

Così dirigenti e quadri si raccontano sul sito del Sole 24 Ore

Il test della canoa svela i molti capi in azienda

di **Luisanna Benfatto**
 e **Franco Vergnano**

Il test della canoa che fotografa l'Italia, pubblicato domenica scorsa in questa pagina e poi ripreso dal sito www.ilsole24ore.com, ha avuto un successo insperato (che impazza anche sul web) e si è via via arricchito di commenti da parte dei lettori. La storiella circola negli uffici da tempo. Nella sfida Italia-Giappone 2-0, da un lato ci sono sette capitani e un rematore, mentre sull'altro equipaggio c'è un solo comandante e sette persone ai remi.

È una storia "classica", e un po' paradossale, che racchiude le peculiarità della vita italiana al management: fotografa una realtà diffusa e denuncia le pecche delle organizzazioni pletoriche invece che piatte come pure il cattivo utilizzo dei consulenti e la disinvoltura nella distribuzione dei premi a chi non merita.

Il tutto è stato arricchito, oltre che dall'iniziale intervento di **Marco Vitale** dell'Istud («Todos caballeros») che ironizzava sulla ricca gerarchia esistente a bordo delle aziende, da un un cartone animato, da un paio di sondaggi, da un quiz e da moltissimi commenti.

Sì, avete ragione. La storia della canoa, come ha scritto **Efrem Capodoglio** «è vecchia ma le cose, comunque, non cambiano». Lo avevamo esplicitato anche sul Sole-24 Ore del 3 febbraio. Del resto è proprio questo lo spirito che ci aveva suggerito di riproporla, come ha notato argutamente anche **Gabriella Mainardi** (in buona compagnia, ad esempio con le plurime incursioni di **Mlu** che, insieme a **Laura**, pone la questione delle donne manager), plaudendo all'intervento di Marco Vitale.

I molti commenti e la valanga di perso-

ne che hanno risposto al sondaggio non lasciano adito a dubbi. Non per niente il responso di migliaia di persone ha fatto stabilizzare il risultato del sondaggio su 80 a 20 (come in verità aveva notato fin dall'inizio **Carla Valletto** e ha poi commentato **Luigi Covatta** sul Corriere della sera di venerdì 8 febbraio). Nel senso che otto persone su 10 pensano, in soldoni, pensano che le aziende italiane siano organizzate all'insegna del "todos caballeros" (e pochi ai remi), o «a tirar di lima» come nota **Pepo** attaccando - e sono in moltissimi - i «nullafacenti».

Grazie invece a **Volter** per averci regalato lo slogan in rima: «Lo dice anche **Marchionne** che si vince con il Giappone».

Siamo contenti per aver centrato il bersaglio, cioè quello di aver toccato un nervo scoperto del made in Italy che, evidentemente, ha interessato i nostri "clienti" (se vogliamo dirla in termini da top manager). E anche per aver rilanciato la storia della canoa - un classico della cultura d'impresa che circola negli uffici esattamente come il «Metodo antistronzi» del professor **Robert Sutton** di Stanford - ai tanti giovani che non la conoscevano ancora.

Commenta **Giuseppe Bellanova**: «All'Olivetti esisteva la barca olimpica (otto rematori e un capo) e la barca Olivetti: un rematore e otto capi. La Olivetti abbiamo visto come è finita». A giro di "click" **Titti** risponde: «Olivetti ha fatto scuola!». **Gianluca Angeli** attacca invece sulla fantasia denunciando che «non ne può più della creatività». **Franco Gioi** suggerisce al povero rematore «di non abbatte-si», **Francesco G.** si sofferma sulla «qualità dei capitani», mentre **Furio Santoni** denuncia che «nella Sanità sono tutti capi».

Ma la rete permette di andare lontano.

Luigi Finelli, «immigrato in Usa» nota che «tutta l'Italia è una macchietta» e da «una Bcc del Friuli», **Solidsnake** si lamenta di dover «remare senza neanche un contratto sicuro».

