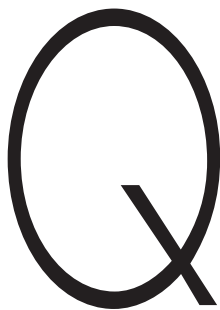


μέθοδος  
Methodos

δόξα  
Doxa



uesto fascicolo, allegato al numero di giugno 2007 del mensile Prima Comunicazione ([www.primaonline.it](http://www.primaonline.it)), si propone come un primo resoconto di un processo appena avviato d'integrazione culturale di due distinte organizzazioni: competenti in aree diverse, diverse in sensibilità e valori, ma verosimilmente accomunate dal desiderio di esplorare territori nuovi, per meglio rispondere, con soluzioni efficaci e innovative alle aspettative – in parte ancora inesprese – dei rispettivi pubblici influenti.

Ma vuole anche essere uno stimolo alla riflessione e alla scoperta di concetti forse anche vecchi, ma reinterpretati alla luce di nuovi studi, ricerche e applicazioni sperimentali.

Le due organizzazioni sono Doxa ([www.doxa.it](http://www.doxa.it)), la più antica società italiana di ricerche sociali e di mercato, e Methodos ([www.methodos.com](http://www.methodos.com)), una fra le più reputate società italiane di consulenza di direzione, soprattutto impegnata in progetti di cambiamento organizzativo.

In particolare, queste pagine riferiscono di due avvenimenti intervenuti a distanza di una settimana l'uno dall'altro:

- il primo (23 marzo 2007) a carattere interno nel quale, una quarantina di ricercatori Doxa e una trentina di consulenti Methodos, si sono incontrati per la prima volta raccontandosi, cercando di capirsi e di esplorare le opportunità di sinergie umane e professionali;
- il secondo (29 marzo 2007) a carattere esterno, nel quale, tre autorevoli esperti internazionali indipendenti, hanno esposto a un centinaio di influenti delle due società, alcune delle nuove frontiere di direzione delle organizzazioni, rese possibili dalle potenziali sinergie derivanti dall'integrazione fra competenze di ricerca e di consulenza.

Nello specifico, questo secondo incontro, promosso dalla associazione The Ruling Companies ([www.rulingcompanies.org](http://www.rulingcompanies.org)), ha affrontato trasversalmente l'intero percorso del processo di direzione:

- dalla complessità dei percorsi decisionali, indotta dalla crescente richiesta dei pubblici influenti di venire coinvolti nelle decisioni prima che queste siano assunte, con conseguente allungamento dei tempi decisionali, in contrasto con l'accelerazione imposta dalle pressioni competitive;
- alla progressiva difficoltà di tempestiva attuazione delle decisioni, comunque assunte, in una società sempre più fragmentata e diversa.
- all'imperativo di monitorare, valutare e misurare l'efficacia di ogni decisione e azione manageriale man mano che viene attuata.

L'intenzione è di avviare con tutti i partecipanti ai due incontri e con i lettori interessati a questo fascicolo, un dialogo continuo e attivo che consenta alle due organizzazioni di crescere in consapevolezza, cultura e capacità di fornire valore ai loro interlocutori. Questi ultimi potranno contribuire direttamente a questa crescita e, chissà mai?, beneficiarne anche nella propria.

Il canale disponibile per questa interazione è ([www.methodos](http://www.methodos) e [www.doxa.it](http://www.doxa.it)). Grazie per l'attenzione.

Doxa (δοξα)  
significa "credenza",  
"opinione diffusa".

methodos (μεθοδος) significa  
"attraverso la strada",  
cioè il modo di  
compiere un percorso.

Lo spirito dell'integrazione  
tra Doxa e Methodos trae  
origine da due parole  
della cultura greca che da  
sempre hanno influenzato il  
pensiero occidentale.

Infatti, un *metodo* senza una  
*doxa* di riferimento - opinione  
o credenza da perseguire - è  
una speculazione senza  
logicità. Similmente una *doxa*  
senza una *metodologia* - la  
possibilità cioè di gestire e  
rendere operative le  
informazioni - rimane una  
verità assoluta e astratta.

Avere una mappa della realtà,  
per quanto precisa,  
dell'opinione diffusa, senza  
la possibilità di sfruttare le  
opportunità dell'informazione  
contenuta, è una  
perdita di potenzialità...  
la famosa ricerca nel cassetto.  
D'altra parte, disporre di una  
corretta metodologia di  
intervento sulla realtà, senza  
possedere le concrete  
informazioni di contorno, può  
essere una trappola.



