

Costellazioni manageriali

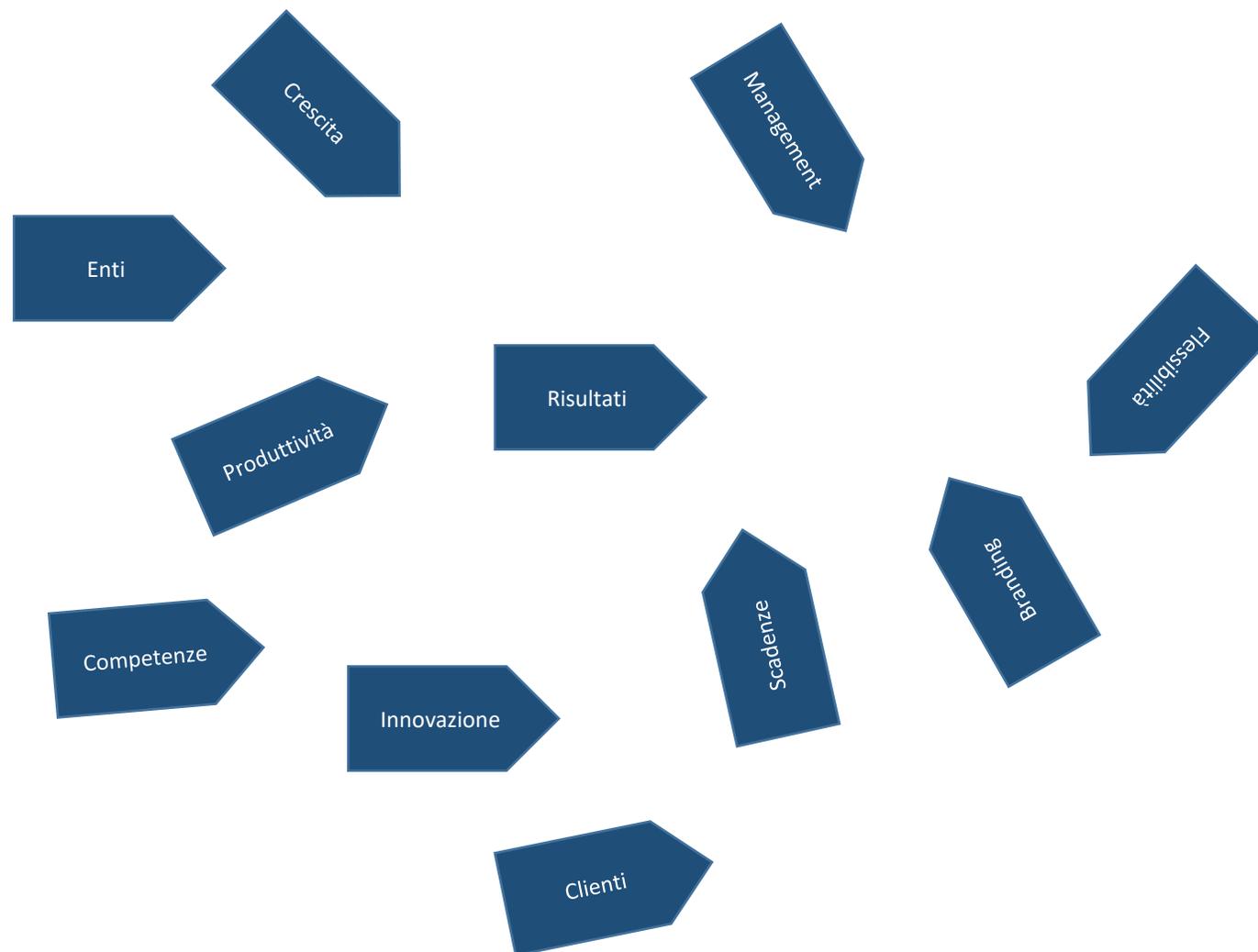
Attività svolta il 17,18 e 19 Dicembre 2018