A proposito di ragazzi. Non se ne andranno in canoa, ma con i voli low cost i tantissimi giovani che hanno commentato il confronto tra l'organizzazione aziendale italiana e quella giapponese. Ecco come **Ivan**, **Francesco**, **Raffaella**, **Maurizio**, **Ada** e altri hanno ritratto il nostro management, la classe politica e l'intero sistema Paese. Come uscire, si chiede **Luca**, da una società dove: «Tutti comandano? A 25 anni sono veramente deluso da tutto». Gli risponde **Fabio**: «Caro Luca, se sei giovane, hai testa e capacità, prendi la valigia che è meglio... Speriamo bene...».

Una voce in controtendenza. **Filippo** esprime fiducia nelle capacità dell'Italia di crescere: «Quello che deve rendere orgogliosi tutti è il comune sentirsi parte di una nazione, di agire per il miglioramento attraverso un necessario senso civico... e solo allora si potrà sperare in un vero Rinascimento». Ma la domanda ricorrente nel nostro piccolo forum improvvisato è: «Come posso esprimere il dissenso verso la casta?». Dice **Mike**: «Con il voto». **Marco**, 35 anni, padre di famiglia, lavoratore dipendente, gli risponde con sarcasmo «e come, infilando prosciutti nelle schede? Sono un po' depresso...». **Cosmo**, guarda oltre confine, e indica **Zapatero**. **Ivan** rammaricato commenta: «La nostra Nazione ha perso i Valori minimi per definirsi civile...». Ma grazie a **Ivan** ci resta sempre l'adagio «Avanti tutta...chi si ferma è perduto». **E Beatrice** aggiunge: «Giovani e vecchi guardate avanti!!!».

franco.vergnano@ilsole24ore.com



Troppa gerarchia a bordo delle aziende

Serve una cultura organizzativa che favorisca i processi snelli e la creatività di chi prende le decisioni

di Marco Vitale*

La storiella della corsa di canoe, riassunta a lato, su parecchi punti («tutti capitani») sembra riflettere i mali di alcune organizzazioni italiane, ma non tiene conto che proprio grazie alla disciplina, allo studio e al lavoro sodo, numerosi imprenditori italiani hanno portato in giro per il mondo il marchio del made in Italy.

C'era una volta, nel tredicesimo secolo, un giovane creativo, poco più di un ragazzo, che aprì una sfida con l'ignoto. Era di Venezia e voleva vedere il mondo e in particolare il Cipango, come allora si chiamava il Giappone. Non aveva dietro di sé nessun potere organizzato, nessuna incertezza, nessuna conoscenza o metodologia stabilizzata, nessun Stato, come avranno i grandi navigatori portoghesi Diaz e Vasco da Gama. Aveva spirito creativo, coraggio, audacia, spirito individuale. E vinse aprendo la via verso l'Oriente e stabilendo contatti preziosi tra civiltà diverse. Marco Polo divenne persino per tre anni governatore di una grande provincia cinese su nomina dell'imperatore Kublai Khan. Questa opera fu il prodotto dell'individualismo creati-

ONLINE

Guarda la provocatoria «gara» tra i diversi stili aziendali e poi vota online il sondaggio: con quale atteggiamento si identifica l'ufficio dove lavori?
www.ilssole24ore.com

vo, fu il prodotto di italiani, non di uno Stato italiano. Due secoli dopo un uomo sulla quarantina, un emigrante italiano che portò con sé sulla nave il libro di Marco Polo, voleva anch'egli raggiungere il Cipango, ma pensò che fosse raggiungibile via mare in direzione opposta a quella nella quale si era incamminato Marco Polo («Buscar el levante por el ponente»). Era solo, straniero, povero, con pochissimi mezzi e appoggi da parte di una donna, una regina che sfidò il parere contrario dei suoi dotti. «Colombo non era, è vero, né dotto né profondamente versato nella cosmografia ma possedeva qualcosa che va oltre il raggio della scienza. Le soluzioni a certi problemi non vengono date dalla scienza, ma dalla fede e dall'audacia degli uomini» (Prezzolini).

