

Sviluppo & Organizzazione

295 numero speciale
Settembre/Ottobre
2020

sviluppo e organizzazione

svilup
po&or
ganizz
azione

1

settembre-ottobre 1970

Da 50 anni il futuro delle organizzazioni

L'ARTE DI ORGANIZZARE

LIBERARE SAPERI,
TRASFERIRE POTERI

A colloquio con Fabrizio Barca
Coordinatore del Forum
Disuguaglianze e Diversità

DALLA TRASFORMAZIONE
DIGITALE
AI MODELLI OPERATIVI

Gestire il cambiamento
delle organizzazioni
nell'era delle incertezze

INTERPRETARE
IL PRESENTE
E FORMARSI
PER IL DOMANI

Il ritratto di
Franco Amicucci

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

DA 18 ANNI CON SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE UNO STRUMENTO DI LAVORO PER CONOSCERE E PERFEZIONARSI

A colloquio con **Antonio Andreotti**

Direttore del Personale, dell'Organizzazione
e dei Sistemi Informativi del Gruppo Iren

di **Giorgia Pacino**

In occasione dei 50 anni di pubblicazione della rivista, la redazione ha individuato alcuni tra gli abbonati storici di *Sviluppo&Organizzazione*. In rappresentanza di questi manager ne è stato scelto uno, il cui racconto aiuta a capire perché da mezzo secolo il bimestrale è un ponte tra saperi, fondamentale per chi si occupa di organizzazione e gestione HR.

Ci risponde dal suo ufficio di Genova, lo stesso da cui aveva siglato, nel 2002, il primo abbonamento alla rivista. Negli anni la stanza sarà forse cambiata, ma l'azienda è la medesima in cui ha compiuto i primi passi, prima da dipendente e poi da dirigente. **Antonio Andreotti, Direttore del Personale, dell'Organizzazione e dei Sistemi Informativi del Gruppo Iren.** È attualmente l'abbonato più longevo nella cinquantennale storia di *Sviluppo&Organizzazione*. Da 18 anni legge con regolarità il bimestrale della casa editrice ESTE, seguendone l'evoluzione e trovando tra le sue pagine spunti di dialogo e confronto da condividere con i suoi collaboratori.

“La mia longevità di abbonato dipende forse dalla mia longevità aziendale”, dice ridendo dall'altra parte del telefono. Entrato in quella che era ancora l'Azienda municipalizzata gas e acqua (Amga) di Genova, Andreotti ha seguito

tutto il processo di trasformazione che ha portato la stessa azienda a diventare nel giro di pochi anni una società per azioni quotata alla Borsa di Milano e poi un Gruppo: dalla fusione con Aem Torino nel 2006 a quella con Enia nel 2010, oggi Gruppo Iren. Quella che negli Anni 2000 era soltanto una realtà genovese da 900 persone ora è una multiservizi che conta più di 8mila dipendenti diffusi in diverse regioni. “È come se avessi cambiato azienda più volte”, riflette Andreotti. “La mia storia professionale è particolare e in questi anni di cambiamento *Sviluppo&Organizzazione* è stata una compagnia importante”.

Diventato Dirigente del Personale nel 1999, Andreotti ha sempre ritenuto fondamentali l'autoformazione e l'autoapprendimento attraverso il confronto con altre esperienze, sia nel dialogo con le persone sia mediante la partecipazione a incontri e convegni.

“In questi anni di cambiamento, *Sviluppo&Organizzazione* è stata una compagnia importante della mia storia professionale”

“La rivista è diventata uno strumento di lavoro per me e per chi lavora con me, visto che la leggono anche i miei collaboratori”

“Segnalo ai miei principali collaboratori gli articoli che mi hanno colpito e capita che se ne discuta insieme”

“Quando sono diventato dirigente, ho provato a capire quali strumenti potessero essere d'aiuto nell'esercizio del nuovo ruolo. Fra gli altri, ho individuato *Sviluppo&Organizzazione*, che mi ritrovavo sistematicamente tra le mani in molti incontri a cui partecipavo. Dal 2002 la rivista è diventata uno strumento di lavoro per me e per chi lavora con me, visto che la leggono anche i miei collaboratori. Ha saputo rispondere alle esigenze di formazione e di confronto – personale e di gruppo – per cui la scelta è proseguita negli anni”.

CONDIVIDERE LA CONOSCENZA PER AMPLIARE IL DIBATTITO

In fatto di letture, Andreotti si definisce un “tradizionalista”: predilige il cartaceo e ama sfogliare, sottolineare, approfondire. Anche se si sta ‘rassegnando’ all'evoluzione delle modalità di lettura: per rendere più agile e veloce la consultazione, l'idea è quella di spostarsi sul digitale (nel 2020 il bimestrale di ESTE è sfogliabile anche in Rete).

I numeri di *Sviluppo&Organizzazione* occupano un posto ben preciso negli uffici del personale del Gruppo Iren, ma il tempo della lettura non coincide con i ritmi incalzanti della giornata di lavoro. “Tipicamente leggo la rivista a casa, perché è un momento di stacco dall'attività lavorativa”, racconta. “È chiaro che anche formarsi fa parte del lavoro, ma in ufficio incombe l'operatività, fatta di incontri e attività. Invece, credo che avere un momento autonomo da dedicare alla lettura e alla formazione sia importante”.

In ufficio tutti sanno dove poter reperire la rivista, ma spesso è lo stesso dirigente a invitare alla consultazione. “Segnalo ai miei principali collaboratori gli articoli che mi hanno colpito e gli spunti che questi mi hanno offerto e capita che se ne discuta insieme”.