Reporting

3 Gennaio 2019

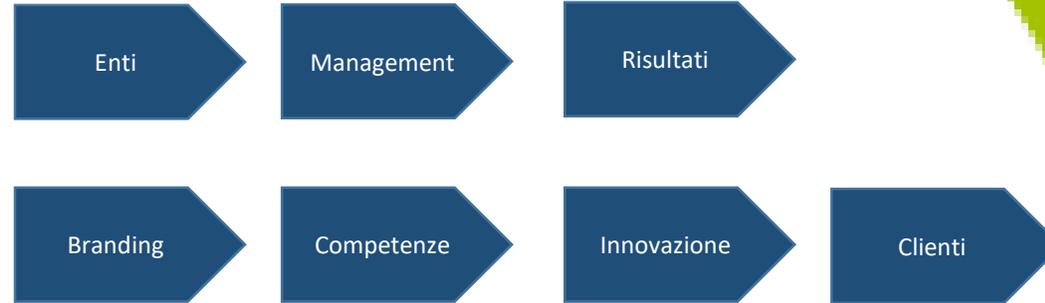


I concetti da disporre

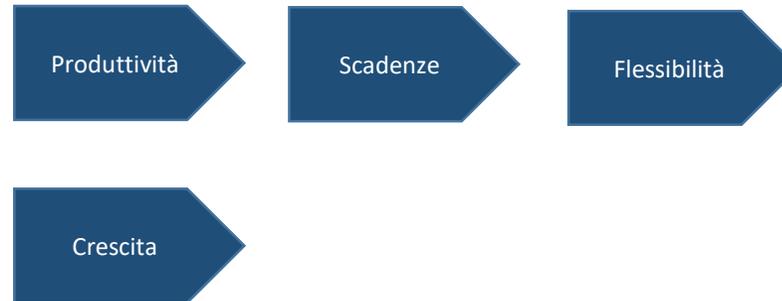


Gruppo 1

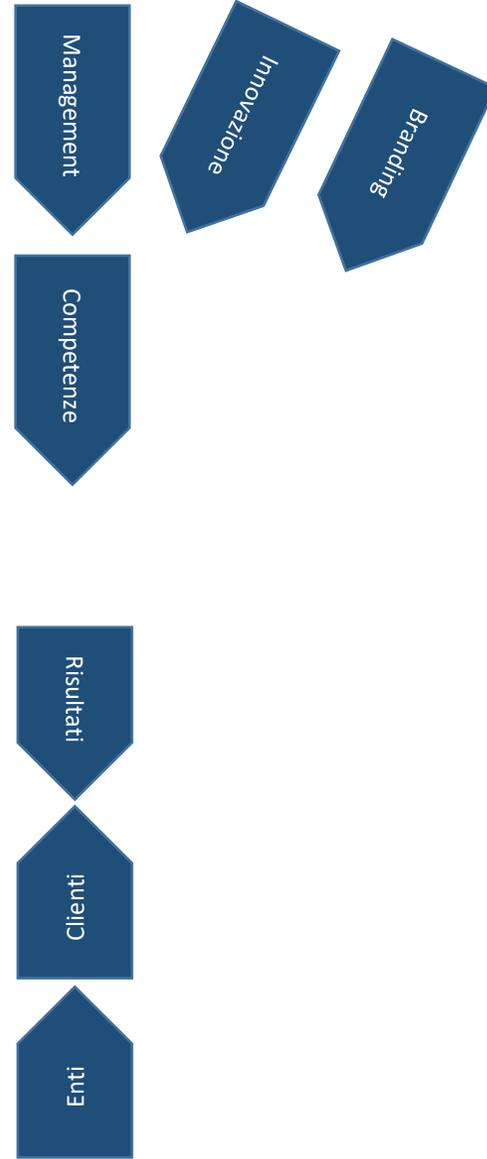
Concetti scelti



Concetti esclusi



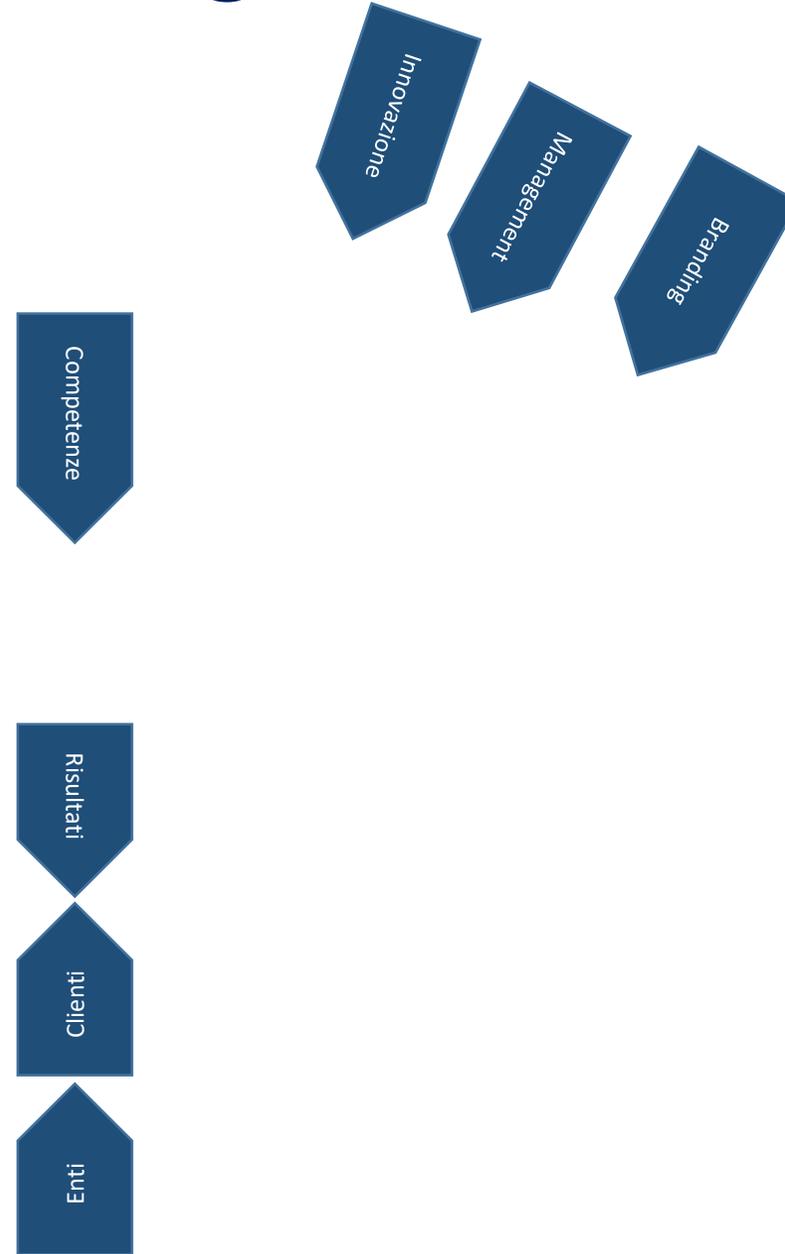
Gruppo 1: figura iniziale



Gruppo 1: come è andata

Il gruppo ha avuto qualche perplessità a scegliere anche l'Innovazione. Il Branding voleva essere di supporto al management ma farsi vedere da Enti e Clienti. Percepivano tutti uno scollamento tra la parte alta (Management, Innovazione, Branding e Competenze) e quella bassa (Enti, Clienti e Risultati). Disagio del Management che non riusciva a vedere i Risultati, e che quindi si sposta (v. finale). I Clienti si sentono lontani dall'azienda, ma ritengono (più o meno tutti) che sia effettivamente così. Branding vorrebbe Enti più vicino e Innovazione vorrebbe supportare e non solo guardare: si sente un po' poco produttiva. Le Competenze a seguito dello spostamento di Management (vedi finale) si sentono un poco disassate e non centrali come vorrebbero.

Gruppo 1: figura finale



Gruppo 1: conclusioni

La costellazione ha mostrato stabilmente uno scollamento tra l'azienda e i Clienti (insieme con gli Enti). Anche i Risultati restano lontani dall'azienda, rivolti ai Clienti ma senza una diretta connessione con l'azienda (come se si creassero dal nulla). Da segnalare anche l'isolamento delle Competenze, quasi chiamate a fare da tramite tra l'azienda e i suoi Risultati, ma in condizione di solitudine e relativa inefficacia. Lo spostamento del Management è stato il movimento più importante (e non è escluso che si tratti di un desiderio), che ha dato più visione sui Clienti e i Risultati, ma sempre da lontano.

Gruppo 2

Concetti scelti



Concetti esclusi



1 I Risultati sono stati introdotti dalla consulenza: il gruppo non li aveva presi in considerazione.

Gruppo 2: figura iniziale

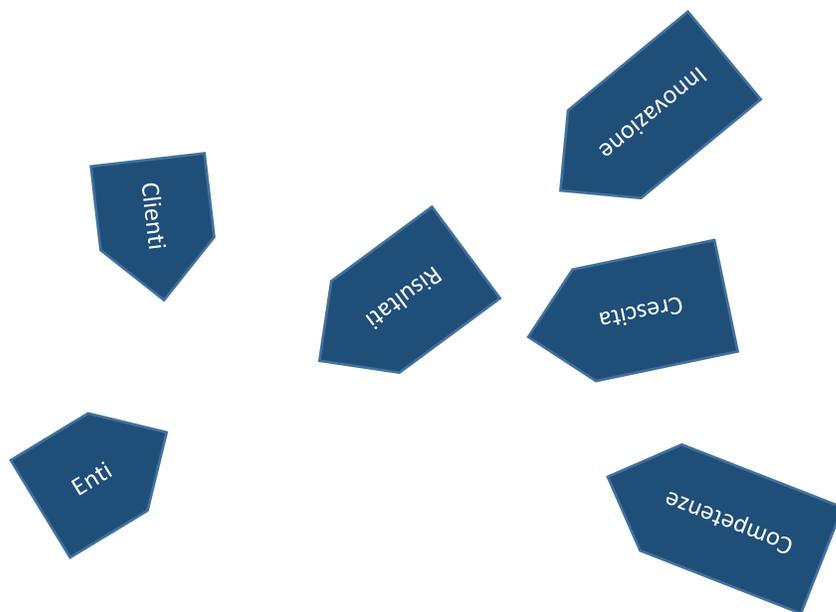


Gruppo 2: come è andata

Crescita dapprima si era posizionata da un'altra parte ma poi ha ritenuto di affiancarsi a Innovazione e Competenze, per andare «tutti nella stessa direzione» (sembra più un to be, dalla formulazione). Competenze sta un po' indietro «a supporto». Flessibilità si è messa lontanissima e rivolta altrove (in realtà verso un angolo dell'aula). Innovazione sta un po' «in disparte». I Risultati guardano verso i Clienti, ma da lontano, perché «non sempre vanno verso di loro». Tutti concordano che Flessibilità «dovrebbe essere al centro», ma di fatto non è così e quindi è «al posto giusto». Enti prova disagio verso Risultati, che «non hanno dietro niente» e tutti concordano nello spostare Risultati a destra (vedi finale), cosa che mette più a suo agio Crescita.