Vilma Scarpino, ad di Doxa



Giorgio Del Mare, ad di Methodos

## VILMA SCARPINO

**D.** Quando descrive le tendenze in atto sul mercato delle ricerche applica il concetto di 'commodity' per definirne l'aspetto più preoccupante. Potrebbe elaborare meglio?

**R.** Quando parlo di commodity intendo dire che l'attività di ricerca, soprattutto in alcune aree, si è talmente standardizzata da essere percepita dal mercato come un "prodotto industriale". Una testimonianza sono i bandi di gara, dove spesso il criterio di scelta del fornitore dei servizi di ricerca è quello del "massimo ribasso": il messaggio sotteso è "tutti possono fare ricerca".

**D.** Qual è la conseguenza che più la preoccupa?

**R.** I clienti, soprattutto le grandi Organizzazioni, tendono a non attribuire il giusto valore all'attività di ricerca o meglio, considerandola un prodotto "standardizzato", cercano di investire il meno possibile: in questi casi, il fattore principale che determina la scelta delle Organizzazioni è quello economico.

È difficile trasferire il concetto che l'attività di ricerca non è un prodotto ma è un processo. Un processo costituito da ascolto, metodo, analisi. È necessario compiere un sforzo per

## GIORGIO DEL MARE

**D.** Lo scenario della consulenza di direzione in Italia appare oggi segnato da alcuni grandi player globali (sia strategici che di general management); altri player internazionali di nicchia; e molte società nazionali, generaliste e di nicchia. E Methodos, dove si colloca?

**R.** Siamo una società nazionale di change management culturale, capace di attivare e stimolare energie progettuali nei gruppi dirigenti e di governare con competenze integrate le leve della formazione e della comunicazione (interna ed esterna, sempre meno distinguibili l'una dall'altra, pur con le rispettive specificità).

È vero che nelle Organizzazioni diventa indispensabile una guida strategica per indurre e guidare il cambiamento, ma occorre che il senso del cambiamento si radichi nelle persone, per stimolare nuovi comportamenti di lavoro e nuove relazioni professionali.

Le criticità, infatti, si affrontano certamente per migliorare le prestazioni, ma anche per generare nuovi approcci alla cultura dell'attuazione.

**D.** Dove vorrebbe portare Methodos nei prossimi tre anni, e perché ha ritenuto strategico per questo tragitto una forte alleanza con una società nazionale di ricerca sociale e di mercato come è Doxa?

**R.** Sono attratto dalla opportunità di portare Methodos a creare nuova efficacia, anche accelerando quel cambiamento culturale che le organizzazioni ci chiedono, in tempi sempre più rapidi e con risultati tangibili.

trasferire ai clienti il significato profondo, il valore implicito nell'attività di ricerca. E per questo c'è bisogno di tempo. Si deve ricostruire il rapporto fiduciario tra ricercatore e cliente.

**D.** Pensa possibile, e se sì, come, orientarne le dinamiche in senso positivo?

**R.** In primo luogo bisogna aiutare i clienti a "vedere" la ricerca con occhi nuovi. Ossia: quanto la ricerca può contribuire, aiutare ad accelerare il processo decisionale? Qual è il valore della ricerca all'interno delle Organizzazioni? Esso dovrebbe essere commisurato al beneficio che la ricerca stessa dà in termini di operatività.

Questo avviene anche con la progettazione di nuove metodologie, di nuovi strumenti e canali, e mediante lo sviluppo di soluzioni integrate, intendendo non solo il mix tra ricerca qualitativa e quantitativa, ma, ad esempio, tra consulenza e ricerca. Questa è infatti la ragione principale della nostra integrazione con Methodos.

Soltanto il riconoscimento dei benefici della ricerca e della sua funzione anche strategica, può dar vita a un circuito virtuoso, e quindi, aiutare l'attività di ricerca a migliorare la sua funzione per le Organizzazioni e a migliorarsi nel suo processo complessivo.

*Per riuscire è necessario innovare e arricchire le nostre competenze con due forti integrazioni:*

a) l'ascolto continuo all'interno delle Organizzazioni che cambiano per guadagnare tempo. Conoscere in tempo reale il vissuto del cambiamento e monitorare le diverse funzioni nell'atto di promuovere l'innovazione, vuol dire creare condizioni di lavoro con maggiore visione strategica e avere la quasi certezza di intercettare i necessari correttivi da adottare in corsa.

b) l'ascolto continuo all'esterno dei portatori di interesse economici, sociali e istituzionali che aiuta ad accrescere e accelerare le capacità di influenza dell'Organizzazione e, così facendo, a sua volta favorisce il processo di cambiamento interno.

