

Indice

Presentazione	11
Il sistema di apprendimento in Fiat Group Automobiles	17
Lo scenario delle strategie di apprendimento e formazione	19
<i>Le competenze dei “lavoratori della conoscenza”</i>	20
L’approccio innovativo all’apprendimento adottato nel Piano Fiat Group Automobiles	24
<i>Approcci e teorie di riferimento</i>	24
<i>Modalità adottate nelle soluzioni</i>	25
<i>Il sistema di apprendimento per lo sviluppo delle persone</i>	26
Learning experience	29
<i>Gli elementi distintivi</i>	29
Education e Academy di famiglia professionale	32
Diagnosi e necessità del cambiamento	35
L’ascolto	35
Plus e minus della cultura aziendale	36
Lo spazio di lavoro come “specchio della cultura”	39
La necessità di cambiare	40
<i>Mission</i>	40

Fiat People

<i>Vision</i>	41
La definizione del nuovo modello di leadership e della strategia di cambiamento	43
<i>Il nuovo modello di leadership</i>	44
Verso una nuova people strategy	50
I contenuti del piano di cambiamento culturale	53
Affermare la priorità culturale	53
<i>Una crescita culturale parallela all'evoluzione tecnologica</i>	56
<i>Esigere il coinvolgimento personale: "metterci la faccia"</i>	58
<i>Applicare la logica della competition</i>	62
<i>Scoprire l'anima della people strategy</i>	65
<i>Il potere come servizio</i>	70
<i>Saper motivare con l'esempio</i>	75
<i>Applicare l'intelligenza emozionale</i>	81
Il nuovo modello di leadership	87
Crisi = opportunità	87
I due assiomi da superare	88
I due assiomi della vera leadership	89
Manager e leader: i principi del nuovo modello di leadership	89
Cosa significa guidare il cambiamento	90
Cosa significa guidare le persone	107
La diffusione del modello di leadership	117
Il programma Avanti e veloci	117
<i>Il lancio del programma Avanti e veloci</i>	119
"Io leader"	121
<i>Le risorse di "Io leader"</i>	121
<i>Il meccanismo dell'accredito punteggi</i>	122
Cantieri di attuazione	123

Indice

Driver risorse umane	124
Il portale Avanti e veloci	125
Il programma Match Manufacturing Changing	126
La comunicazione	128
Rinnovamento continuo	129
La Manufacturing Academy	131
“Manufacturing Training System”	131
Internal marketing	134
Per noi	136
I valori dei diversi stabilimenti	136
Performance & leadership management	139
Le fasi del processo di Performance & leadership management	140
<i>Goal Day</i>	141
Evoluzione dell’immagine Fiat Group Automobiles	145

Presentazione

Potrebbe non esserci nulla di originale nel descrivere il *turn around* di un'azienda.

Certo, il fatto che si tratti di una grande impresa che rappresenta da sola una percentuale significativa del Pil di un paese come l'Italia -ammalata da qualche tempo e al cui capezzale si sono avvicendati per anni fior fiore di demiurghi senza che nessuno sia riuscito a guarirla- può costituire un buon motivo di interesse o curiosità.

Ma di per sé può non bastare.

Proviamo subito a rompere gli schemi e partiamo dalle conclusioni.

In Fiat -e indico per la precisione il caso di Fiat Auto diventata nel frattempo *Fiat Group Automobiles*- abbiamo rotto il paradigma.

Non è vero che sistemi e organizzazioni complesse devono essere governati da procedure, da meccanismi organizzativi rigorosamente dettagliati, da un livello di burocrazia legnoso e antico. Tutto ciò genera insicurezza, non abitua le persone ad assumersi le proprie responsabilità, non favorisce rapidità decisionale e capacità di attuazione.

Quindi, se questi sono i presupposti, con tre mosse *scacco matto* al paradigma:

Fiat People

1. la *cultura* prima dell'*organizzazione*
2. le *persone* prima delle *procedure*
3. la *leadership* al posto del potere del *ruolo*

Queste note -per me musicali- vanno sincronizzate e inserite sempre sullo spartito che ha condizionato le nostre decisioni, il nostro modo di vivere, le nostre abitudini.

Innanzitutto: la *competizione*.

Il mercato nel quale si opera detta i tempi, il ritmo, le condizioni, i vincoli e qualche volta le opportunità.

Questo spartito sul quale siamo stati chiamati a misurare la nostra resistenza, la nostra determinazione, la nostra capacità di far accadere le cose, in alcuni momenti ci ha tolto il fiato, ma ci ha insegnato che il vero limite alla capacità di fare *competition* è il nostro pudore.

Non abbiamo l'attitudine mentale a osare. Ci accontentiamo.

Per osare devi darti dei punti di riferimento esterni (i concorrenti) che non siano sempre le nostre prestazioni dell'anno o del mese precedente. Che senso ha compiacersi di un miglioramento che ci riguarda, se i concorrenti sono già sotto la doccia da qualche minuto nel momento in cui tagli il traguardo?

Nel corso del 2005 prendeva corpo la nostra rivoluzione culturale.

