



## "PROVOCAZIONI" E NOTIZIE

© ULYSSE MANAGEMENT

Anno 3 - Numero 29 - 21 giugno 2012

### DAL MONDO ECONOMICO, SCIENTIFICO, AZIENDALE E DAL NOSTRO "PENSATOIO", ABBIAMO SCELTO PER VOI :

√ **In regalo per voi** : *Oggi quante decisioni hai preso?*. Ciò che i manager devono allenare in sé stessi non è tanto l'abilità a prendere decisioni con il minimo tasso di errore (ammesso che questa arte possa essere affinata, il margine di alea su ciò che riguarda il futuro è infatti talmente elevato da rendere pressoché un miraggio l'esercizio) quanto l'attitudine a far accadere le cose, a mettere in moto le persone, ad innescare processi virtuosi, a smuovere situazioni, a sollecitare impegno prima ancora che ci sia necessità. In una parola a prendere decisioni continue che iniettino energia nell'ambiente al fine di renderlo produttivo e stimolante sottraendolo così al decadimento naturale (secondo principio della termodinamica). I manager non sono chiamati a prendere decisioni epocali che richiedono chissà quale studio: devono invece possedere *l'attitudine decisoria*, l'atteggiamento mentale di chi stimola a fare e velocizza l'ambiente con azioni fulminee e puntuali. Verrebbe da dire che nel decidere in azienda conta più la prontezza che la ponderazione (non stiamo dicendo che bisogna essere superficiali) e in questo tipo di sport l'allenamento è fondamentale. Chiedere in segreteria.

√ **Accentramento e decentramento**. In azienda alcune cose devono scendere dall'alto (modalità *top-down*) e altre cose devono andare invece al contrario (modalità *bottom-up*). Chiunque dirige deve avere ben chiara questa doppia natura del processo decisionario e soprattutto il suo impiego, in altre parole perché è bene seguire l'una o l'altra modalità e quando deve essere fatto.

MODALITA'	CARATTERISTICHE	ESEMPI
<b>Top-down</b> Dal vertice alla base.	Devono essere "accentrate" tutte le decisioni e le disposizioni che danno l'indirizzo fondamentale all'azienda (a partire dal suo <i>concept</i> ) e ne determinano anima e obiettivi.	- <i>Mission e vision</i> aziendali - Scelte strategiche di fondo - Valori aziendali - Linee-guida fondamentali - Competenze indispensabili
<b>Bottom-up</b> Dalla base verso il vertice.	Devono essere "decentrate" tutte le indicazioni (suggerimenti, proposte e punti di vista, soluzione di problemi, ecc.) che permettono al personale di sentirsi parte fondamentale dell'azienda.	- Modo di raggiungere gli obiettivi - Modalità organizzative di dettaglio - Processo del <i>problem-solving</i> .

*segue*



# ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

√ **Conduzione, 4** - Un'azienda che non investe nelle risorse umane è un'azienda destinata ad esaurire il suo potenziale in breve tempo, giusto quello necessario al consumo del carburante nel serbatoio. Ma l'investimento di cui stiamo parlando deve essere differenziato (con scelta delle persone su cui investire) o indifferenziato (a pioggia, per tutti)? È una domanda retorica. Tutti sanno che l'investimento deve essere differenziato, ma pochi sono capaci di farlo con trasparenza, determinazione e senza provare alcun senso di colpa (sociale). Prendete il caso di un corso di formazione in azienda. Di solito accade che tutti gli appartenenti ad un determinato ruolo sono "obbligati" a farlo. Così vedrete gente fortemente interessata che non perde una battuta del corso e gente distratta che pensa ad altro o traffica con lo smartphone. Perché questo spreco? Perché disturbare le persone motivate con la presenza di quelle demotivate? Perché dimostrare a quelli che non brillano per impegno che il loro comportamento non ha alcuna conseguenza sulle attenzioni che l'azienda rivolge ai propri dipendenti? Tutto ciò è profondamente sbagliato, anche se motivato dall'illusione aziendale che la pura presenza fisica ad un programma formativo sia di per sé sufficiente a far imparare comunque qualcosa a quella persona. La differenziazione dell'investimento sulle persone in funzione del loro effettivo impegno (merito) non riguarda solo la formazione: si estende anche al tempo loro dedicato dai responsabili di grado più elevato, al denaro, alle promozioni e incarichi, ai pubblici riconoscimenti, ecc. Trattare bene tutti ma puntare solo su quelli che si distinguono per impegno. ⚓

Rispondete alle nostre  
provocazioni!

## La citazione memorabile, 15

*«Non occorre sperare per intraprendere, nè occorre il successo per perseverare.*

Guglielmo il Taciturno