Gruppo 2: figura finale

Flessibilità



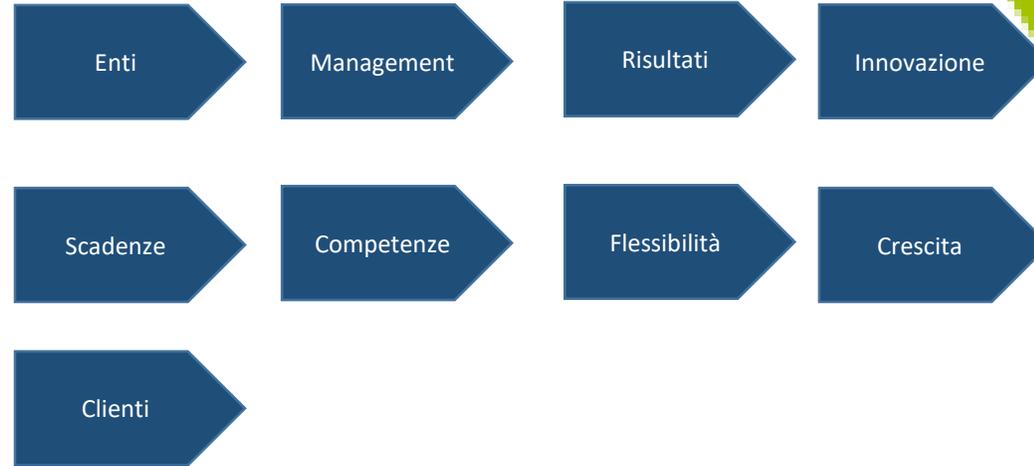
NOTE:

Gruppo 2: conclusioni

Flessibilità resta molto lontana da tutto e vi è stato anche qualche commento sulla distanza dell' Innovazione. Lo spostamento dei Risultati in zona più sinergica è forse un to be, e comunque all'inizio sono stati messi distanti dall'azienda. L'impressione generale è di un certo scollamento tra ciò che l'azienda fa e ciò che l'azienda produce (Risultati, output su Enti e Clienti), con una certa vaghezza della Crescita (è un risultato o uno strumento?). Da notare che i Clienti non sono gran che «visti» e se stanno in disparte, così come peraltro non è stato scelto come concetto da disporre il Management: come se ciò che l'azienda fa non avesse (bisogno di?) una guida manageriale. Del resto, a conferma, i Risultati sono stati introdotti dalla consulenza: il gruppo non li aveva scelti.