Monitorare gli stakeholder vuol dire operare consapevolmente per portarli a svolgere un ruolo attivo, sicuramente necessario all'impresa, ma certamente utile anche agli stakeholder.

Questo approccio a tenaglia (sociale-interno-esterno: un vero asse orizzontale) ben si integra con quello tradizionale che attiva principalmente il management, col suo volto e il suo impegno, nella interpretazione a cascata di nuovi modelli di leadership (approccio per asse verticale). Operando così, credo si possano addirittura dimezzare i tempi necessari per modificare i rapporti tra strategia culturale e risultati. Potremo allora offrire, con maggiore determinazione, alle organizzazioni un set competitivo nuovo e orientabile. È sempre stato vero che vince chi cambia più in fretta del concorrente, ma oggi il vero vantaggio competitivo è di chi lo fa meglio, col massimo di persone a bordo.

La crescita della competitività sui mercati e il moltiplicarsi di soggetti cui fare riferimento, impone alle Organizzazioni (private, pubbliche o sociali) di migliorare la qualità delle decisioni e accelerare i tempi della loro attuazione.

Questa è l'urgenza che le Organizzazioni si trovano ad affrontare nella gestione quotidiana delle proprie attività,

## L'INCLUSIONE È CONDIZIONE DI EFFICACIA DEL PROCESSO DECISIONALE

consapevoli che il miglioramento del processo decisionale non può prescindere dall'ascolto e dal coinvolgimento dei pubblici influenti che chiedono di partecipare a quel processo, dando voce alle loro istanze. La leadership è dunque chiamata a garantire maggiore qualità delle decisioni dell'organizzazione, ascoltando e interpretando le aspettative degli stakeholder *prima* che le decisioni siano assunte.

Questo perché è ampiamente dimostrato che, nella maggior parte dei casi, le decisioni partecipate, "a più voci", si rivelano in sé migliori. È quanto emerge anche dall'agenda dell'Unione Europea, il cui Libro Bianco sulla

Comunicazione enfatizza l'importanza democratica del ruolo attivo dei pubblici. Si può quindi affermare che l'efficacia di un processo aumenta se fornisce la possibilità che le decisioni finali siano assunte includendo anche le aspettative dei soggetti che ne fanno parte. L'inclusione è quindi una condizione di efficacia del processo decisionale.

## IL MIGLIORAMENTO DEL PROCESSO DECISIONALE NON PRESCINDE DALL'ASCOLTO E DAL COINVOLGIMENTO DEI PUBBLICI INFLUENTI

Infatti, un'Organizzazione capace di ascoltare e interpretare le istanze dei suoi pubblici, troverà maggiore semplicità nella fase di attuazione del processo. Inoltre, se quelle aspettative sono in conflitto con gli obiettivi specifici perseguiti dall'Organizzazione (e quindi, sono ascoltate ma non accolte), questa potrà preventivamente attrezzarsi per governare le eventuali resistenze. La fase di ascolto, sistematica e continuativa, sarà infine strumentale anche alla necessaria fase di valutazione per misurare l'impatto e l'efficacia del processo.

La presentazione del caso Fiat Auto di Alex Eugenio Sala, People Development Training & Compensation Manager, è stata un'ottima testimonianza dell'adozione, in un momento di crisi, di una strategia basata su una *sistematica attività di ascolto* dei pubblici influenti, prima di definire e sviluppare un programma intenso di cambiamento culturale e di coinvolgimento e motivazione interna.

*"Il processo di definizione e acquisizione di un nuovo modello culturale ha preso avvio dall'ascolto dei bisogni dei pubblici influenti, così da rendere coerenti le aspettative*

*delle persone e il piano di azione", ha dichiarato Alex Eugenio Sala. "Questo ha reso i pubblici interni protagonisti*

*del processo, attivando un ascolto sistematico e continuativo per monitorare l'avanzamento dei piani di azione e, eventualmente, reindirizzare le azioni ancora da intraprendere".*

Fiat Auto ha realizzato questa attività di ascolto sistematico principalmente con quattro strumenti, personalizzati per i diversi pubblici interni.





❶ I partecipanti all'evento del 29 marzo  
 ❷ Alex Eugenio Sala, People Development Training & Compensation Manager, Fiat Auto  
 ❸ Toni Muzi Falconi, Senior Counsel, Methodos  
 ❹ Manuela Doglio, membro del Comitato Direttivo, The Ruling Companies  
 ❺ Micaela Dos Ramos, General Director, Trompenaars Hampden-Turner di Amsterdam (foto StudioFranceschin).

