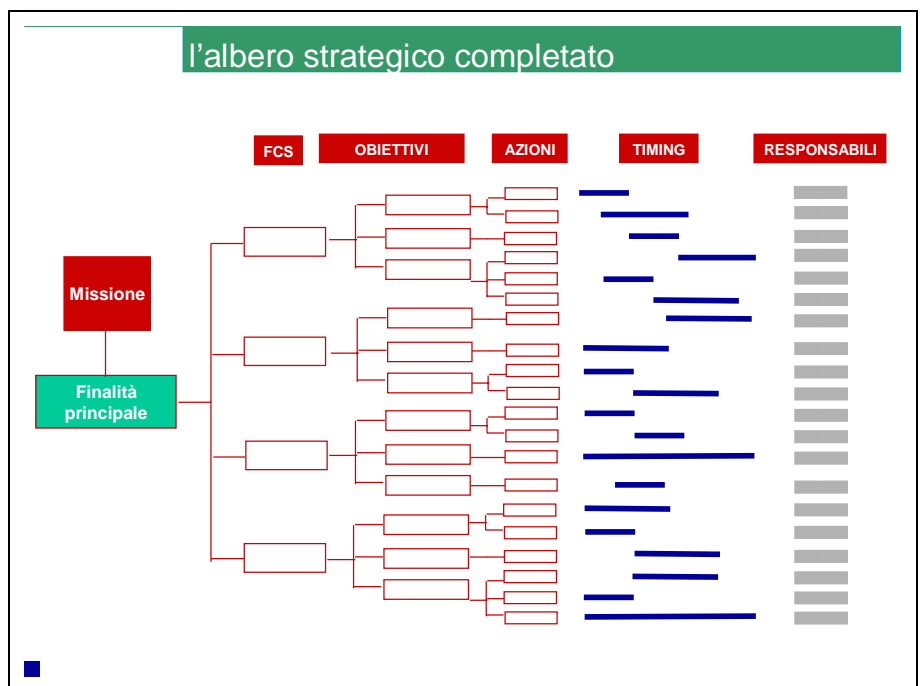
2. Come si procede?

Si declina la *mission* in fattori critici di successo, cioè le variabili da tenere in considerazione per il successo del piano. E quando si dice tenere in considerazione, significa appunto presidiare. E' questa la fase in cui la *mission*, con il suo carico di futuro e di progetto, può entrare in urto con il piano del possibile. Può essere quindi una fase difficile, in cui è necessario aiutare, considerando i vincoli e anche possibili timori di impotenza, a definire azioni concrete. E' necessario attivare nel gruppo una "speranza" di miglioramento come fonte dell'energia necessaria a coniugare gli esiti desiderati con le risorse presenti, individuando le attività necessarie.



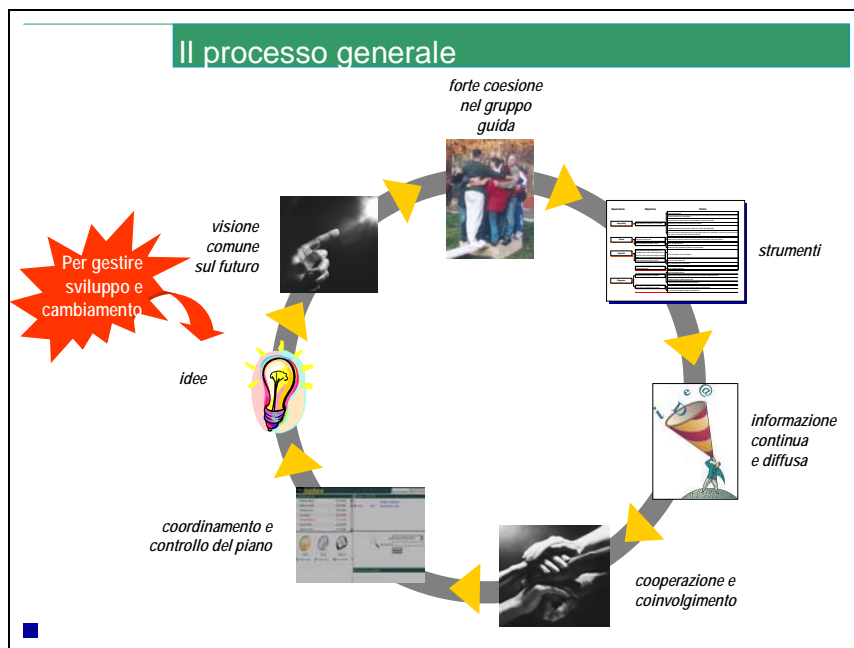
3. Come cresce l'albero?