Gruppo 3

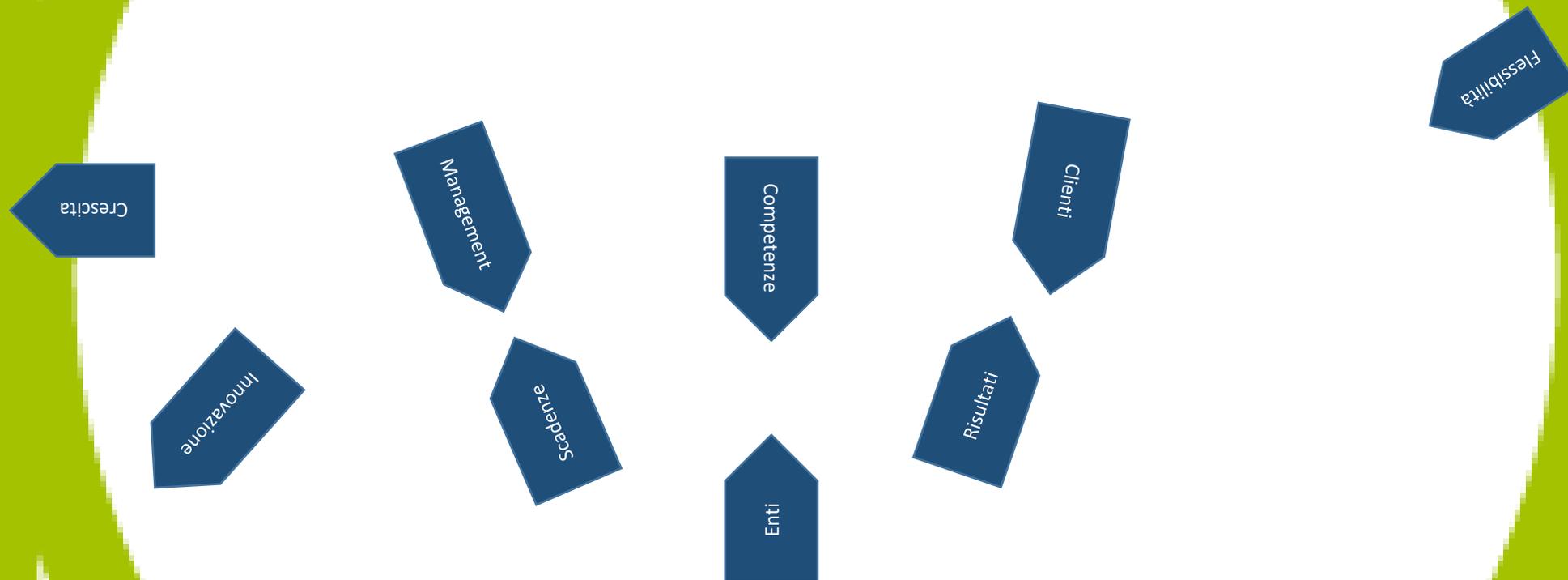
Concetti scelti



Concetti esclusi



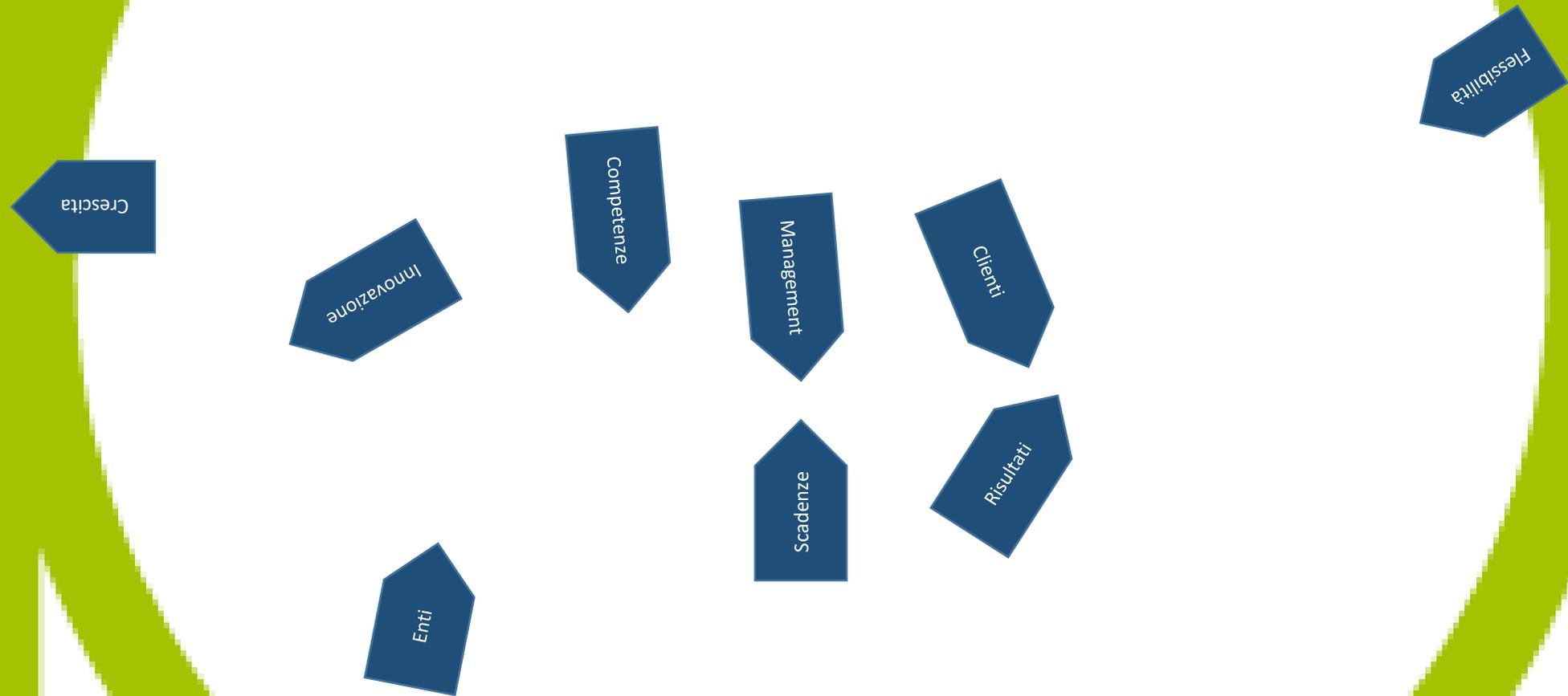
Gruppo 3: figura iniziale



Gruppo 3: come è andata

Il gruppo ha mostrato da subito disagio per la situazione disgregata che si è configurata. Numerosi i commenti: «gli Enti se ne stanno comodi e aspettano» e «i Risultati danno loro le spalle», «le Competenze *dovrebbero* stare al centro», «la Flessibilità guarda verso gli Enti ma sta lontana», «Scadenze dovrebbero stare davanti a tutti e sono divergenti rispetto ai risultati», «ce la cantiamo e ce la suoniamo, gli Enti stanno fuori» (vedi finale), «l'Innovazione dovrebbe stare vicino alle competenze» (vedi finale). Il gruppo ha quindi operato qualche aggiustamento per essere sicuro di rappresentare al meglio la situazione.

Gruppo 3: figura finale



Gruppo 3: conclusioni

La costellazione è rimasta abbastanza disgregata, con la costante di Crescita e Flessibilità lontane dalla zona operativa. Da notare l'ulteriore distanziamento degli Enti e il confronto stretto tra Management e Scadenze, con peraltro Risultati che guarda altrove, verso Flessibilità, ma dissansandosi rispetto ai Clienti. Le Competenze sono rimaste a loro volta più isolate di prima. L'impressione generale, anche espressa dal gruppo, è di un'azienda spesso autoriferita e con intenzioni e scopi poco chiari e condivisi. Fa impressione che per il Management le Scadenze siano più importanti dei Risultati, degli Enti e dei Clienti e che i Risultati guardino anch'essi altrove rispetto ai loro destinatari.

Gruppi manager: sintesi

Concetti esclusi (volte su 3): Produttività 3, Scadenze 2, Branding2, Crescita, Management, Risultati

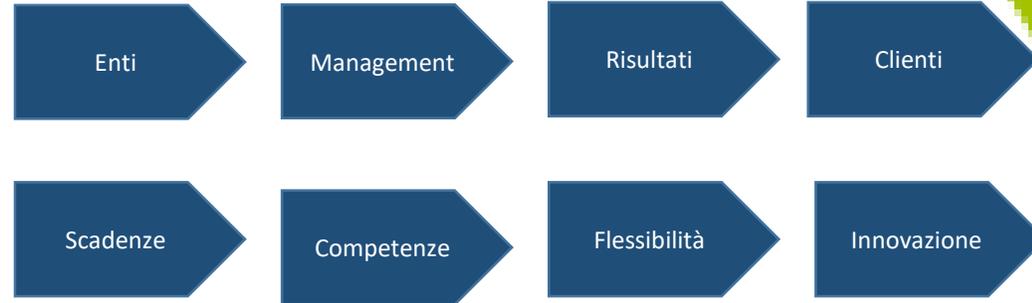
Pattern ricorrenti: Management slegato dalla produzione o assente (in un caso), Risultati scollegati dall'azienda, Clienti lontani dal Management e dalla produzione. Enti lontani dall'azienda. Competenze spesso (2 volte su 3) non legate al processo produttivo e o slegate da tutto o allontanate dal resto del processo produttivo. In generale molti elementi che dovrebbero naturalmente stare insieme o «guardarsi» assumono posizioni eccentriche, a volte del tutto «fuori» (Crescita in un caso, Flessibilità in un altro).

Commenti condivisi: In genere sul dover essere: questa cosa dovrebbe essere così, ma in realtà è lontana, divergente, scollata.

Conclusioni consulenza: distacco operativo tra azienda e Enti e Clienti, Management più rivolto a loro che all'azienda, scarsa integrazione interna, voci critiche spesso incisive. Poca attenzione a efficienza ed efficacia. Coesione sulla volontà di produrre output di qualità e servizio al cliente, ma pessimismo in merito.

