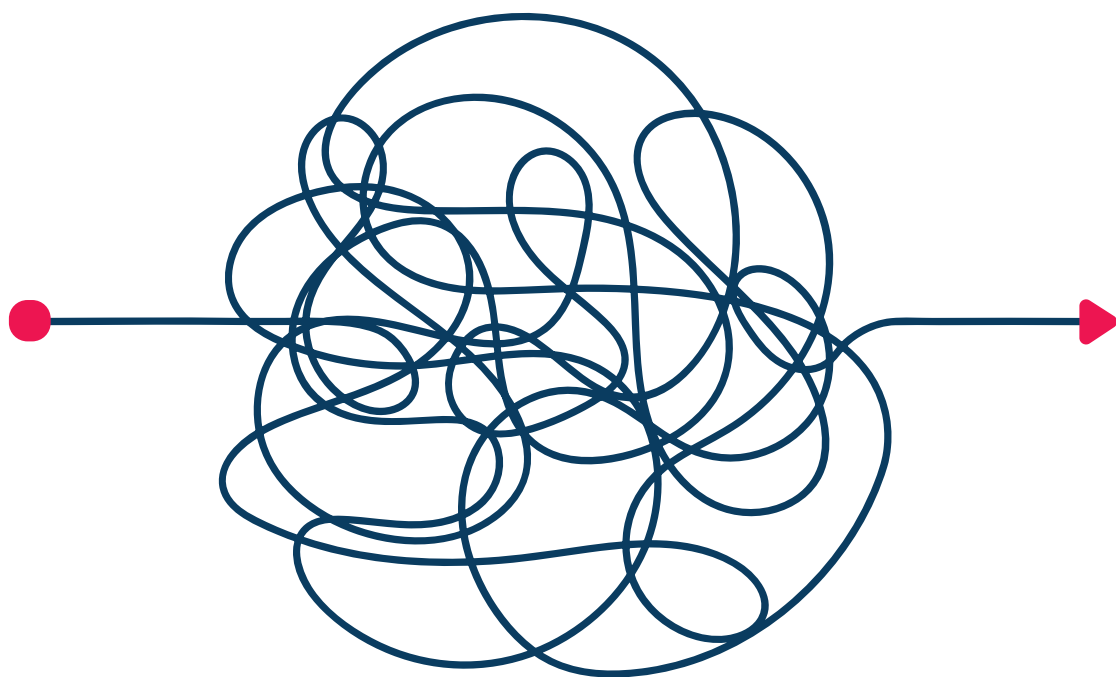


ENRICO MARRA

ORIENTARSI NELLA COMPLESSITÀ

Facilitare il cambiamento organizzativo
con la metodologia MAPPS®



ENRICO MARRA

ORIENTARSI NELLA COMPLESSITÀ

Facilitare il cambiamento organizzativo
con la metodologia MAPPS®



hi!academy

EDIZIONI
LSWR

Orientarsi nella complessità | Facilitare il cambiamento organizzativo con la metodologia MAPPS®

Autore: Enrico Marra

Collana:  **MODELLI
DI BUSINESS**

Publisher: Marco Aleotti

Progetto grafico: Roberta Venturieri

Copertina: © MicroOne | Shutterstock

© 2020 Edizioni LSWR* - Tutti i diritti riservati

ISBN: 978-88-6895-865-7

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e adattamento totale o parziale con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

L'Editore ha compiuto ogni sforzo per ottenere e citare le fonti esatte delle illustrazioni. Qualora in qualche caso non fosse riuscito a reperire gli aventi diritto è a disposizione per rimediare a eventuali involontarie omissioni o errori nei riferimenti citati.

Tutti i marchi registrati citati appartengono ai legittimi proprietari.

**EDIZIONI
LSWR**

Via G. Spadolini, 7
20141 Milano (MI)
Tel. 02 881841
www.edizionilswr.it

Printed in Italy

Finito di stampare nel mese di maggio 2020 presso "Rotolito" S.p.A., Seggiano di Pioltello (MI) Italy

(* Edizioni LSWR è un marchio di La Tribuna Srl. La Tribuna Srl fa parte di **LSWR GROUP**.