Fra Marco Polo e Cristoforo Colombo esiste una precisa relazione storica. Li unisce la creatività individuale, la passione, il coraggio, la visione, la perseveranza, l'audacia.

Contrapponendo questi grandi contributi alla civiltà umana, frutto della creatività piuttosto che della disciplina, della eterodossia, dell'indisciplina, dell'audacia individuale di italiani, coraggiosi e visionari, al-

la garbata e gustosa favola della corsa di canoe, non intendo in alcun modo sminuire o rifiutare il suo contenuto didattico. Essa pone in luce alcuni difetti nazionali sui quali è giusto riflettere, anche sullo stimolo dell'ironia della favola e cercare di correggersi. Già Sombart (rifacendosi attraverso Burckhardt al Novellino), ricordava di una città italiana del 1500 vittima della sindrome «Todos caballeros»: «La località un tempo, quando vi vivevano soltanto muratori e tessitori, era stata tradizionalmente ricca; ora che vi si vedevano soltanto speroni, staffe e cinture dorate invece di teloni e di attrezzi da muratore, e ora che ciascuno cercava di diventare dottore "utriusque iuris" o in medicina, notaio, ufficiale o cavaliere era subentrata invece la più nera mise-

ria». Male antico dunque quello di «Todos caballeros» che si unisce al male di mancanza di disciplina e di spirito di team.

Non vi è dubbio che la storia delle canoe si applichi perfettamente al parlamento italiano, al governo italiano, e a numerosi altri ambienti italiani come le Regioni Campania e Sicilia. Ma senza disciplina organizzativa intelligente e consapevole non si organizzano le, probabilmente, migliori Olimpiadi invernali come ha fatto Torino; non si vincono i campionati mondiali di calcio, pur partendo svantaggiatissimi; non si salva la Fiat che tutti, italiani e stranieri, dichiaravano persa; non si crea con Unicredit una delle migliori e più solide banche europee; non si affermano nel mondo stili di vita dalla ristorazione alla moda ai mobili rappresentati da aziende e marchi di grande qualità come Armani, Benetton, Zegna, Versace, Dolce & Gabbana, Bulgari, Artemide, Snaidero e tanti altri; non si alimenta così a lungo un mito di eleganza ed insieme di scienza, di spirito sportivo, di management, come la Ferrari.

Piuttosto c'è da domandarsi se in questa fase storica è proprio la disciplina la dote più richiesta per il management, quella che dobbiamo principalmente coltivare. Io non credo. Abbiamo davanti a noi mondi nuovi da scoprire sia sul fronte produttivo, che culturale, che sociale. Al management compete un ruolo essenziale in questa ricerca. Ma il management di cui abbiamo bisogno è un management di creativi, di coraggiosi, di eterodossi.

Questa è una verità schiacciante. Il mondo nuovo non lo costruiranno le formiche obbedienti, ma i nuovi viaggiatori, i nuovi esploratori, i nuovi capitani coraggiosi, i nuovi Marco Polo e Cristoforo Colombo. I generali tedeschi, ottimi tecnici e professionisti preparatissimi, persero nell'ultima guerra mondiale tutte le battaglie decisive perché erano troppo disciplinati, obbedienti e servili agli ordini deliranti che ricevevano. E nei campi di concentramento nazisti dominavano l'ordi-

ne, l'efficienza e la disciplina.