Gruppo 4

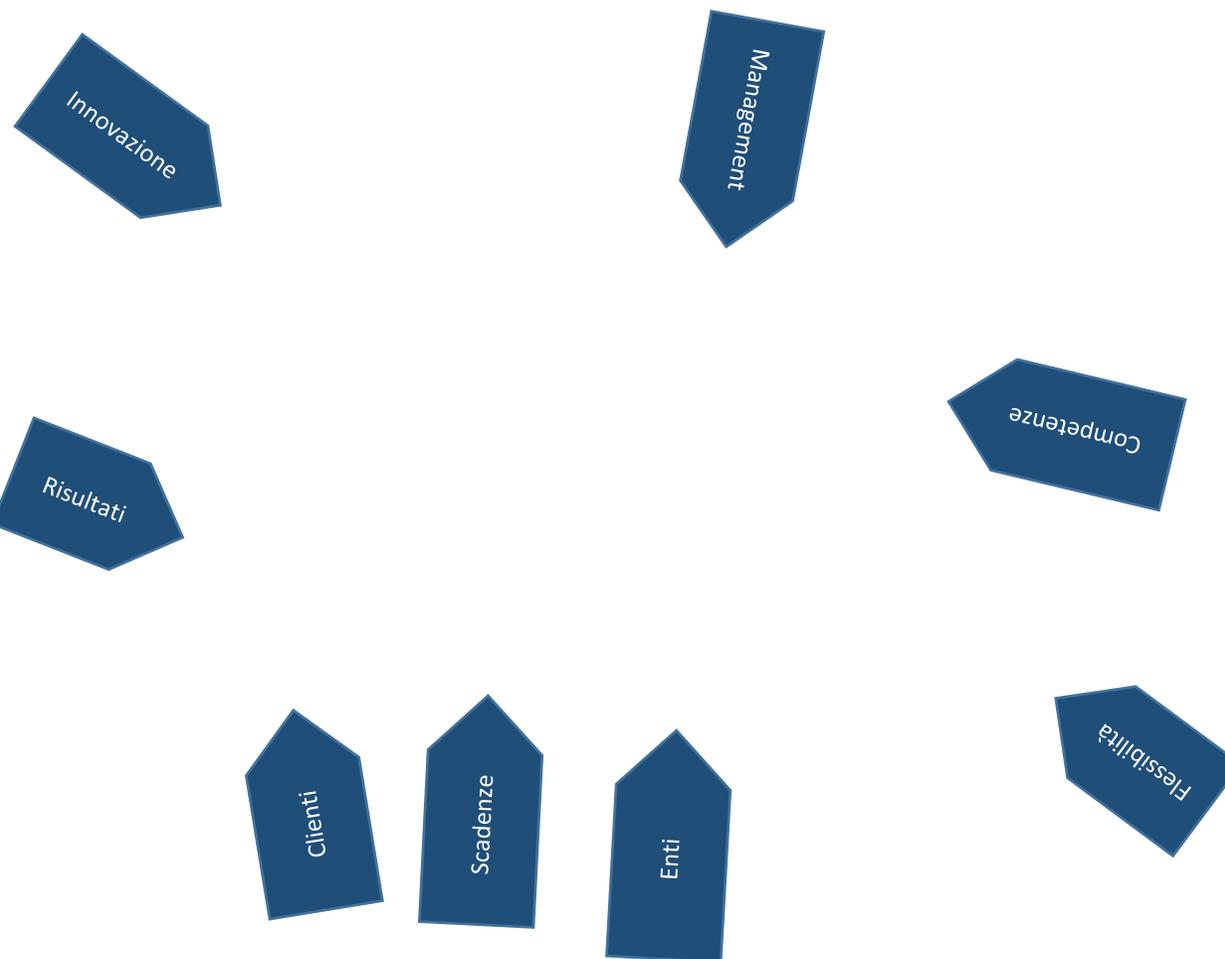
Concetti scelti



Concetti esclusi



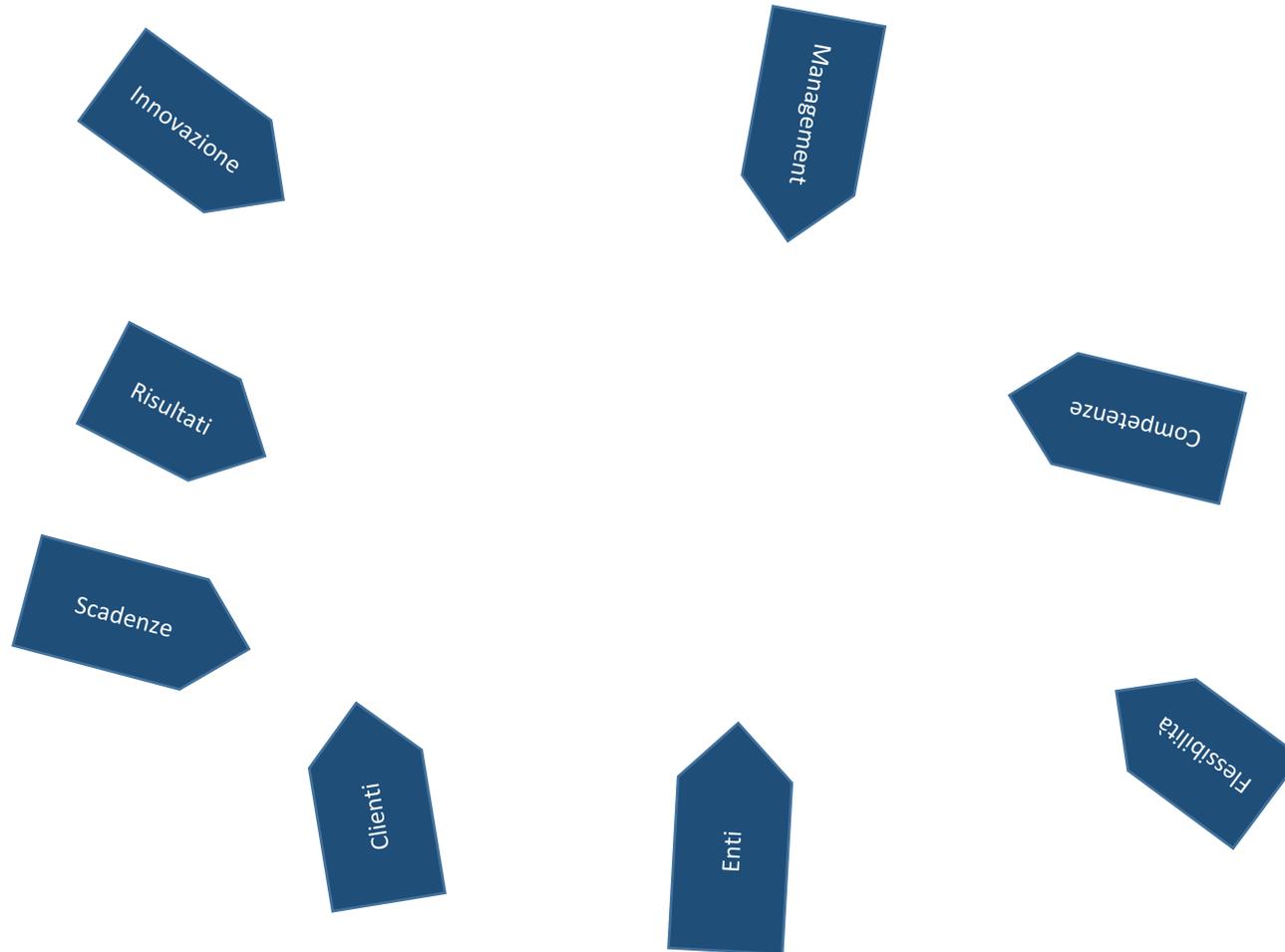
Gruppo 4: figura iniziale



Gruppo 4: come è andata

«La produttività non esiste qui dentro». Il Management guarda gli Enti perché «dovrebbero» andare di pari passo, ma Enti dice che è infastidita. I Clienti dicono di non guardare il Management, ma solo i Risultati. Le Scadenze affiancano Enti e Clienti e da lì guardano il Management. Risultati dichiara: «lo sto bene se Scadenze non mi guarda». L'Innovazione sta ben lontana da tutto («non c'è» dice qualcuno) ma sta vicino a Risultati. Il Management dice che vorrebbe Flessibilità e Risultati più vicini. La Flessibilità si distanzia ma è per vedere tutti e si sente ben connessa con Innovazione. I Clienti si lamentano: «poca gente mi guarda», dovrei essere al centro come accade nel privato, ma sono contento che Innovazione è vicina. I Risultati vorrebbero avere più vicina Scadenze che, d'accordo, si sposta. L'innovazione c'è, dicono alcuni, ma solo in certi settori: non c'è condivisione e coinvolgimento, specie di chi poi dovrebbe usarla, non è