1. Analisi sulla soddisfazione del lavoro e analisi del livello di identificazione con Fiat Auto - destinate all'intera popolazione aziendale. Queste attività sono state determinanti per conoscere le criticità interne all'azienda e capire dove investire, per allineare continuamente i valori personali ai valori aziendali.

2. Workshop - dedicati all'intera popolazione manageriale per definire il nuovo modello di leadership e i nuovi valori secondo cui agire all'interno di FIAT Auto. Il management è stato



coinvolto anche con la finalità di individuare le leve e gli strumenti utili a ciascun manager e al suo team, per declinare con efficacia il nuovo modello di leadership.

3. Focus Group - estesi a tutta la popolazione aziendale per ascoltarne le diverse esigenze, ma anche per definire insieme i piani di azione, per rispondere a quelle. In ciascun sito produttivo sono stati individuati il valore primario, il logo, la simbologia, i fattori critici, l'“attivatore” di energia e lo slogan, nel rispetto delle caratteristiche del nuovo modello di leadership e in coerenza con le specificità locali.

4. Survey specifiche - dedicate a prodotti o servizi specifici che possono essere introdotti all'interno dell'organizzazione in un'ottica di “people care”. Ad esempio è stata effettuata una survey per valutare il grado di interesse e le esigenze specifiche, prima dell'avvio del progetto asilo nido a Mirafiori.

I dati illustrati da Alex Eugenio Sala sul miglioramento del clima interno a FIAT Auto, testimoniano come un'attività sistematica e continua di ascolto prima di assumere una decisione, abbia considerevolmente migliorato l'indice di soddisfazione della popolazione aziendale.

Questo conferma che l'efficacia di una decisione - nel caso specifico, favorire un cambiamento culturale

## L'EFFICACIA DI UNA DECISIONE È MAGGIORE SE GLI OBIETTIVI SONO PREVENTIVAMENTE CONDIVISI

condividendone i valori e il nuovo modello di leadership - è maggiore se gli obiettivi sono preventivamente condivisi (o perlomeno negoziati) con i pubblici coinvolti.

Gli ospiti dell'evento

promosso da The Ruling Companies ([www.rulingcompanies.org](http://www.rulingcompanies.org)), hanno mostrato particolare curiosità su come Fiat Auto abbia accolto le diverse esigenze emerse dalla fase di ascolto e, in parallelo, sia riuscita a diffondere un “forte” modello di leadership, espresso dall'Amministratore Delegato per rilanciare l'azienda.

In particolare, Micaela Dos Ramos, Direttore Generale di Trompenaars Hampden-Turner di Amsterdam, ha provocatoriamente domandato: *“Cosa succede dopo l'attività di ascolto dei temi, dei problemi e delle aspettative? Si prende atto delle diverse esigenze, si integrano e, quindi, si valorizzano le diversità? Oppure, si sceglie tra valori e valori, favorendo quelli che si allineano al modello di leadership?”*.

E più in generale, nell'era della “glocalizzazione”, le organizzazioni possono ancora pensare di non valorizzare le diversità? Il paradigma del “one company one voice” è ancora valido? Oppure bisogna impegnarsi nella riconciliazione tra unità di valori e diversità di opinioni che portano ricchezza all'interno delle Organizzazioni?



**U**n'Organizzazione che vuole anticipare le dinamiche del mercato globale, deve prendere atto, non solo dell'esistenza di pubblici influenti, ma anche delle diverse aspettative che li caratterizzano. Infatti, un'Organizzazione consapevole prima di attuare una decisione deve tener conto delle diversità culturali, valoriali, funzionali e organizzative emerse dalla fase di ascolto. Ma, com'è possibile attuare in tempi rapidi le decisioni assunte integrando le diverse esigenze? Per rispondere a questa domanda, e in

## **OGNI PROCESSO DI INTEGRAZIONE È INTEGRAZIONE DI DIVERSITÀ**

particolare su come realizzare i processi di integrazione culturale del management, è intervenuto Fons Trompenaars, Presidente di Trompenaars Hampden-Turner di Amsterdam (THT) ([www.7d-culture.nl](http://www.7d-culture.nl)), uno dei massimi esperti al mondo di interculturalità, autore di "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business".