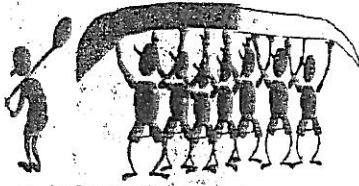
Eppure, Sun-Tzu, il più grande stratega militare e, con una lettura evolutiva, aziendale di tutti i tempi già 2.500 anni fa aveva scolpito nella pietra le parole che sono il fondamento della professionalità e della responsabilità individuale: «In guerra il generale riceve il comando dal sovrano... Ma (una volta ricevuto l'incarico) ci sono strade che non devono essere seguite, città che non devono essere assediata, posizioni che non devono essere attaccate, ordini del sovrano che non devono essere seguiti... Se il generale è sicuro che il combattimento si tramuterà in vittoria, allora deve dare battaglia, anche se il sovrano la vieta; se il generale pensa che il combattimento non porterà alla vittoria allora non deve combattere anche contro l'ordine del sovrano».

Se io faccio una critica al management italiano attuale non faccio quella trasmessa dalla favola ma piuttosto quella di essere troppo obbediente, quasi servile alla volontà della proprietà, diluendo così il proprio ruolo, la propria professionalità, la propria responsabilità.

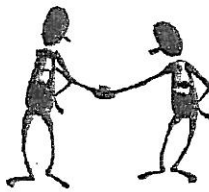
Per questo Fondazione Istud si appresta a lanciare il Premio Sun-Tzu nell'ambito del quale non verrà premiato il manager più «bravo» o di maggior «successo» o di maggior «visibilità» ma il manager che, con la sua opera, abbia dato prova di autonomia, coerenza, professionalità e responsabilità, onorando così la sua professione e il ruolo della stessa nella società.

** Presidente Fondazione Istud*

La gara delle canoë: il Giappone batte l'Italia 2 a 0



1 La «Boat race» (la più celebre è quella che si disputa annualmente sul Tamigi tra un equipaggio dell'università di Oxford e uno di Cambridge) cioè la regata tra un equipaggio del made in Italy e un team giapponese circola nella business community da tempo, con periodiche accelerazioni facilitate dal web (qui una formulazione, adattata, di "Ana Arkia")

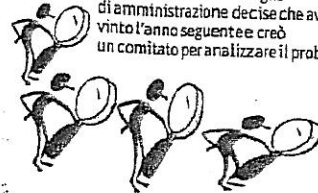


2 È una storia paradossale (ma neanche troppo) che racchiude molte peculiarità della via italiana al management, dalla organizzazione pleotoniche invece che piatte all'utilizzo dei consulenti e alla disinvoltura nella distribuzione dei premi

3 I due equipaggi si allenano duramente e il giorno della regata erano al massimo della forma. I giapponesi vinsero con un chilometro di vantaggio



4 Dopo la disfatta la squadra italiana aveva il morale a terra. Il consiglio di amministrazione decise che avrebbero vinto l'anno seguente e creò un comitato per analizzare il problema



5 Dopo varie analisi il gruppo - integrato dalle expertise dei consulenti internazionali - scoprì che i giapponesi avevano sette rematori e un capitano, sulla base dell'organizzazione piatta modello Toyota



6 Gli italiani, invece, si erano organizzati con ben sette capitani e un solo rematore



13 Il direttore generale licenziò il rematore per scarso rendimento.

14 Il consiglio di amministrazione riconobbe invece agli altri membri delle stock option e dei premi (in base ai livelli gerarchici) per la grande motivazione che avevano provato ad infondere alla squadra

15 Il Ceo preparò un resoconto nel quale dimostrò che: era stata scelta la miglior tattica possibile; la motivazione era buona; il materiale a disposizione doveva essere migliorato. Attualmente il consiglio di amministrazione sta pensando di sostituire la canoa



12 L'anno successivo la squadra di rematori giapponesi vinse la regata con oltre due chilometri di vantaggio



11 Un'attenzione speciale andrà al rematore: dovrà essere il più qualificato, motivato e cosciente delle sue responsabilità

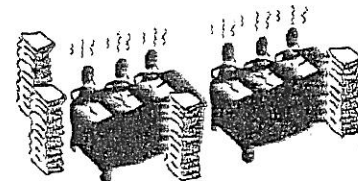
10 La squadra ora si compone di: quattro capitani, due supervisor, un capo dei supervisor e un rematore