di prodotto e processo ma solo tecnica. «La flessibilità serve solo a modificare le regole?» chiede qualcuno. Altri commenti. «Non c'è comunicazione tra Commerciale e Produzione. Non abbiamo Product Manager: il prodotto non ci interessa».

Gruppo 4: figura finale

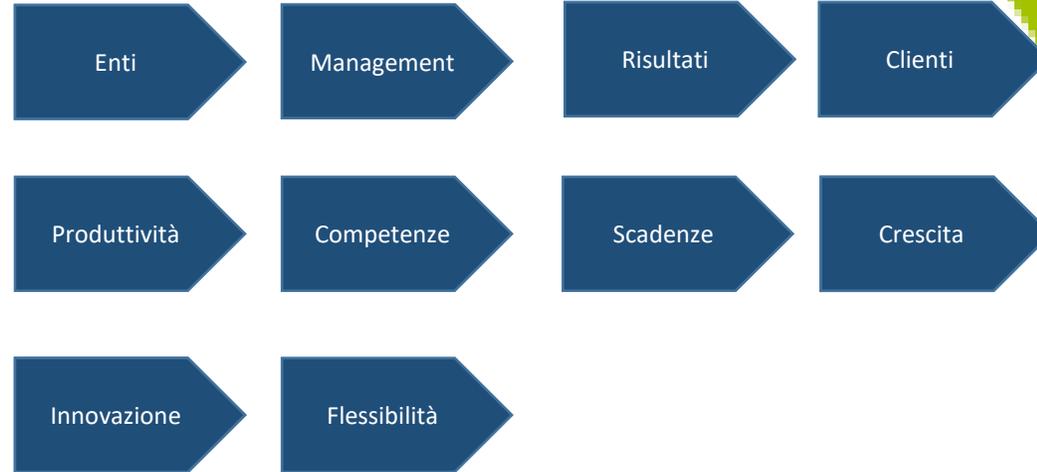


Gruppo 4: conclusioni

In genere i partecipanti sono abbastanza critici e non si negano spunti polemici. Va notato che hanno partecipato alla Costellazione solo i livelli più bassi. Importante nella costellazione il movimento di Scadenze, che si è spostata in situazione più sinergica con i Risultati. Da notare anche la configurazione «tutti guardano tutti», che potrebbe implicare un desiderio di armonia e collaborazione, non ora presente tuttavia, perché le relazioni in realtà sono uno a uno e il sistema nel suo complesso appare abbastanza disgregato. D'altronde la configurazione può anche essere prova di un'attenzione a se stessi, di un autoriferimento. Produttività, Crescita e Branding non sono stati presi in considerazione: efficacia ed efficienza – specie se rivolti all'esterno, non trovano pertanto molto interesse.