*"Ogni processo di integrazione è integrazione di diversità. È quindi fondamentale promuovere una cultura che insegni a pensare come l'altro, come il diverso da sé. La nostra filosofia di base è proprio creare il meglio, unendo culture e mondi diversi".* Così ha esordito Fons Trompenaars, per poi ribadire quanto sia fondamentale per le

Organizzazioni, costruire un dialogo con i suoi pubblici, cercando di "conciliare" le diversità. Infatti, escludere a priori una voce, una diversità di opinioni perché non allineata al sistema valoriale dell'Organizzazione, può comportare un rischio.

*"La gente parla nei corridoi, al bar, in mensa. Non dare risposte, non comunicare con loro significa dare adito a leggende metropolitane, a false credenze. E questo rallenta, se non addirittura danneggia, l'attuazione di una qualsiasi decisione",* sottolinea Fons Trompenaars. Riconoscere l'importanza "comunicativa" di ogni elemento dell'Organizzazione, è la prima fase del processo, quella definita "razionale".

Valorizzare le diversità non significa, però, sminuire il ruolo della leadership che, anzi, deve promuovere la creazione di un paradigma

## **BISOGNA RICONOSCERE L'IMPORTANZA COMUNICATIVA DI OGNI ELEMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE**

comune, capace di andare aldilà delle singole e diverse culture. *"La vostra cultura va bene, ma va bene anche l'altra - è il messaggio chiave che va promosso e sotteso, nella consapevolezza che ogni Organizzazione di successo ha un'ideologia di base, una core ideology, ossia i valori di cui è portatrice e in cui crede",* insiste Fons Trompenaars.



La metodologia adottata da THT prevede di riconoscere, rispettare, riconciliare le differenze (definiti anche “dilemmi”) e di incanalarle per attivare un’acquisizione di responsabilità e un impegno collettivo, tesi a favorire il raggiungimento dell’obiettivo condiviso.

*“Questo è possibile a patto che le differenze siano riconosciute e valorizzate, non ignorate”.*

La citazione di un recente articolo del Financial Times, in cui si dice che 9 fusioni su 10 falliscono e che il 75% di questi insuccessi è dovuto a incomprensioni culturali e valoriali, è servita da stimolo all’intervento di Fons Trompenaars, il quale si è focalizzato sulle problematiche culturali e organizzative che seguono una fusione o un’acquisizione.

*“In genere, proponiamo all’Organizzazione 10 differenti dilemmi, chiedendo ad essa di specificare quale percepisce come prioritario. La stragrande maggioranza dei dilemmi ha un’origine culturale. È importante dare al termine “culturale” un’accezione comune e condivisa. Esiste infatti la “cultura esplicita” di un’Organizzazione che è*

**È IMPORTANTE  
CONCENTRASI  
SUI VALORI  
DA  
CONDIVIDERE  
PER  
RICONCILIARE  
I DILEMMI**

*visibile e pubblica: il logo, il marchio, l’organigramma. Esiste anche la “cultura implicita”, fatta di codici comportamentali, linguistici e di norme inespresse. L’esperienza mi ha dimostrato che in ogni acquisizione i due*

*livelli di cultura entrano in collisione. È imprescindibile, per l’efficacia dell’acquisizione, concentrarsi sul livello interno”.*

Fons Trompenaars sostiene che *“per contribuire al successo di una acquisizione bisogna concentrarsi sui valori da condividere, funzionali alla riconciliazione dei dilemmi”*, così nell’attuazione di una decisione, è prioritario scegliere cosa condividere e come correlare le diversità, per generare valore dall’integrazione delle differenti aspettative. Fons Trompenaars ha stimolato provocatoriamente il pubblico sostenendo che non esiste il concetto di *“valore aggiunto. I valori non possono essere aggiunti. Non sono mattoni. È l’interazione che crea valore. È questo il senso ultimo di un’integrazione.”*

Come controllare l’efficacia dell’attuazione del processo decisionale?

*“Tutto va misurato”* ha concluso Fons Trompenaars.



③ Foto di gruppo: da sinistra: Manuela Doglio, Alex Eugenio Sala, Micaela Dos Ramos, Sandra MacLeod, Toni Muzi Falconi  
 ④ I partecipanti all’evento del 29 marzo  
 ⑤ Fons Trompenaars, Presidente, Trompenaars Hampden-Turner di Amsterdam (foto StudioFranceschin).