9 In base al rapporto il Ceo si prese la responsabilità di cambiare la struttura del team



7 Sulla base di questo studio l'amministratore delegato ebbe la brillante idea di rivolgersi a dei consulenti specializzati in Hr (Human resources) per analizzare la miglior formazione della squadra



8 Dopo molti mesi di lavoro gli specialisti arrivarono alla conclusione che la squadra aveva troppi capitani e pochi rematori

Manager, alti generali e sovrani

di LUIGI COVATTA

La storiella della boat race in cui l'equipaggio giapponese batte quello italiano perché il primo è composto da un capitano e otto rematori e il secondo da un rematore e otto capitani (metafora al centro di un sondaggio sul sito del "Sole 24 Ore": otto persone su dieci hanno detto di riconoscersi nella squadra italiana) non convince Marco Vitale. Non perché egli prediliga il principio del *todos caballeros*, né perché gli sfuggano altri difetti del carattere nazionale. Piuttosto perché vede la corda che oggi mostra il ripetitivo modello giapponese e scommette sulla creatività italiana per scoprire i «mondi nuovi» che abbiamo davanti sia sul fronte produttivo che su quello socio-culturale. La disciplina, in questo contesto, non serve a molto, mentre serve «un management di creativi, di coraggiosi, di eterodossi». Perciò la Fondazione Istud, di cui Vitale è presidente, si propone di istituire un premio destinato non al «manager più bravo o di maggior successo o di maggior visibilità», ma a quello che «abbia dato prova di autonomia, coerenza, professionalità e responsabilità».



Luigi Covatta parla di «autonomia del manager» e «performance aziendali»

Questo premio all'eterodossia, peraltro, non verrà intitolato a un poeta, ma a Sun-Tzu, l'autore dell'Arte della guerra. Sul "Sole-24 Ore" di domenica Vitale spiega perché con una citazione. «In guerra il generale riceve il comando dal sovrano», scriveva 25 secoli fa il generale cinese, «ma una volta ricevuto l'incarico ci sono strade che non devono essere seguite, città che non devono essere assediate, posizioni che non devono essere attaccate, ordini del sovrano che non devono essere seguiti», mentre «se il generale è sicuro che il combattimento si tramuterà in vittoria, allora deve dare battaglia, anche se il sovrano la vieta». Non è, evidentemente, un elogio della disobbedienza. Semmai è un elogio della responsabilità professionale, e del suo ruolo prezioso nel promuovere lo sviluppo o almeno nell'evitare il declino. Resta da dire che qualche anno fa, forse, il premio non sarebbe stato assegnato, tanti erano i manager pronti ai voleri del «sovrano». Ora però le crisi aziendali hanno convinto anche i sovrani a fare di necessità virtù, e sono sotto gli occhi di tutti esempi di positive performance aziendali da attribuire all'autonomia di qualche manager che ha rischiato di vincere dando battaglia anche se il sovrano la vietava.

IL SOLE 24 ORE

DEL 7/6/08

MANAGER ALLO SPECCHIO SU INTERNET

Il test della canoa che fotografa l'Italia (e impazza nella rete)

di Franco Veignano

È già diventato un caso sulla rete. Il pezzo più "cliccato" della settimana sul sito www.ilsol24ore.com è l'articolo «Avete troppi capi in azienda? Leggete la storia della canoa».

Il tutto arricchito da un cartone animato, da un sondaggio tra i lettori e da un commento di Marco Vitale («Todos cabaleros») che ironizza sulla ricca gerarchia esistente a bordo delle aziende, apparso in anteprima sul Sole 24 Ore di domenica

3 febbraio nella pagina dedicata ai manager. «In effetti la storia della regata Italia-Giappone - commenta il presidente della Fondazione Istud, piacevolmente sorpreso dal successo presso i lettori e i visitatori del sito - ha un forte valo-

re didattico. E l'impennata dei "click", come l'alto numero dei partecipanti al sondaggio e i vivaci commenti, sono un segnale preciso: chi va ogni giorno in ufficio assegna una grossa importanza all'organizzazione». Molto interessanti i

"post" inoltrati anche da giovani ragazzi (e parecchie donne manager, con tanto di nome e cognome) che mettono però in evidenza un certo disagio nel vivere ogni giorno in un'organizzazione "all'italiana".

