

La Botteg@

La Bottega Rinascimentale del 2000 come modello di gestione aziendale alternativo basato sulla felicità delle persone

di Giacomo Bucci – Mantova 2002

Il manifesto

Cosa comporta per un'impresa trasformare le relazioni sociali basate sul principio del potere contrattuale in quelle fondate sulla cooperazione? Anzitutto che l'imprenditore inizi a considerare il capitale e il profitto non più come fine di arricchimento personale ma come mezzo per rendere felici le persone, tra le quali la prima è lui stesso.

Allora si capisce che il capitale non è un potere, ma una risorsa, e non ha più potere chi più ne detiene, ma solo più responsabilità nell'impiego di un talento intellettuale da gestire con saggezza nelle relazioni sociali. La capacità di saper donare con amore questo talento comporta la felicità di tutte le persone che partecipano alla riuscita dell'impresa.

Ebbene, se la gestione dell'impresa viene fatta così, ogni collaboratore ha la chance di divenire imprenditore di se stesso in quanto stimolato a massimizzare le proprie aspirazioni e quindi a sviluppare un'impresa di felicità. In altri termini: l'imprenditore deve saper divenire quell'intellettuale in grado di richiedere ai suoi manager non il profitto, ma la felicità di tutte le persone che lavorano nell'impresa.

Questa felicità si concretizza grazie ad un modello di gestione che prevede il tutor, la cui responsabilità è quella di insegnare all'individuo a valorizzare la cultura del dono e a non sprecarla.

Fin da quando veniamo alla luce, alla base della nostra formazione c'è la famiglia e i genitori sono i nostri primi tutor. Successivamente, durante la formazione scolastica e universitaria, abbiamo altri tutor, maestri e professori che ci trasmettono le informazioni necessarie per relazionarci positivamente con la società in cui viviamo.

Da zero fino al compimento degli studi, quindi, l'individuo impara a decodificare i propri bisogni e a comprendere le esperienze sociali grazie ai suoi tutor che fungono da punti di riferimento per affrontare il proprio percorso umano e professionale.

La domanda che occorre porsi allora è questa: perché anche nel mondo del lavoro non è previsto un tutor che, con il suo servizio intellettuale, guidi e indirizzi l'individuo verso un percorso di realizzazione professionale e umana, base della felicità nella vita?

Sarebbe questa la condizione sufficiente per sentirsi amati nell'impresa e nella società come lo siamo nella famiglia e nella scuola? Tutto questo potrebbe essere un sogno realizzabile se avessimo il coraggio di pensare che l'azienda è al servizio dell'uomo e non viceversa.

Se il capoufficio o il manager, invece del budget, avessero come obiettivo di tutor la massimizzazione del capitale intellettuale dell'impresa, si attiverebbe un effetto a catena talmente efficace da produrre maggior reddito come conseguenza dello stato di maggior felicità di tutti i collaboratori.

Ma quali sono gli strumenti adatti per raggiungere la felicità in un ambiente di lavoro?

Innanzitutto il tutor dovrebbe instaurare con ciascun collaboratore un percorso formativo, dunque evolutivo, assolutamente personale. Egli, in definitiva, dovrebbe aiutare a fare le scelte migliori utilizzando l'azienda come se fosse a disposizione del collaboratore, e non viceversa.

Se le imprese e le istituzioni realizzassero questa vera rivoluzione copernicana succedrebbe una cosa meravigliosa: i loro collaboratori si troverebbero ad interloquire con dei tutor e non con dei competitor e diverrebbero efficientissimi perché non si sentirebbero sfruttati, non si sentirebbero un mezzo, ma i principali beneficiari del capitale culturale dell'impresa.

Per fare questo occorre che i manager e gli imprenditori sappiano rinunciare alla loro vecchia concezione del potere e diventare loro stessi tutor. Non ci sarebbe neanche bisogno di cambiare la struttura organizzativa dell'impresa, basterebbe cambiarne le finalità con un nuovo spirito di gestione che anteponesse la felicità dell'uomo alla fredda sequenza di numeri/profitto/denari.