Indice

Prefazione	V
Introduzione.....	VII
CAPITOLO 1 - La metodologia MAPPS®	1
1.1 <i>Origine del metodo</i>	6
1.2 <i>Una distinzione fondamentale</i>	9
1.3 <i>Potere e ruolo delle metafore</i>	12
1.4 <i>L'importanza dell'orientamento</i>	14
CAPITOLO 2 - Orientamento organizzativo	17
2.1 <i>Le sfide della complessità</i>	18
2.2 <i>Ingegnosità collettiva</i>	24
2.3 <i>Integrare lazione organizzativa</i>	29
CAPITOLO 3 - Roadmap per raggiungere gli obiettivi	37
3.1 <i>Orientare agli obiettivi</i>	39
3.2 <i>Definire un piano condiviso</i>	46
3.3 <i>Tenere uniti progetto ed esecuzione</i>	52
CAPITOLO 4 - Facilitare il cambiamento	57
4.1 <i>Retrospettiva e visione per rinnovare la strategia</i>	59
4.2 <i>Ridefinire il proprio ruolo organizzativo</i>	63
4.3 <i>Proprio quando è difficile fare previsioni ci vuole un piano</i>	66
Bibliografia	69
L'autore	71
High ingenuity	73

Prefazione

I consulenti hanno il vantaggio dell'estraneità. Poiché appartengono solo parzialmente all'organizzazione che vengono chiamati a servire, osservano con maggiore facilità fenomeni e dinamiche che la frequentazione quotidiana rende meno comprensibili agli occhi degli interni.

Nel corso degli ultimi venticinque anni ho potuto esercitare questo vantaggio presso organizzazioni di ogni tipo: rinomate imprese a conduzione manageriale, piccole aziende padronali, università prestigiose, confederazioni, cooperative, consorzi, associazioni tanto sconosciute quanto motivate, multinazionali di dimensioni ciclopiche. Ho visto in azione, da molto vicino, comunità di persone che si occupano di cose diverse, in settori industriali distanti tra loro, con modalità di lavoro poco confrontabili. Sono stato testimone diretto della varietà, creatività e anche bellezza delle soluzioni che queste realtà tra loro diversissime sanno sfoderare quando si tratta di fronteggiare difficoltà.

C'è un unico elemento che accomuna le organizzazioni che ho servito nel corso degli ultimi venticinque anni, non importa se attive in Europa o in India, i mercati che conosco meglio: le persone che vi agiscono hanno per lo più perduto memoria del significato originario della parola che meglio di ogni altra dovrebbe determinarne l'azione. Questa parola, *organizzazione*, possiede un significato semplice e rimanda a un principio altrettanto immediato: stabilito lo scopo, ci si organizza per raggiungerlo.

Poiché organizzazione vuol dire strumentazione, la sua forma dovrebbe venire dettata dagli obiettivi che s'intende raggiungere e sarebbe opportuno che, in ogni circostanza, nulla apparisse meno conveniente che subordinare lo scopo all'organizzazione di cui si dispone – un po' come se il nostro corpo, anziché porsi al servizio della vita, riconfigurasse la complessa organizzazione dei nostri organi e la disponesse agli ordini di un *organon* specifico. Mondo alla rovescia, patologia organizzativa.

Questo libro offre una cura a questa diffusa malattia del rovesciamento organizzativo e aiuta le persone che lavorano – non importa dove, in quale settore industriale, a quale livello gerarchico, con quale mansione – a comprendere che non è mai una buona idea investire esclusivamente nell'organizzazione le energie di cui si dispone, perché il valore si genera quando ci si pone al servizio dello scopo, non degli strumenti per raggiungerlo.

Le mappe organizzative, proprio come quelle geografiche, sono uno strumento universale, perché favoriscono un ottenimento decisivo per le sorti di ogni impresa, l'orientamento. Come siamo arrivati qui, dove intendiamo dirigerci, come intendiamo farlo, data la nostra attuale condizione. Nella loro immediatezza, la familiarità con queste semplici indicazioni determina le sorti dell'impresa.