Ogni processo decisionale, per essere efficace, deve incorporare in sé un monitoraggio continuo e costante capace di sostenere il decisore nella fase di valutazione delle misure e azioni attuate. Il

processo di valutazione consiste nella raccolta, analisi e interpretazione sistematica e continuativa di informazioni, per valutare il funzionamento di ogni decisione attuata e, eventualmente, reindirizzare le decisioni e le azioni future. Il processo di valutazione, è stato analizzato grazie all'intervento di Sandra MacLeod - CEO di Echo Research ([www.echo-research.com/en](http://www.echo-research.com/en)) - che ha proposto

## DEFINIRE CRITERI DI MISURABILITÀ PER MONITORARE NEL TEMPO L'EFFICACIA DEL PROCESSO



Foto di gruppo: in piedi, Toni Muzi Falconi, Manuela Doglio, Alex Eugenio Sala. Sedute, da sinistra: Micaela Dos Ramos, Sandra MacLeod (foto StudioFranceschin).

il percorso e la metodologia utilizzata da WWF UK per valutare e misurare le politiche comunicative e relazionali introdotte dal vertice.

La finalità del progetto era indurre un cambiamento nel percepito di WWF UK. Infatti, dalla fase di ascolto era emerso che WWF UK veniva riconosciuto esclusivamente per il suo impegno nella protezione degli animali, a discapito delle sue attività a favore del cambiamento climatico e del rispetto della biodiversità, a oggi prioritarie. *“Abbiamo attivato un'intensa fase di ascolto dei pubblici influenti - interni e esterni - consapevoli dell'importanza di un loro*

## 23 MARZO

Il primo passo del processo di integrazione tra Doxa e Methodos è stato l'organizzazione di una giornata di ascolto interno, in un contesto informale caratterizzato dall'alternarsi di racconti e immagini storiche delle due società e di scoppietanti presentazioni sulle rispettive aree di attività e di competenze.

L'esercizio di partenza, conoscersi e farsi conoscere è servito per ascoltare chi sono e cosa fanno gli altri; per capire le aspettative reciproche; per imparare a individuare e sfruttare le sinergie; e per condividere come attuare la sintesi di consulenza e ricerca.



*coinvolgimento diretto e per sviluppare un sistema di relazioni tendenzialmente simmetrico, bi-direzionale e di partnership*”, ha dichiarato Sandra MacLeod durante l’incontro, offrendo esempi concreti.

La redazione di un piano strategico quinquennale, articolato a sua volta nelle tre fasi di ascolto, di attuazione e di valutazione, è stato lo strumento operativo di WWF UK per supportare le sue persone a individuare obiettivi chiari, misurabili e condivisi. Nonostante la consolidata pratica di ascolto, mancava una strutturata attività di analisi e d’interpretazione dei dati regolarmente censiti. Infatti, si poteva rilevare un’evidente discrepanza di obiettivi, poca coerenza interna e *“spesso, le informazioni erano considerate strumenti di potere e le persone non le socializzano all’interno dell’Organizzazione. Questo comportava un inutile dispendio di energia”*, sottolinea Sandra MacLeod, illustrando dati critici del punto di partenza del progetto di cambiamento e rimarcando la scarsa pratica di knowledge sharing all’interno di WWF UK. Per far fronte a queste debolezze, si sono definiti dei KPI (Key Performance Indicators), degli indicatori di misurabilità, utili per definire i parametri del dashboard, un “cruscotto di bordo”, per monitorare nel tempo l’efficacia del processo e fornire al



Sandra MacLeod



WWF UK un sistema di knowledge management interno.

Sandra MacLeod, nel concludere il suo intervento, si è focalizzata su uno degli strumenti di valutazione introdotti e sviluppati nell’ambito di questo programma strategico e utilizzato regolarmente dal management: l’analisi qualitativa dei contenuti espressi dai media. Il dashboard sui media è una sorta di report che razionalizza l’insieme dei dati raccolti e interpretati, nel rispetto dei parametri applicati e condivisi. Esso è pure uno strumento capace di fornire al management un’immagine olistica delle attività e del percepito dell’organizzazione e, infine, per supportare al meglio i processi decisionali. È verosimile che fra i tantissimi dilemmi manageriali che le leadership di ogni organizzazione si trovano oggi ad affrontare, il miglioramento e, al tempo stesso, l’accelerazione dei tempi del processo decisionale, siano i più rilevanti e con le maggiori conseguenze sull’intero ciclo vitale dell’organizzazione.

Da questa prospettiva potere integrare coerentemente competenze interne ed esterne di ascolto e di supporto consulenziale, costituisce oggi il principale valore che un’Organizzazione può sperare di potenziare e ottimizzare.