Così potremmo realizzare meglio i sogni della nostra vita, quelli nati tra le mura domestiche e sviluppati sui banchi di scuola. Ci sarebbe sicuramente maggior felicità, più rispetto, più onestà intellettuale e più ricchezza.

Un nuovo modello

Il modello della Botteg@ è un sistema di gestione dell'impresa che permette di mettere in pratica le idee qui sopra riportate. Per meglio spiegarne le regole, le strutture e le dinamiche, Giacomo Bucci, insieme all'amico Massimo Stori, ha scritto il libro *Il Maestro di Botteg@*. Pubblicato nel 2002 da MKT Srl, è possibile scaricarlo gratuitamente in formato PDF dal sito www.MKT.it

All'interno del libro sono presenti le *Pillole di Management*, quarantadue frasi brevi che riassumono, capitolo per capitolo, i passaggi principali del modello della Botteg@.

Anche se estrapolate dal loro contesto, le pillole sono interessanti spunti per assaggiare l'idea della Botteg@. Ecco perché le riportiamo qui di seguito, nell'ordine in cui compaiono nel libro



Pillole di management

1. Anche uno studente universitario è un imprenditore di sé stesso. La sua strategia di vita deve essere basata su obiettivi definiti ai quali deve far seguito una operatività giornaliera coerente ed attuata senza ripensamenti, giorno dopo giorno.
2. Fare attendere una persona per più di un'ora prima di riceverla non è una manifestazione di potere, ma di disorganizzazione, se non di mancanza di rispetto. La persona che attende di essere ricevuta, essendo chiaramente mal disposta verso chi gli sta facendo perdere tempo, diventa un giudice molto severo.
3. Assumere una persona con una generica promessa di carriera genera aspettative che l'azienda deve essere in grado di mantenere. L'assunzione di una persona basata sulla necessità di coprire un'emergenza è doppiamente critica. Il neo assunto, infatti, potrebbe non essere idoneo, ma soprattutto potrebbe generare tensioni interne perché rompe gli schemi di potere consolidati.
4. La routine giornaliera è il killer della creatività e dell'innovazione. L'uomo ha impensabili capacità di adattamento all'ambiente aziendale, ma questo sforzo assorbe comunque tutte le sue energie, purtroppo in maniera reattiva, non attiva. E, alla lunga, genera abitudini e comportamenti rassegnati, non propositivi.
5. Un neo assunto in azienda, di fronte a situazioni di crisi personale, deve poter trovare un interlocutore interno, non al di fuori dell'azienda. Il paternalismo gratuito da parte del Capo serve solo a rimandare la crisi, ingigantendola. Più la crisi viene rimandata e maggiori saranno i costi che l'azienda dovrà sopportare quando questa diventerà ingestibile.
6. Pianificare ed attuare l'inserimento di nuovi Collaboratori quando non servono, dà la possibilità di selezionare i candidati senza l'assillo dell'urgenza. La selezione deve essere fatta dal "Grande Capo" dell'azienda, perché è una scelta che impegna entrambi per tutta la vita aziendale.