Gruppo 5

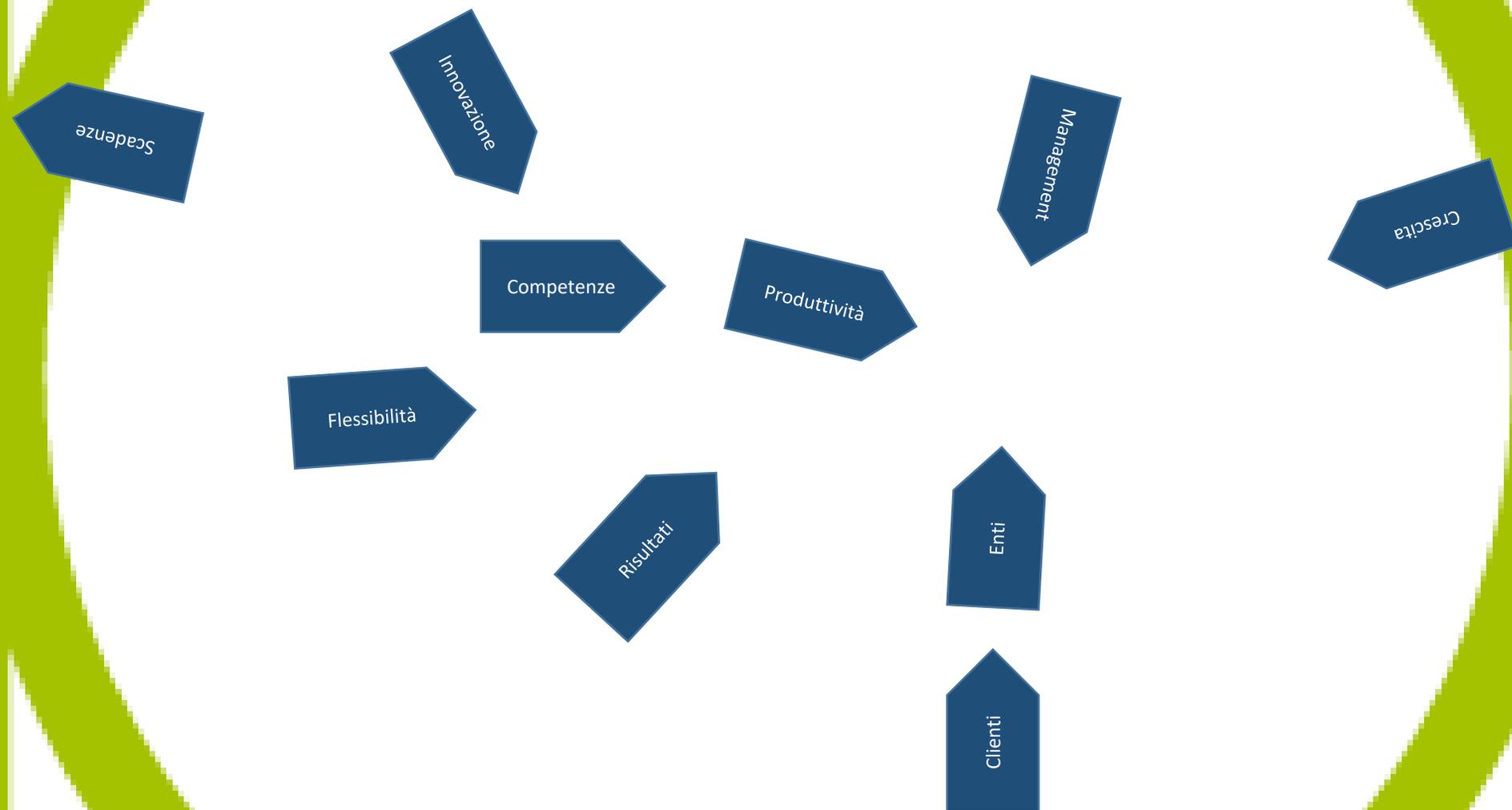
Concetti scelti



Concetti esclusi



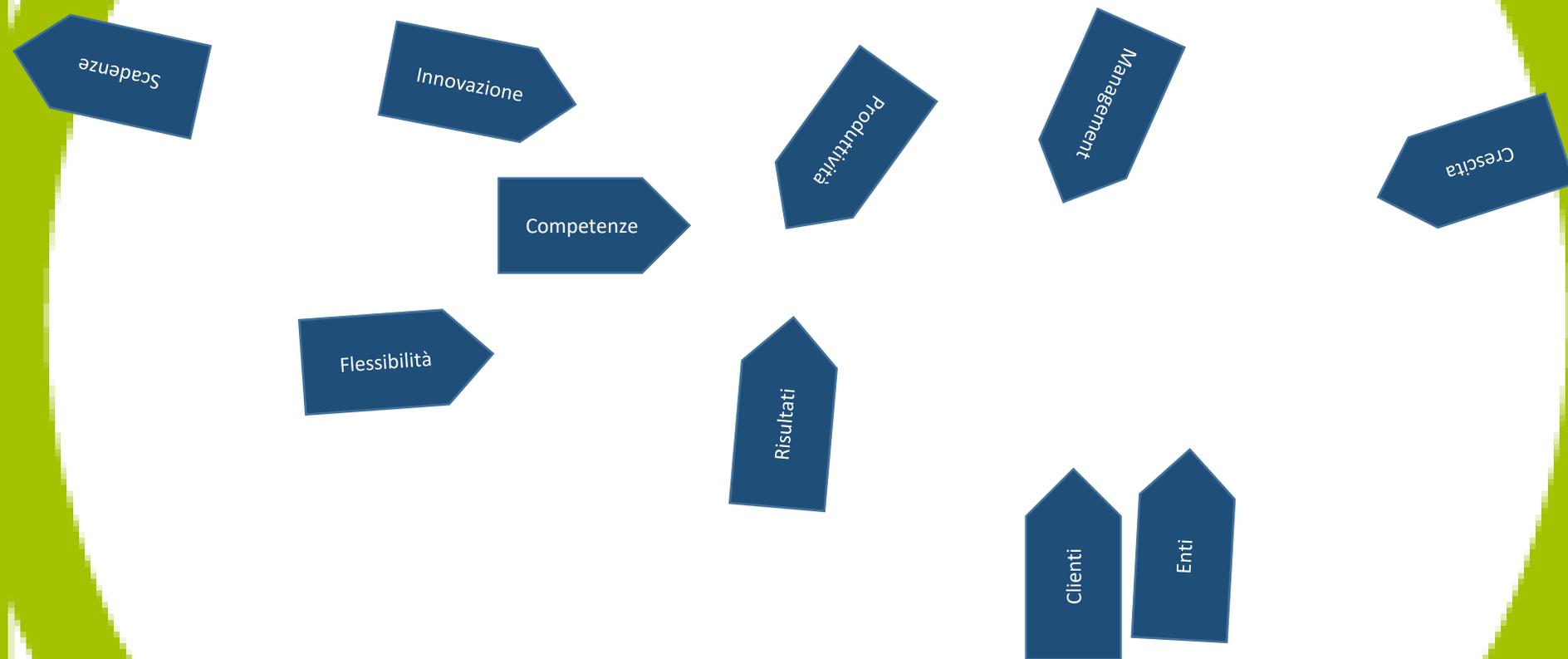
Gruppo 5: figura iniziale



Gruppo 5: come è andata

A costellazione ancora in prima disposizione il Management ha dichiarato di sentirsi un poco messo in disparte. La dichiarazione di Crescita di volersi mettere lontana per vedere meglio tutto ha suscitato commenti critici e negativi («non c'è crescita»). La Produttività, trovata nel dilemma se sostenere Management o Competenze e Risultati, ha scelto questi ultimi due, marcando un ulteriore isolamento del Management (e tuttavia dichiara di sentirsi sostenuta dal Management, che peraltro si dichiara inutile e ridondante). Clienti si è affiancato a Enti, con più armonia con loro, ma senza cambiamenti col resto della Costellazione. Le scadenze sono lontane e rivolte verso il «fuori», cosa che viene commentata: «le scadenze e le regole ci allontanano da tutto».

Gruppo 5: figura finale

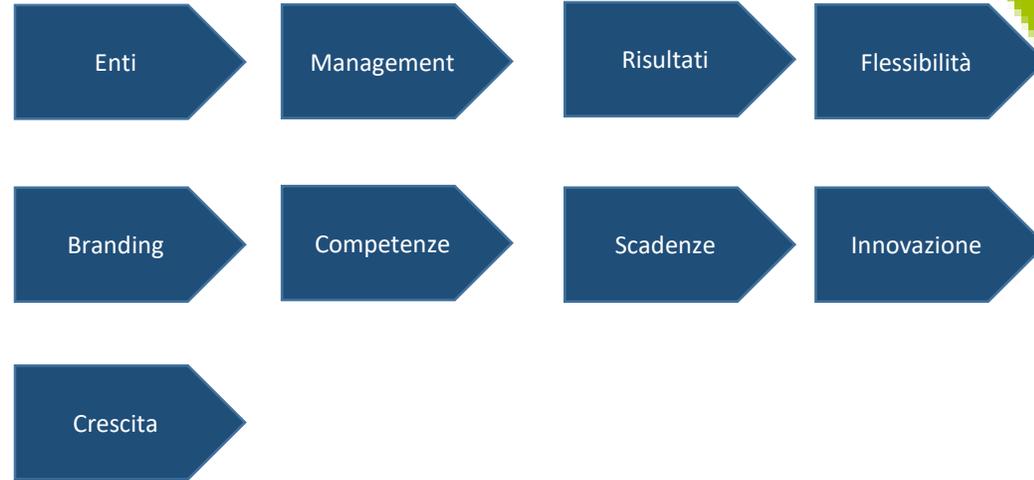


Gruppo 5: conclusioni

Non vi sono stati movimenti significativi e il gruppo è stato numeroso, motivo per cui è rimasto escluso solo uno degli elementi: Branding, che evidentemente è il meno considerato. Ciò che colpisce di più (e ha colpito anche i partecipanti) è la separazione tra il nucleo «produttivo» dell'azienda e l'asse Management – Enti e Clienti, con percezione di forte isolamento del Management. Le Scadenze vengono vissute come fuori sistema, ininfluenti e inutili, mentre la Crescita resta in disparte, come in attesa passiva. Da notare infine la notevole coesione e funzionalità del plesso produttivo (dove per una volta Produttività viene inserita) che tuttavia, ribadiamo, non trova sbocco verso la creazione di valore.