La giornata ha quindi rappresentato anche un importante primo momento di riflessione sul concreto posizionamento di Doxa – Methodos e ci si è interrogati su come le diverse competenze – di ricerca e di consulenza- si integreranno nell’operatività con l’obiettivo di influire sul miglioramento e l’accelerazione della presa di decisioni.



La giornata è finita con un brindisi di buon auspicio fatto con uno spumante etichettato ad hoc; vera e propria metafora di come da due eccellenze distinte (pinot nero e chardonnay) possa scaturire una nuova e sostanzialmente diversa eccellenza... tutta italiana (foto Lucio Cavicchioni).

Alla fine degli anni '70 la SCR, strategie, comunicazione, ricerche, guidata da Toni Muzi Falconi aveva raggiunto la leadership tra le società di Relazioni Pubbliche in Italia e già pensava a integrare il proprio campo di attività con la consulenza di management e la comunicazione interna d'impresa.

Questo progetto si è potuto realizzare nel momento in cui Giorgio Del Mare e Alberto Cabrini decisero di associarsi all'impresa con le loro esperienze nel campo della formazione manageriale e dell'organizzazione, dando così origine a una nuova società collegata: Methodos.

All'inizio la nuova società scelse di occuparsi di formazione nel campo delle metodologie manageriali. Queste sono competenze "trasversali" alle attività del management, non solo quindi capacità che possono essere definite specialistiche e settoriali, ma "accomunanti".

La competenza più accomunante e trasversale in un'organizzazione è, per definizione, quella di comunicare, oltre a quella di lavorare in gruppo, prendere decisioni, motivare i collaboratori.

L'unione delle due esperienze, una di relazioni pubbliche e di comunicazione esterna, l'altra di comunicazione interna e di organizzazione manageriale, ha costituito il trampolino di lancio per proiettare Methodos negli anni 80-90 verso il successo consulenziale nel campo della cultura d'impresa e dei processi di sviluppo delle risorse umane.

La forte accelerazione nei cambiamenti sociali ed economici che ha contraddistinto gli anni 2000, ha creato le condizioni per fondere l'expertise maturata in termini di organizzazione, cultura e sviluppo delle risorse in un approccio che viene oggi definito "change o transformation management".

Change management che, in sintesi, è la capacità collettiva che un'organizzazione deve dimostrare nell'anticipare i cambiamenti che il mercato e la società impongono di continuo. Il Change Management costituisce oggi una sfida pressante per tutte le organizzazioni e non si limita solo alla problematica interna delle imprese, ma si allarga anche alla responsabilità verso la società e al sistema sempre più articolato e interconnesso in cui operano.

Nel 1990 Doxa è la prima società di ricerca in Italia ad adottare per le interviste telefoniche il sistema CATI e nel 1993 il suo network di intervistatori face to face viene dotato di computer portatili (CAPI). Questi anni vedono la partenza di nuove importanti indagini sul turismo, nel settore automotive e delle telecomunicazioni. Anche in questo Doxa si conferma leader nell'innovazione di ricerca.

Nel 2000 Doxa crea e gestisce il primo panel di italiani che utilizzano Internet. Dal 2004 Doxa aggiunge ai propri incarichi anche Audiradio, l'indagine sull'ascolto radiofonico.



METHODOS

Fon-  
d a t a  
nel 1946  
da Pierpao-  
lo Luzzatto Fe-  
giz, Doxa è sta-  
ta la prima società  
di ricerche di mercato  
e sondaggi d'opinione  
in Italia.  
Pochi mesi dopo la sua fon-  
dazione, Doxa è protagonista  
di uno degli episodi chiave della  
nostra storia recente, con la realiz-  
zazione del primo grande sondaggio  
di opinione condotto in Italia su "Monar-  
chia o Re-  
pubblica".  
Nel 1947  
Doxa prende  
parte alla creazione di Gallup International, il primo  
network mondiale di istituti di ricerca indipendenti, e  
di ESOMAR, l'associazione europea dei professionisti delle  
ricerche di mercato. Consolida negli anni la sua leadership  
anche attraverso la pubblicazione dei risultati dei sondaggi  
più importanti sulle principali testate quotidiane e/o periodiche.  
Negli anni '60 e '70, Doxa rafforza il suo posizionamento nelle ri-  
cerche di mercato e sviluppa nuove esperienze di ricerca per i media  
(in quegli anni nascono le indagini sulla lettura della stampaquotidia-  
na e periodica, oggi denominate Audipress). Successivamente Doxa lega il  
suo nome ai sondaggi politici (proiezioni elettorali ed exit poll), che cura dal  
1976 al 1994.