7. La selezione di un nuovo collaboratore, effettuata in modo pianificato e tempestivo, permette di dare preminenza alle caratteristiche umane del candidato piuttosto che alle sue caratteristiche professionali. Ciò evita il ricatto reciproco. Quello dell'azienda che rinuncia al suo potere contrattuale "speculativo" per offrire al potenziale candidato un percorso stimolante di crescita personale basato sulle sue aspirazioni. Quello del Candidato che non può usare il suo potere contrattuale "di mercato" perché le sue caratteristiche professionali non sono l'unico parametro di giudizio.
8. L'onestà intellettuale di tutti all'interno dell'azienda, a partire dall'imprenditore, è la premessa principale per creare Armonia. Tutti aspirano a vivere in una società umana in cui la sopraffazione del più forte nei confronti del più debole sia bandita, oltre che a parole, anche nei fatti. Anche l'azienda deve essere "umana", e questo è il sistema di gestione della Bottega Rinascimentale del 2000.
9. Molte aziende perseguono la soddisfazione del cliente, di cui si fa un gran parlare, in modo speculativo. La soddisfazione del cliente nella Bottega Rinascimentale è un obiettivo scontato che viene raggiunto come conseguenza della soddisfazione dell'imprenditore e dei suoi collaboratori.
10. Nella Bottega Rinascimentale del 2000 non esiste una distinzione tra chi è preposto a "pensare" e chi ad "agire" (strateghi e operativi) perché tutti pensano e tutti agiscono. Ciascuna Bottega è una squadra formata da un massimo di otto persone. Se fossero di più il Capo non avrebbe tempo per seguire tutti i suoi collaboratori.
11. L'organizzazione a Grappolo di Botteghe crea un'organizzazione coesa e corta, formata da non più di tre / quattro livelli anche se le dimensioni aziendali sono ragguardevoli. I problemi relativi ai processi aziendali sono così affrontati e risolti, coinvolgendo tutti i collaboratori nell'ambito delle rispettive botteghe.
12. L'intera organizzazione beneficia dell'eccellenza dei risultati dovuti ai rapporti spontanei e creativi che esistono tra il Capo e i Ragazzi di ciascuna Bottega. L'eccellenza di ciascun Ragazzo all'interno della Bottega non genera invidie o antipatie perché lo spirito di squadra prevale sullo spirito individuale. Tutti fanno il tifo per tutti.
13. Il passaggio da Castello a Bottega è facilitato, se non imposto, dalla rivoluzione informatica degli ultimi decenni. Adesso tutti sono molto più informati. Per millenni l'esclusività dell'informazione è stata alla base del potere esercitato da caste, vere e proprie stratificazioni sociali. Adesso l'esclusiva esiste sempre meno. Sapere e conoscere, da parte di un numero sempre maggiore di persone, genera democrazia sociale. L'azienda che si adegua prima delle altre a questa maggiore democrazia, rivedendo le sue modalità organizzative e gestionali, coglie un'opportunità e cavalca il cambiamento in atto; non lo subisce passivamente. E arriva per prima dove tutte le aziende, prima o poi, dovranno comunque arrivare.
14. La maggiore democrazia aziendale cancella le distinzioni formali di ruolo: all'interno dell'azienda tutti sono Capi, Maestri e Alfieri. Ciascuno cioè è imprenditore di sé stesso (Capo), stimolo professionale ed umano della crescita dei propri Ragazzi (Maestro) e testimone vigile della coerenza nell'applicazione del modello (Alfiere).
15. L'ufficio senza carta consente una gestione dei processi che sarebbe impossibile con i sistemi cartacei. La Bottega impiega un software di bassissimo costo e di altissima diffusione (su tutte le scrivanie) per eliminare la carta, storicizzare tutte le informazioni, lavorare in modo più efficiente (perdite di tempo drasticamente ridotte). L'ufficio senza carta assegna più spazio al lavoro intellettuale di tutti i collaboratori.
16. La tecnologia dell'informazione consente di automatizzare molti compiti e trarre vantaggio dalle singole capacità di ogni collaboratore, maggiormente informato sui processi dei quali si sta occupando. Questa tecnologia dell'informazione consente quindi un'autonomia sempre maggiore: in altre parole la trasformazione del collaboratore da operativo a stratega.
17. L'imprenditore deve considerare la tecnologia dell'informazione una risorsa strategica in grado di aiutare l'azienda ad aumentare il proprio valore e deve essere esperto di questa tecnologia al pari di ogni altra funzione aziendale. La responsabilità dell'utilizzo strategico della tecnologia dell'informazione non può essere delegata al responsabile EDP dell'azienda.
18. Ciascuna Bottega si rimette in gioco almeno ogni sette giorni. Ciascun collaboratore si rimette in gioco anche più volte in un giorno. L'alta frequenza con cui ogni certezza viene continuamente rimessa in gioco per raggiungere altre certezze è il principio basilare su cui si basa il processo decisionale. Tutti adesso possono prendere decisioni migliori perché supportate dall'analisi di dati disponibili (tecnologia dell'informazione) e perché hanno più tempo per decidere (tutti sono strateghi). L'analisi supportata da un flusso di informazioni digitali sono le fondamenta su cui basare la successiva sintesi e la decisione. La Bottega Rinascimentale del 2000 è un'azienda ad alto quoziente intellettuale dove a tutti viene richiesta la capacità di elaborazione strategica.
19. L'operatività deve essere coerente con la strategia. Conta la squadra, non la capacità di improvvisazione del singolo. Se non si è coerenti con il gioco di squadra definito, armonizzato e condiviso con il proprio Capo o con i propri Collaboratori non si potranno mai avere certezze sulla bontà della strategia propria o altrui.
20. I cruscotti software sono lo strumento per gestire la conoscenza aziendale per migliorare il processo strategico. Un numero su un pezzo di carta o la fotocopia di un documento hanno poco valore in termini comunicazionali. Un numero o un documento in formato digitale sono una risorsa di valore inestimabile.
21. Il Maestro di Bottega favorisce la condivisione delle conoscenze e delle competenze attraverso progetti di formazione che mirano a stabilire una cultura di condivisione del sapere, mettendo la squadra in condizioni di agire con unità di intenti, allo