Gruppo 6

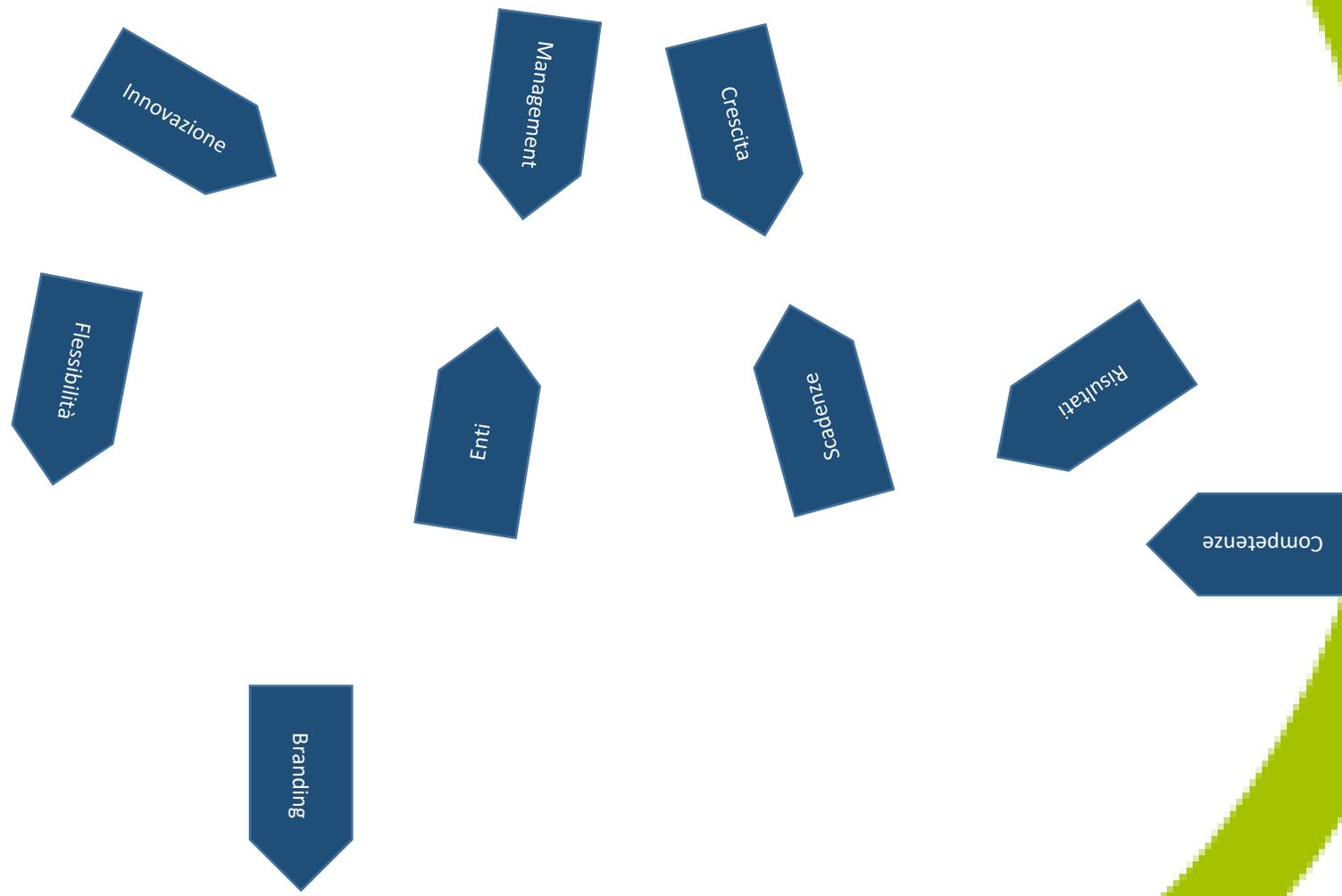
Concetti scelti



Concetti esclusi



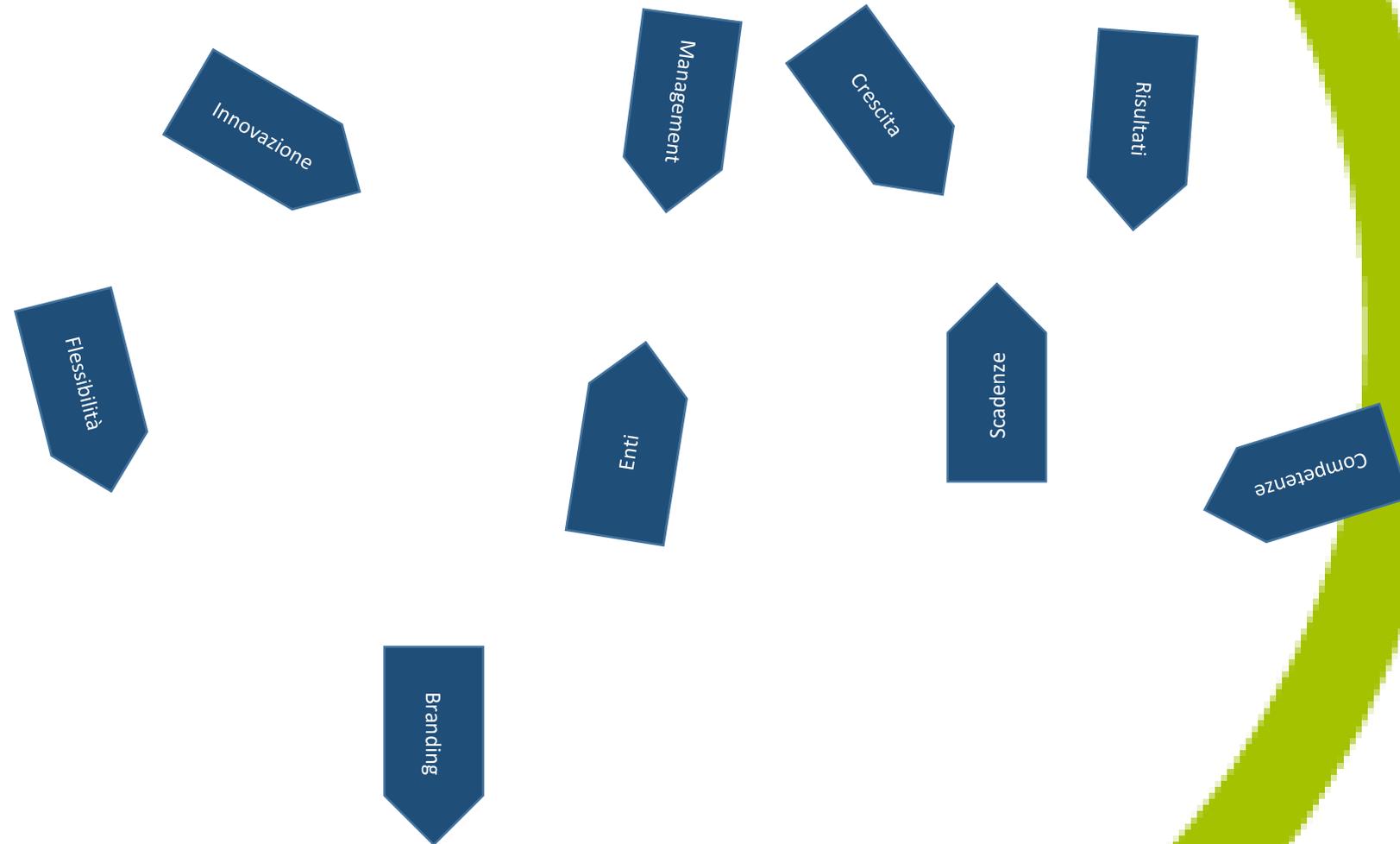
Gruppo 6: figura iniziale



Gruppo 6: come è andata

In prima battuta il gruppo non aveva molto interesse a scegliere Enti, Management e Risultati. Questi ultimi, qualcuno dice, «sono vicini agli Enti all'inizio, ma poi se ne allontanano». Anche Innovazione dichiara che vorrebbe avere per scopo i Risultati, ma di fatto gli sfuggono. Crescita dichiara di sentirsi un po' defilata ed eccentrica rispetto ai Risultati. Anche Flessibilità dichiara di sentirsi poco sinergica col resto del sistema, in particolare con Innovazione. Da notare infine che Branding si pone «verso l'esterno, perché è lì che devo andare», ma poi capovolge il foglio dicendo: «però oggi il branding non c'è». Il gruppo dichiara di non avere di fatto molta visibilità sul futuro e di avere tanti desideri, ma che la situazione è insoddisfacente e la configurazione assunta è pertanto veritiera (vissuti di dolore numerosi al riguardo). Il Management si sente isolato e nei commenti finali c'è chi osserva che i Risultati avrebbero dovuto essere al centro... (ma è un'osservazione critica).

Gruppo 6: figura finale



Gruppo 6: conclusioni

Considerando che Clienti è rimasto fuori gioco, il fatto di avere esitato a scegliere anche Enti ci fa pensare che lo sbocco del lavoro produttivo non sia gran che considerato, il che viene confermato dal pattern (ricorrente) di «scollamento» tra la produzione (Competenze, Risultati, Crescita... e pure Scadenze di cui colpisce la completa distanza da Management ed Enti), la direzione e gli Enti. Colpiscono inoltre i numerosi elementi slegati dal resto: Risultati, Competenze e Flessibilità in particolare, che guardano nel nulla. L'impressione dominante, più che in altri gruppi, è di un sistema disgregato, dove anche elementi in altri gruppi collegati restano senza relazioni col resto del sistema (Competenze per esempio). D'altra parte il gruppo è stato molto «onesto»: a fronte della consapevolezza era chiaro e forte il senso di frustrazione, ma non vi è stata una revisione più accomodante, proprio perché la riflessione ha fatto sì che le persone mantenessero le posizioni prese

Gruppi non manager: sintesi

Concetti esclusi (volte su 3): Produttività 2, Branding 2, Crescita, Clienti

Pattern ricorrenti: Management quasi sempre rivolto solo agli Enti (in un caso su 6 ai Clienti), slegato dalla produzione e in genere isolato e «solo». Risultati mai sostenuti dall'azienda, a volte schiacciati verso Enti o Clienti, a volte invece rivolti verso il nulla. Clienti ed Enti sempre lontani dalla produzione e visti solo dal Management (spesso da lontano). Competenze spesso (2 volte su 3) non legate al processo produttivo e in un caso slegate da tutto. Frequente tuttavia (2 casi su 3) una certa sinergia tra gli elementi della produzione, anche se piena solo in un caso. Scadenze «fuori», o slegato o rivolto solo a Risultati e a Enti. Spesso elementi che dovrebbero naturalmente stare insieme o «guardarsi» assumono posizioni eccentriche o disassate.

Commenti condivisi: In genere sul dover essere: questa cosa dovrebbe essere così, ma in realtà è lontana, divergente, scollata. Allusione frequenti all'autoriferimento.

Conclusioni consulenza: distacco operativo tra azienda e Enti e Clienti, Management più rivolto a loro che all'azienda, spesso isolato. Scarsa integrazione interna, voci critiche incisive. Poca attenzione a efficienza ed efficacia. Coesione sulla volontà di produrre output di qualità.