# OSSERVATORIO SUI DILEMMI

## DILEMMA OBSERVATORY

Tutte le organizzazioni hanno bisogno di:

- *stabilità e sviluppo,*
- *decisioni a breve e a lungo,*
- *tradizione e innovazione,*
- *pianificazione e sregolatezza...*

*La sfida per i manager è spesso armonizzare questi opposti, senza prediligere uno a scapito dell'altro.*

*Ogni giorno, infatti, il manager è chiamato a stimolare e ascoltare le persone; ad assumere decisioni, ma anche a delegare...*

Da questo assunto generale e dal confronto fra la pluriennale esperienza di Trompenaars Hampden Turner

Consulting nella multiculturalità e nella riconciliazione dei dilemmi e la competenza di Methodos sulle dinamiche organizzative, è nata l'idea dell' Osservatorio sui Dilemmi.

È emersa l'opportunità di indagare e censire i principali "dilemmi" che i manager si trovano ad affrontare oggi all'interno delle organizzazioni.

Questo, per rispondere al loro bisogno di disporre di una mappa cognitiva di riferimento, utile per orientarsi e agire in un contesto socio-economico sempre più "globalizzato" e reso ulteriormente complesso dalla drammatica accelerazione della dinamica dei tempi della decisione.

L'incontro del 29 marzo 2007, è stato anche occasione per presentare l'Osservatorio sui Dilemmi manageriali (o Dilemma Observatory) a persone interessate e potenzialmente protagoniste dell'iniziativa.

### COSA È

È un osservatorio permanente sui principali dilemmi manageriali a livello internazionale, che si basa sul patrimonio di conoscenza – razionalizzato negli anni da THT e Methodos – e che si alimenta e si aggiorna grazie alla partecipazione dei manager coinvolti.

La 'messa a sistema' delle diverse e numerose esperienze, diviene così la bussola per indirizzare e ottimizzare i processi decisionali e i comportamenti futuri.

L'Osservatorio sui Dilemmi è, quindi, un ambiente dinamico, di relazione e di confronto, in cui ogni manager è portatore di contenuti esperienziali, sia personali, sia dell'Organizzazione che rappresenta.

### PERCHÉ

Partecipare all'Osservatorio sui Dilemmi significa per un'Organizzazione offrire ai suoi manager l'opportunità di confrontarsi con i propri pari in un ambiente virtuale permanente ([www.thedilemmaobservatory.com](http://www.thedilemmaobservatory.com)). Inoltre, significa offrire al CEO dell'organizzazione di partecipare a un workshop annuale di approfondimento sulle tecniche di "riconciliazione dei dilemmi" e di confronto diretto con Fons Trompenaars (in lingua inglese). Alle "prime linee", invece, permette di partecipare a due workshop funzionali, organizzati per famiglie professionali omogenee (in lingua italiana). Aderendo all'Osservatorio sui Dilemmi, l'Organizzazione può inoltre disporre di un 'rapporto annuale' di analisi e di sintesi dei principali dilemmi emersi nel corso dell'anno.

### COME E QUANDO

L'Osservatorio sui Dilemmi si alimenta con il contributo di ciascuno e richiede quindi una partecipazione attiva. Per contribuire direttamente a questa prima fase di ascolto, non è richiesta alcuna adesione formale, ma è sufficiente visitare l'ambiente virtuale [www.thedilemmaobservatory.com](http://www.thedilemmaobservatory.com), accedere con la password "milano99" e rispondere al questionario. L'analisi dei dati raccolti sarà condivisa con tutti i partecipanti e fornirà la prima mappa cognitiva dei dilemmi vissuti oggi dalle Organizzazioni.

Per attivare l'Osservatorio italiano sui Dilemmi, renderlo una bussola funzionale ai manager per indirizzare e ottimizzare i processi decisionali e i comportamenti futuri, è prevista un'adesione

formale delle Organizzazioni che intendono partecipare. La partecipazione all'Osservatorio sui Dilemmi potrebbe essere di interesse anche per i suoi colleghi di altre funzioni.

#### Per ulteriori contatti:

Marta Fiore e Karin Fischer  
tel + 39 02 48011219 - fax + 39 02 48193369  
web [www.methodos.com](http://www.methodos.com)  
email [m.fiore@methodos.com](mailto:m.fiore@methodos.com) - [k.fischer@methodos.com](mailto:k.fischer@methodos.com)