Continua > pagina 47

IL SOVÈ 24 PNE
OEL 7/2108

La regata con tanti capi e pochi ai remi

Si tratta di una storiella che circola negli uffici da tempo. Nella sfida Italia-Giappone da un lato ci sono sette capitani e un rematore, mentre nell'altro equipaggio c'è un solo comandante e sette persone ai remi: indovinate chi vince.

È una storia paradossale (ma neanche troppo) che racchiude molte peculiarità della via italiana al management. Fotografando una realtà molto diffusa, specialmente negli uffici pubblici, denuncia le pecche delle organizzazioni

pletoriche invece che piatte come pure il cattivo utilizzo dei consulenti e la disinvoltura nella distribuzione dei premi a chi non merita.

Ma c'è di più. Il sondaggio sul sito del Sole chiede: l'azienda nella quale voi lavorate è più simile a quella giapponese o a quella italiana (un solo rematore, quattro capitani, due supervisor e un capo dei supervisor)?

Ben otto persone su dieci (con migliaia di risposte) hanno detto di riconoscersi nella squadra organizzata "all'italiana".

«I dati del sondaggio - osserva Vitale - rispecchiano quello che è il vissuto di molti. In una riunione dove si parlava appunto di riorganizzazione aziendale, io stesso ho fatto il "test della canoa". Bisogna sottolineare, inoltre, che l'Italia che lavora e produce purtroppo non marcia tutta alla medesima velocità. Anche i numerosi interventi in rete hanno messo in evidenza il ventre molle della pubblica amministrazione».

L'ORGANIZZAZIONE

Vitale (Fondazione Istud): «I manager devono trovare maggior coraggio e fantasia per impegnarsi di più nelle strategie aziendali»

il confronto è sulle linee produttive riusciamo a essere competitivi. I guai arrivano dopo, con le disconomie indotte dalle infrastrutture e dalla burocrazia».

Preso atto del sondaggio e dei mali del management italiano, più volte denunciati dallo stesso Vitale, il presidente della Fondazione Istud aggiunge: «È vero che colpisce la critica della favola sulle organizzazioni spesso ridondanti invece che snelle come ad esempio in Toyota. E però altrettanto vero che il made in Italy vanta tante eccellenze e che è in grado farsi valere in molti campi».

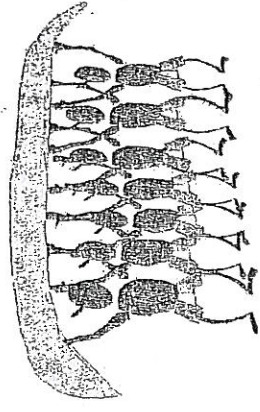
Lo stesso Vitale, nell'articolo

lo pubblicato domenica, metteva in evidenza gli aspetti positivi e faceva anche una chiamata alle armi dei dirigenti. Citando Sun-Tsu (il grande stratega militare con una lettura evolutive aziendale di tutti i tempi) invitava i top manager a essere più coraggiosi e creativi. L'obiettivo? Impegnarsi maggiormente assumendo anche responsabilità strategiche invece di accontentarsi di essere dei semplici esecutori di piani altrui (si chiamano aziende di famiglia o autorevoli consigli di amministrazione).

Franco Verghnan
franco.verghnan@isole24ore.com

ONLINE

CORSA DI CANOE



REGATA GIAPPONE-ITALIA: 2-0
La sfida tra una società italiana e una giapponese l'equipaggio era di otto persone. L'Italia perse.

Perché? I giapponesi rimavano in sette, gli italiani avevano sette capitani e un solo uomo ai remi.
www.ilsole24ore.com