stesso modo di un unico individuo ben motivato.

22. La disponibilità in tempo reale dei dati che interessano i processi gestiti da ciascuno fa sì che siano stimolate le risposte immediate di riposizionamento individuale e di squadra.
23. Lo stile di lavoro basato sulla tecnologia dell'informazione determina lo spostamento on-line di parte delle attività di lavoro tradizionali. Il Telelavoro crea le premesse per l'ufficio virtuale, quindi per l'efficienza, anche in caso di separazione fisica dei collaboratori.
24. L'anticipazione degli eventi è una tecnica semplice ma di straordinaria efficacia per la gestione dell'operatività giornaliera. L'anticipazione di eventi, in particolare di quelli di impatto negativo sull'operatività, deve avere priorità assoluta. La capacità di rispondere ad eventi negativi è un indicatore di primaria importanza nella competizione di squadra. L'appiattimento della gerarchia aziendale, ed i rapporti di Bottega, incoraggiano la diffusione anche delle cattive notizie, oltre che delle buone. La reazione all'evento negativo è più semplice in un ambiente che stimola la discussione.
25. Il sistema di gestione della Bottega è basato sulla squadra. L'errore individuale, in buona fede, è ammesso.
26. Il progetto formativo, al pari di ogni altro progetto, è costruito a partire da ciò che è già stato appreso e registrato. Il processo, quindi, può essere rivisto con sempre maggiore completezza con l'accumularsi di dati nel sistema informativo aziendale.
27. Il Maestro deve spingere i propri Ragazzi al raggiungimento degli obiettivi massimi perseguibili, fino ad avvertire l'inizio dello stress. Questo punto rappresenta l'equilibrio tra ambizioni e capacità.
28. I collaboratori sono incoraggiati dal Maestro a riferire anche le cattive notizie.
29. Se concordata e condivisa, la sperimentazione viene premiata anche quando fallisce.
30. Il Maestro stimola i propri Ragazzi a rispondere prontamente alle sperimentazioni non andate a buon fine.
31. La Bottega premia l'onestà intellettuale dei propri collaboratori. Un'adesione di facciata, o peggio ancora per far piacere al Capo, è considerato un errore grave da ammonire. Gli "yes man", i collaboratori "troppo" allineati e coperti con il loro Capo, sono ammoniti, non premiati.
32. La Bottega assorbe senza traumi la perdita di un collaboratore anche di elevato livello nella catena gerarchica. Il suo sistema di sostituzione dei collaboratori è basato sulla spinta verso l'alto. Un collaboratore che se ne va "attira" il suo sostituto dal basso.
33. In genere la sostituzione di un collaboratore è vista come una crisi. Nella Bottega la sostituzione di un collaboratore genera risorse economiche. Queste vengono investite per introdurre, con l'aiuto dei Consulenti, l'innovazione culturale, manageriale e tecnologica necessaria alla crescita dell'azienda. In tal modo la Bottega non solo riempie il vuoto lasciato dal collaboratore dimissionario, ma addirittura migliora le sue prestazioni complessive. E lo fa senza correre il rischio di turbare l'Armonia.
34. Nella Bottega nessuno spinge per fare carriera, nessuno sgomita per avanzare. Chi ha ambizioni le dichiara e le discute con il suo Capo per poterle tradurre in strategie ed obiettivi definiti, armonizzati e condivisi con tutti, fino al massimo vertice aziendale.
35. Oltre che strumento di misura del successo aziendale, il Controllo di Gestione è il mezzo trasparente e oggettivo con cui vengono dimostrate le capacità del collaboratore di raggiungere le proprie ambizioni.
36. La Bottega sostituisce il concetto del valore del collaboratore basato sulla sua insostituibilità, con quello, esattamente contrario, della sua sostituibilità. E' premiato il Maestro che riesce a far diventare il proprio allievo migliore di sé stesso. Se all'interno della Bottega tutti diventano dei fuoriclasse ne guadagna tutta la Bottega.
37. L'azienda ha preso un impegno solenne nei confronti di tutti i suoi Capi Bottega: nessuno sarà scavalcato senza aver preventivamente dato il proprio assenso. In tal modo ogni Capo è pronto a farsi da parte, con onestà intellettuale, quando un suo ragazzo è diventato più bravo di lui. Il Capo è premiato – anche economicamente – perché ha dimostrato di essere stato anche un buon Maestro.
38. L'imprenditore e, a cascata, tutti i Capi della Bottega Rinascimentale rinunciano ai loro "poteri tradizionali" in favore dei propri Collaboratori, a cui non fanno promesse che non sono sicuri di poter mantenere.
39. La sopraffazione è bandita da tutti, ed in primo luogo dall'imprenditore. Usare la sopraffazione significa solo posticipare lo scoppio di una crisi. L'imprenditore, e tutti i suoi capi, devono anzi anticipare il più possibile le crisi. Così si affrontano solo mini-crisi che possono essere più facilmente risolte.