In 50 anni di storia, insieme con le carriere dei suoi lettori, anche *Sviluppo&Organizzazione* è cambiata. Temi e linguaggi, stili e grafica si sono trasformati nel tempo, assecondando l'evoluzione delle organizzazioni e gli interessi dei loro protagonisti. A giudizio del suo più fedele abbonato, però, una cosa è rimasta invariata: l'idea originale di farne uno strumento di informazione e orientamento nell'evoluzione del pensiero sull'organizzazione delle imprese. “Nei 18 anni in cui mi ha fatto compagnia, la rivista si è evoluta, ma ha mantenuto l'intuizione di proporsi come strumento di approfondimento e di dialogo tra mondi diversi: accademico, aziendale, della consulenza. Mi hanno colpito molto gli ultimi tre numeri per la capacità di intervenire immediatamente sull'emergenza covid-19 e di evidenziare bene alcuni nodi che si stavano già ponendo, così come l'articolo sul tema dell'*agile* e delle sue implicazioni.

Sono belle testimonianze del fatto che la rivista sa individuare trend e problemi sentiti dal suo pubblico di lettori”.

PERSONALE E DIGITALIZZAZIONE LE TEMATICHE PIÙ RICERCATE

Tra articoli, rubriche e prassi organizzative, per Andreotti gli spunti più interessanti arrivano, com'è naturale, dalle pagine dedicate alle questioni che rientrano nella sua area di responsabilità: gestione del personale *in primis*, ma anche organizzazione aziendale

“Nei 18 anni in cui mi ha fatto compagnia, la rivista si è evoluta, ma ha mantenuto l'intuizione di proporsi come strumento di approfondimento e di dialogo tra mondi diversi”



“Soprattutto in quest’epoca di grande incertezza e volatilità, in cui non c’è un modello prevalente e statico, uno dei prerequisiti fondamentali per un manager è l’apertura mentale”



e digitalizzazione. Per il manager, il vero argomento oggi è comprendere l'impatto della tecnologia sui processi e stare al passo con le nuove modalità di lavoro. “Personale, organizzazione, sistemi informativi e di digitalizzazione sono tre temi strettamente intrecciati e nelle pagine della rivista ho ritrovato questa capacità di tenerne conto sempre in modo aperto e favorevole al confronto. Nel corso degli anni ci sono stati contributi interessanti anche sui temi chiave del Performance management, della valutazione e dell’ingaggio in senso lato delle persone. Nell’ultimo periodo ho visto un impegno ulteriore e uno sforzo di rinnovamento a partire dalla nuova grafica introdotta nel 2019”.

Dal 1970 la rivista ha accompagnato generazioni di manager nella loro crescita professionale e formativa, viaggiando in parallelo con l’avanzamento delle pratiche organizzative. Quali altre questioni indagare? Sul cosiddetto *new way of working*, ogni approfondimento accademico o testimonianza di esperienze dirette si rivela importante. Sempre all’interno del più ampio dibattito sui

nuovi modi di lavorare abilitati dalle tecnologie digitali, c’è la questione del cambiamento delle modalità di controllo. “A cavallo tra la gestione del personale e l’organizzazione, è interessante approfondire anche tutta l’area degli strumenti organizzativi per aumentare la soddisfazione e l’impegno dei lavoratori”. Assetti organizzativi, dimensioni dell’azienda, gerarchie interne, modelli di leadership influiscono sull’engagement dei collaboratori, potendo ostacolare o favorire la loro soddisfazione professionale. Conoscerne gli aspetti più profondi e decifrarne rischi e potenzialità attraverso l’approfondimento degli esperti permette di tarare al meglio le azioni da mettere in campo per raggiungere l’obiettivo.

LA PREPARAZIONE PER ANTICIPARE IL CAMBIAMENTO

La lettura, insomma, come occasione di spunto per orientare la propria attività all’interno dell’organizzazione di appartenenza. E magari anche per anticipare nuove direttrici di cambiamento.

“Soprattutto in quest’epoca di grande incertezza e volatilità, in cui non c’è un modello prevalente e statico, uno dei prerequisiti fondamentali per un manager è l’apertura mentale”, riflette Andreotti. “Quello che ho sempre cercato di trasmettere alle persone che lavorano con me è che anche i temi apparentemente non pertinenti alla nostra realtà vanno indagati e compresi, per cogliere in anticipo segnali e cambiamenti che magari non riguardano sin da subito l’azienda”.

Nel caso della Direzione del Personale del Gruppo Iren è stato così, per esempio, per i sistemi di Performance management: una tematica che per un lungo periodo non era all’ordine del giorno per un’organizzazione nata come municipalizzata, in cui per anni ha prevalso il modello delle relazioni industriali, divenuto centrale con il passaggio all’attuale *governance*.

“Aver dato a tutti i miei collaboratori, di primo e secondo livello, l’accesso a una serie di articoli che già parlavano di questi temi è stato utile. *Sviluppo&Organizzazione* ci ha sempre permesso di approfondire questioni che, sebbene non pertinenti in un dato momento alla nostra azienda, sono diventate rilevanti in un momento successivo, favorendo un approccio proattivo. In questo modo, abbiamo potuto affrontare i mutamenti con una solida preparazione, oltre che attraverso studi e incontri, anche grazie alla lettura degli articoli”.

“Abbiamo potuto affrontare i mutamenti con una solida preparazione, oltre che attraverso studi e incontri, anche grazie alla lettura di *Sviluppo&Organizzazione*”