

Questa monografia non festeggia solo i 50 anni di attività della “nuova” Brovedani, piccola officina nel 1972, multinazionale oggi, ma è una celebrazione della capacità umana di affrontare la complessità e di adattarsi ai cambiamenti.

Per comprendere la portata e l'importanza di questo anniversario, è sufficiente pensare che circa metà delle aziende che oggi fanno parte della classifica Fortune 500 non esistevano 50 anni fa e che quasi il 90% delle aziende che erano nella stessa classifica all'epoca della fondazione di Brovedani (1947) oggi non esistono più¹.

Il cambiamento, che sempre ha attraversato incessantemente la storia delle imprese umane, si è fatto negli ultimi decenni sempre più imprevedibile, accelerato, discontinuo, interconnesso: in una parola, complesso.

Se un fenomeno è complicato riusciamo a definire un modello di comportamento ex-ante. Lo schema classico manageriale “analisi-pianificazione-implementazione” funziona bene in contesti complicati, ma non in contesti complessi. I sistemi complessi sono sistemi dinamici, con risposte non lineari, che evolvono nel tempo secondo modelli che emergono durante il fenomeno stesso, modelli che non sono conosciuti ex-ante e sono ricostruibili solo ex post. I sistemi complessi non possono essere controllati; possono essere perturbati. Una qualsiasi azione ha un effetto sul sistema che potrebbe modificarne l'evoluzione anche in maniera inaspettata.

Gli strumenti classici di management vanno collocati nello schema più adatto per governare i sistemi complessi che è “azione-apprendimento-adattamento”, sulla base del principio “*try and learn*”. L'azione di perturbazione esplorativa consente di riconoscere gli schemi di comportamento emergenti del fenomeno, apprendere la sua propensione evolutiva e quindi riadattare la strategia di intervento con un'azione mirata successiva, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Ad esempio – nella definizione della traiettoria di un aeroplano – se si vola con un veicolo dotato di motori a reazione possiamo stabilirne la traiettoria a tavolino ex ante, ma se si vola con un aliante la traiettoria potrà essere ricostruita solo ex post. La traiettoria sarà disegnata durante il volo stesso ed è figlia delle mutevoli condizioni atmosferiche e delle scelte in tempo reale fatte dal pilota, il quale – azionando i comandi – verifica in tempo reale il comportamento dell'aereo e adatta di continuo le sue scelte al variare dei venti.

COME PILOTI D'ALIANTE

di Alberto Felice De Toni



¹ “Creative Destruction”, Foster R, Kaplan S. 2001

I sistemi caotici, invece, richiedono uno schema d'azione ancora differente. Nel loro caso manca la fase di apprendimento. Essendo caratterizzati da modelli di comportamento emergenti sempre diversi, la loro dinamica è totalmente imprevedibile. L'unica strategia adottabile è lo schema "azione-adattamento". L'azione ha conseguenze sul sistema, ma non fa emergere nessun modello di comportamento, quindi non è possibile apprendere alcuna lezione. La strategia risulta esclusivamente reattiva all'evolversi degli stati del sistema.

Nella sua lunga storia la Brovedani ha attraversato situazioni complesse e per farlo con successo ha continuamente compiuto delle azioni, ha appreso e si è adattata. Non esiste un modello standard predefinito ex-ante, il modello reale si costruisce in itinere grazie all'azione. L'azione è il fondamento della creatività umana. Sperimentare significa apprendere, generare artefatti e modelli.

Le continue mutazioni di mercati, tecnologie, costi, tempi ecc. stanno ai venti, come il modello di business sta alla traiettoria dell'aliante. Non possiamo definirlo ex-ante, lo ricostruiremo a tavolino ex-post, una volta atterrati. Non è possibile farlo durante il volo. Ogni manager deve fare come il pilota. Leggere i venti e azionare i comandi - ovvero le pratiche di management - apprendere e adattarsi continuamente.