40. Il sistema di gestione della Bottega ha un punto debole: funziona solo se voluto con estrema determinazione dal “Grande Capo”, dall’imprenditore nell’impresa privata o dal Top Management nell’impresa pubblica.
41. Non basta il buon senso per creare un sistema di gestione come quello della Bottega. Il suo successo dipende dall’applicazione sinergica di tutti i “pilastri” del modello.
42. La crisi è una “non conformità”: è successo qualcosa che non doveva accadere o che semplicisticamente si sperava che non accadesse. Ma può riaccadere. Prevenire la crisi, e gestire una mini-crisi, significa riprendere il controllo del processo prima che lo stesso vada fuori controllo. La Bottega Rinascimentale agisce con un’ottica fortemente preventiva, non correttiva.

Glossario

La filosofia della Botteg@ ha un gergo tutto suo che riprende termini del passato e del presente dandogli un nuovo significato. Eccone di seguito i principali con il relativo riferimento alla pagina del libro dove vengono usati.

- Alfiere:** il garante dell’applicazione del modello di gestione all’interno della Bottega (pagina 70).
- Alta Frequenza:** la compressione dei tempi di alternanza tra strategia e operatività (pagina 85).
- Analisi:** la prima fase della definizione della strategia: la raccolta e l’esame dei dati (pagina 92).
- Anticipazione degli Eventi:** tecnica operativa molto efficace che consente di affrontare il lavoro per priorità (pagina 140).
- Armonia:** concordia di idee, sentimenti e principi che si traduce in serenità sul lavoro (pagina 40).
- Bottega:** piccola organizzazione composta da un Capo e al massimo da sette Collaboratori, caratterizzata da piena responsabilità e autonomia gestionale e da rapporti a misura d’uomo (pagina 57).
- Capitano di Ventura:** Consulente cui viene affidato il compito di assistere il Capo Bottega nell’innovazione culturale, professionale e tecnologica (pagina 201).
- Capo:** il responsabile della Bottega e del raggiungimento degli obiettivi economici (pagina 63).
- Catena dei 3:** vincolo forte che lega la strategia e gli obiettivi personali di un Capo Bottega con ciascuno dei suoi Collaboratori e con il suo Capo (pagina 60 e 95).
- Coerenza:** aderenza dell’operatività alla strategia, al sistema di gestione e alla politica aziendale (pagina 106).
- Collaboratore:** chi svolge attività lavorativa alle dipendenze del Capo (pagina 57).
- Condivisione Esplicita:** la condivisione dichiarata, sentita e spontanea della strategia e degli obiettivi (pagina 100).
- Condivisione Forzata:** è la decisione che può imporre il Capo al Collaboratore in caso di non condivisione di un progetto importante. Il Capo è tenuto ad avvisare il suo Capo e motivarla (pagina 97).
- Crisi:** il processo di revisione della strategia: analisi, sintesi, stupidata, simulazione, armonizzazione, condivisione e decisione finale (pagina 93).
- Cruschetto:** software che visualizza informazioni semplici, coerenti e sintetiche che aiutano a prendere rapide decisioni (pagina 112).
- Durata della Strategia:** il periodo di tempo predefinito durante il quale l’operatività deve essere condotta, senza modifiche, fino alla fine per essere coerente con la strategia (pagina 93).