Sui rami, ovvero i fattori critici, spuntano le foglie: le azioni necessarie per presidiarli con la specificazione di chi e quando le metterà in atto. Un esempio: può rendersi indispensabile un cambiamento di organizzazione, un aggiornamento tecnico, una diversa disposizione di ambienti di lavoro: è indispensabile scrivere chi se ne occuperà, quando, con che risorse. Anche qui si può avere qualche scontro con il piano di realtà. E' importante analizzarlo, non evitarlo scivolando sul piano inclinato del "in qualche modo si farà".



4. Quali precauzioni sono necessarie nell'utilizzo dello strumento?

In tutta l'operazione, le criticità sono il materiale su cui si lavora. Più si riesce a tenerne conto, più l'albero sarà ben radicato e capace di fruttificare. Perché le criticità siano materiale fertile, è necessario lavorare sul gruppo, come già sottolineato, rafforzando la coesione e e l'integrazione, altrimenti il nostro povero albero è come una pianticella senz'acqua. Quindi occorre immergerlo in un "flusso comunicativo" continuo, come sintetizzato dall'immagine sotto riportata.



C'era una volta una fabbrica...

Un'esperienza di allineamento strategico in una fabbrica metalmeccanica sotto minaccia di chiusura; una storia tutta in salita, ma finita bene.

Faticosamente il gruppo arrancava per un sentiero impervio.

Il sentiero nel cuore delle Dolomiti, oltre che presentare le ovvie fatiche di un'escursione tra le montagne, si proponeva come significativa metafora della vita di quel gruppo. Era il management team di un importante stabilimento metalmeccanico del freddo, sottoposto alla concorrenza estera, oberato dalla necessità di ridurre i costi, minacciato di delocalizzazione se non raggiungeva standard di performance significative e flessibilità nella produzione. Trascinato in un'insolita esperienza formativa, faticava, non solo metaforicamente, su una strada tutta in salita.

Il clima non era dei migliori, l'orizzonte e la meta – nell'escursione faticosa e nella vita di stabilimento – non si intravedevano: l'incertezza, le novità del contesto, pressioni e problemi, appesantivano tutti.

Una tappa inaspettata e inconsueta permise ai camminatori di riprendere fiato, ma anche di non fermarsi.

Era stata programmata un'esercitazione di *problem solving* che richiedeva contemporaneamente un impegno fisico e di contatto ma anche di analisi e pianificazione delle azioni e delle risorse, una classica "tela del ragno" che i partecipanti erano chiamati ad attraversare e a far attraversare, introducendosi con attenzione in piccoli varchi a diverse altezze, in un percorso di andata e ritorno, durante il quale gli spazi utilizzati venivano chiusi e resi inutilizzabili.

Il gruppo si trovò disorientato, diversi modi di guardare la sfida conducevano ad azioni divergenti e non coordinate sino al punto in cui, animato dalla complessità stessa del compito, con un processo difficile ed aggrovigliato, riuscì a mettere in comune le visioni parziali, recuperando energie nello sforzo condiviso di cercare soluzioni confrontandosi tra difficoltà, resistenze, voglia e piacere di riuscire.

La passeggiata – dopo la pausa rigeneratrice – continuò tutta in salita, ma si era radicata l'idea di poter affrontare la crisi – lì sul sentiero e giù nello stabilimento - passando dal lamento all'accettazione della realtà, considerando i vincoli come dato per l'azione e non come impossibilità per l'agire.

A quel punto, capace persino di costruire un frigorifero funzionante in grado di ghiacciare due birre con strumenti e materiali vari e recuperati,

ma senza corrente elettrica, il management team era in grado di trasformare il cammino faticoso in un sentiero finalizzato, utilizzando lo strumento dello *structure tree*, individuando una *mission* per lo stabilimento e declinando poi i fattori critici da presidiare e le azioni da mettere in atto, fino a produrre un piano che ha realizzato una situazione di eccellenza e salvato la fabbrica. Una storia a lieto fine.