Intendiamoci, l'anno precedente si era lavorato duramente per preparare il fondo delle pareti affinché l'intonaco potesse accogliere i nuovi colori.

La parola *competition* affiorava da ogni bulbo di nuova crescita, come gemma di primavera.

Ci sembrava di aver vissuto un inverno perenne dove si fa fatica a trovar cibo, le giornate sono brevi, i movimenti lenti, lo stato d'animo poco incline all'ottimismo, le relazioni misurate, non si esce di casa.

Competition ti strappa i vestiti, spalanca le finestre, ti butta fuori casa.

C'è un sacco di gente che corre, scrive, si stringe la mano, saluta, parla, si affanna, soffre, festeggia.

Sei costretto a provare uno shock.

La sensazione non è delle più gradevoli.

Abituati per anni a leggere le informazioni provenienti dal mercato (vendite, quote, fatturato, percentuale di crescita...) come notizie di cronaca avulse dal contesto in cui si opera, doversi improvvisamente confrontare con tutto questo come conseguenza diretta del proprio lavoro, ha costituito una svolta nell'esistenza professionale di moltissime persone.

Si trattava di un cambiamento talmente forte che senza una consistente dose di energia avrebbe abbattuto chiunque.

Il salto culturale può infatti apparire esagerato.

Competition porta con sé automaticamente tutta una serie di *asset* di cui, prima, ci si occupava marginalmente: il cliente, la meritocrazia...

E molto altro ancora.

Questo libro è il tentativo di presentare, storicizzare e illustrare a un pubblico più vasto le dinamiche che hanno permesso alle persone di fare *competition*, di riaffermare Fiat Auto quale protagonista vincente nel mercato globale.

Colgo infine l'occasione per ringraziare il presidente di Fiat Group -Luca Cordero di Montezemolo- e l'amministratore delegato -Sergio Marchionne- con tutto lo staff e in particolare Mario Mairano, per avermi dato l'opportunità di partecipare a una esperienza irripetibile e contribuito in modo decisivo alla mia maturazione professionale.

Francesco Garelo

Ho avuto l'opportunità, nel corso di questo lavoro di presentazione dei contenuti di cultura aziendale che hanno caratterizzato la people strategy messa in atto con successo in questi ultimi anni da Fiat Group Automobiles, di apprezzare una caratteristica che differenzia le imprese italiane -e in generale quelle europee, di origine latina in particolare- da quelle di matrice anglosassone e statunitense.

Nell'approccio formativo, l'importanza alla motivazione e alla relazione fra le persone rappresenta una leva essenziale per le aziende che hanno ancora, nel loro Dna, dei "geni" di natura profondamente umanistica.

In realtà esiste una modalità -tutta italiana- di affrontare le crisi e la gestione strategica delle risorse umane che costituiscono uno dei valori principali di una impresa.

Tuttavia questo ambito soffre, per certi versi, della "importazione" di modelli standardizzati che pretendono di essere applicati ovunque, in modo pressoché standardizzato, senza la necessaria capacità di adattamento situazionale.

Ogni comunità aziendale ha una sua propria struttura, personalità, habitat e quindi richiede un approccio di volta in volta variabile.

Si potrebbe dire che nell'approccio umanistico, non sono le persone che devono adattarsi ai modelli e ai metodi di sviluppo

della conoscenza, del *knowledge* e del know-how, ma sono piuttosto le metodologie che devono imparare a strutturarsi in forma elastica, adattativa, pertinente alla sensibilità e alle problematiche delle persone, in funzione degli obiettivi aziendali anch'essi "ad assetto variabile".

Non si possono racchiudere e prefissare i comportamenti umani in schemi, ma si possono orientare le individualità e i gruppi di lavoro a ottenere prestazioni superiori in un clima di "attivazione" delle loro potenzialità.

Saper creare questo *humus*, favorevole al raggiungimento dei più ambiziosi obiettivi aziendali e professionali, ottenendo coinvolgimento e partecipazione, è uno dei segni distintivi di questa people strategy che si ispira a modelli culturali di matrice umanistica, che pone al centro dei sistemi produttivi la persona.

Esiste un italian style della moda e un sistema produttivo "territoriale" che l'Italia, nonostante le sue trascorse e presenti contraddizioni, ha saputo mostrare e donare al mondo. Il successo e la riconversione industriale e motivazionale operata dalla direzione risorse umane Fiat Group Automobiles ha dimostrato che esiste anche un italian style nel management, nello stile di gestione delle persone, nella formazione, nei sistemi di motivazione e partecipazione.

L'augurio è che il lettore possa trovare in questo libro gli esempi, le testimonianze e alcune indicazioni che possano promuovere e ispirare nelle imprese, altre esperienze memorabili come quella qui descritta.

A questo proposito, un grazie particolare ad Alex Sala, già stretto collaboratore di Francesco Garelo, con il quale ho avuto la fortuna di condividere questo lavoro, per il suo prezioso contributo e la sua collaborazione nella stesura di questo libro.

Roberto Provana
Formatore e consulente
Business Partners