- Grappolo di Botteghe:** organizzazione di dimensioni medio grandi costituita da più Botteghe, caratterizzata da una struttura corta e snella e da efficaci modalità di controllo (pagina 57).
- Maestro:** il responsabile della crescita umana e professionale dei suoi Collaboratori, i Ragazzi di Bottega (pagina 67).
- Obiettivi:** i risultati attesi dall’applicazione della strategia e della coerente operatività (pagina 89).
- Obiettivi Armonizzati:** gli obiettivi che hanno subito il processo di allineamento tra tutte le Botteghe (pagina 90).
- Obiettivi Condivisi:** gli obiettivi a cui Capi e Collaboratori hanno aderito con onestà intellettuale (pagina 91).
- Obiettivi Definiti:** gli obiettivi espliciti che vincolano le parti ad adoperarsi per il loro conseguimento nei tempi e modi previsti dalla strategia (pagina 89).
- Office Automation:** automazione del lavoro d’ufficio che consente un grande risparmio di tempo da dedicare a finalità e scopi più proficui per l’azienda e più soddisfacenti per il collaboratore (pagina 113).
- Onestà intellettuale:** la predisposizione di un Collaboratore ad accettare e condividere principi etici (pagina 42).
- Operatività:** le attività giornaliere (pagina 105).
- Parti interessate:** i clienti, i soci, i collaboratori, i fornitori, i sindacati, lo Stato, la collettività (pagina 53).
- Politica della Bottega:** aumentare il valore dell’Azienda, favorire la crescita umana e professionale dei Collaboratori e massimizzare la soddisfazione di tutte le altre Parti Interessate (pagina 53).
- Ragazzo di Bottega:** l’allievo del Maestro di Bottega (pagina 68).
- Regola del 7:** un Capo può gestire al massimo dell’efficienza non più di sette Collaboratori (pagina 57).
- Riunione Settimanale:** il momento di incontro del Capo con i suoi Collaboratori per tenere tutto sotto controllo (pagina 126).
- Sintesi:** la fase creativa della definizione della strategia (pagina 92).
- Sistema di Gestione:** il modello della Bottega (pagina 53).
- Strategia:** la definizione e la pianificazione delle modalità operative di ciascuna Bottega e ciascun Collaboratore (pagina 89).
- Strategia Armonizzata:** la strategia che ha subito il processo di allineamento tra tutte le Botteghe (pagina 90).
- Strategia Condivisa:** la strategia a cui Capi e Collaboratori hanno aderito con onestà intellettuale (pagina 91).
- Strategia Definita:** la strategia descritta in modo formale, chiaro ed univoco che vincola le parti nei tempi e nei modi previsti (pagina 89).
- Stupidata:** ipotesi creativa, anche un po’ pazza, da verificare o scartare con successive simulazioni di fattibilità (pagina 127).
- Telelavoro:** modalità di lavoro a distanza che rende possibile l’ufficio e l’azienda virtuale (pagina 134).
- Valore Vero:** capacità di esprimere le proprie ambizioni (pagina 203).
- Visione della Bottega:** creare un’azienda “umana” che si serve delle risorse del pensiero, della creatività e dell’informazione per difendere l’uomo dalla sopraffazione dell’uomo (pagina 53).