Per governare la complessità del business non necessitiamo soltanto di bravi commerciali, progettisti, tecnici ecc., ma anche di manager capaci di "tecnologie sociali" che favoriscano l'iniziativa dei team nella lettura della situazione, l'assunzione del rischio dell'azione, la tolleranza dell'errore, l'apprendimento individuale e organizzativo, la condivisione della conoscenza, l'organizzazione della memoria collettiva, lo sviluppo di fiducia reciproca, la diffusione di coesione e di cooperazione tra persone e tra unità operative.

Va costruito un "patto" tra i molteplici attori coinvolti: a tal fine serve una visione condivisa, un sistema di valori comuni, disporre di competenze qualificate, mobilitare l'intelligenza distribuita nell'implementazione di pratiche decentrate, cercare sinergie tra progetti attuali e futuri ecc. Non è banale, ma è l'unico - e affascinante - modo per affrontare la crescente complessità, dovuta agli impetuosi venti della globalizzazione, della digitalizzazione e della transizione ecologica. Parola di pilota.

Gli approcci tradizionali, quelli del "command and control", della ricerca della "soluzione ottima", non funzionano quando si affronta la complessità. Il Gruppo Brovedani ha dimostrato di saper cogliere le opportunità che la complessità offre: ha saputo adattarsi ai cambiamenti del mercato e delle tecnologie, innovando costantemente i propri prodotti e i propri processi.

In questo senso, il Gruppo Brovedani è quella che Senge definisce una "learning organization"², un'organizzazione "che impara", in grado di sviluppare nuove competenze e di integrare le conoscenze provenienti da diverse fonti, interne ed esterne all'azienda.

Questo passato di successi rappresenta una base importante per guardare con fiducia anche al futuro: come afferma Charles Handy³, filosofo irlandese, "il futuro non è un luogo dove si va, ma un luogo che si crea". Il Gruppo Brovedani ha dimostrato di saper cogliere questa sfida, inserendosi nel flusso dell'innovazione e contribuendo attivamente alla creazione del proprio futuro.

La storia del Gruppo Brovedani è quindi un esempio eloquente di come sia possibile governare la complessità e trasformarla in un motore di sviluppo e innovazione. In un mondo in cui, come diceva Marshall McLuhan, "il futuro del lavoro è imparare a imparare"⁴, il Gruppo Brovedani rappresenta un modello di resilienza e di capacità di adattamento, pronto a confrontarsi con le nuove sfide e a cogliere le opportunità offerte dalla complessità del presente e del futuro.

Questa pubblicazione può essere fonte di ispirazione per tutte quelle realtà che vogliono proiettarsi nel futuro, pronte ad affrontare le nuove sfide che i mercati globali pongono. Ovvero essere organizzazioni dove ogni persona fa come il pilota d'aliante: leggere i venti e azionare i comandi, apprendere e adattarsi continuamente.

² "The Fifth Discipline", Senge P., 1990

³ "The Age of Unreason", Handy C., 1989

⁴ "The Gutenberg Galaxy", McLuhan M. 1962

Il volo a vela non è “semplice” come col motore. Non basta salire a bordo e girare la chiavetta. Bisogna conoscere i principi di aerodinamica, le tecniche di veleggiamento, saper su quale “bolla” puntare alla ricerca della prima termica. E non si può essere approssimativi nel pilotaggio: un aereo a motore vola anche se sbandato, un aliante veleggia solo se offre il suo profilo migliore. È anche fondamentale diventare esperti di meteorologia, ovvero capire le condizioni del tempo e prevederne l'evoluzione. Bisogna imparare a riconoscere l'invisibile movimento dell'aria, a “vedere” il vento. Ma non basta. Al posto del rumore del motore si sente il fischio del vento: bisogna imparare ad “ascoltare” il vento. Un apprendimento che dura tutta la vita. Si scrive manager, si legge pilota di aliante.