Enrico Marra ha scritto un libro denso, il cui valore è inversamente proporzionale al numero degli autori citati, ascendenze nobili, efficaci e potenti che non figurano esplicitamente sulla pagina, delle quali tuttavia si percepisce ininterrottamente la presenza preziosa: a questo conduce la prossimità con la filosofia teoretica e la logica di cui l'autore si giova quando pensa l'impresa.

In breve, questo libro serve a capire bene che per orientarsi nella complessità dell'organizzazione presente e imminente occorre favorire la concertazione di un disegno organizzativo condiviso da tutti coloro che sono parte in causa, dentro e fuori l'impresa. Non è cosa da poco.

Leonardo Previ

Introduzione

Le attuali sfide di cambiamento configurano per le organizzazioni d'impresa uno scenario in cui sviluppare una nuova capacità di orientamento: la complessità e il ritmo delle trasformazioni danno forma a un ambiente lavorativo in cui molti modelli, cui tradizionalmente guardavamo per assumere le nostre decisioni, non sono semplicemente più applicabili.

Per orientarsi in uno scenario volatile, inaffidabile e imprevedibile, l'organizzazione deve aggiornare i propri riferimenti per ripristinare, attraverso una nuova immagine, visione d'insieme e prospettive di sviluppo: un sistema di orientamento che ordini il contributo di intelligenza e creatività di un gruppo sempre più ampio di persone in grado di far fronte alla mancanza di istruzioni dettagliate, interpretando in prima persona la situazione e adattando la strategia alle condizioni concrete.

MAPPS è una metodologia di sviluppo organizzativo che supporta i processi di cambiamento fornendo all'organizzazione gli strumenti per orientarsi nella complessità, condividere e comprendere le istanze strategiche, e costruire un piano d'azione condiviso. L'approccio metaforico interpreta l'organizzazione come un territorio da esplorare e le sfide di cambiamento come un itinerario di viaggio, offrendo a individui e team una bussola che rende più sicuro il percorso e più agevole il raggiungimento dei risultati.

Questo libro si propone di presentare la metodologia illustrandone logiche di funzionamento e applicazioni, per offrire un nuovo strumento di guida e colla-

borazione a quanti, dentro o al fianco delle imprese, incaricati di realizzare un processo di cambiamento, decidono di sfruttare appieno il contributo ingegnoso delle persone.

Nel Capitolo 1 vengono presentate la metodologia e le assunzioni preliminari riguardo alle organizzazioni d'impresa che hanno ispirato la sua ideazione. Il Capitolo 2 approfondisce i principi metodologici su cui si basa lo strumento di sviluppo organizzativo. Il Capitolo 3 illustra le logiche di funzionamento della metodologia e gli strumenti che facilitano i processi di cambiamento. Il Capitolo 4 descrive le sue principali applicazioni attraverso alcuni casi concreti.

Gli esempi e le esperienze citate fanno riferimento ai progetti seguiti in Trivioquadri, la società di consulenza che ha sviluppato la metodologia. In questi anni di applicazione, MAPPS ha assunto la forma del processo codificato e registrato qui illustrato. Ciononostante, la sua applicazione si arricchisce di nuove prospettive e strumenti ad ogni utilizzo, da parte nostra e di quanti in questi anni ci hanno affiancato frequentando i corsi di formazione formatori di HI!ACADEMY, il centro per l'innovazione metodologica nel campo della facilitazione. I prossimi sviluppi di MAPPS riguarderanno la sua digitalizzazione, per integrare più da vicino i più comuni strumenti di project management, mentre per quanto riguarda le sue applicazioni, esploreremo le possibilità di utilizzo in contesti diversi da quelli aziendali, come il mondo della Scuola e della Pubblica Amministrazione.

Le immagini rappresentate in questo libro, elemento chiave su cui si basa la capacità del metodo di facilitare l'espressione individuale e il confronto di gruppo, sono opera di Stefano Cardini che, oltre al sostanziale contributo offerto all'ideazione e allo sviluppo della metodologia, ne ha disegnato l'apparato iconografico.

Le riflessioni che seguono sono, infine, il risultato del confronto sistematico e quotidiano con i colleghi che alimenta il laboratorio di ingegnosità collettiva di Trivioquadri.