



ARTICOLI PUBBLICATI SU TISCALI SOCIALNEWS

© ULYSSE MANAGEMENT

UN POSTO DI RESPONSABILITÀ ? A QUESTE CONDIZIONI NO, GRAZIE...

Un grande Paese manifatturiero come l'Italia (pur sempre il secondo in Europa) non può pensare neanche per un momento di cedere al pessimismo immaginando scenari pauperistici di ritorno alla capra ed al fico. Soprattutto quando accreditati studi (vedi recente ricerca Mc Kinsey) indicano prospettive di tutt'altro genere – cioè di notevole sviluppo – per i prossimi anni, beninteso per chi saprà intercettare la ripresa.

Se c'è un lato positivo delle crisi è proprio quello di darti la sveglia: a patto però di saper abbandonare in fretta cattive abitudini e modi di pensare sbagliati che hanno generato, da noi, una crisi nella crisi. Mi riferisco alla produttività, perché molti, e credo a ragione, ne fanno una delle cause più importanti della mancata crescita italiana. Più produttività significa maggiore competitività, quindi più clienti e conseguentemente maggiore fatturato. Ecco cos'è la crescita. Nell'amministrazione pubblica è la stessa cosa, più produttività significa costi dei servizi più bassi, quindi risparmio nella spesa pubblica e conseguentemente più risorse disponibili per gli investimenti produttivi. Esattamente quelli che adesso mancano.

Ora, sulla produttività, incidono numerosi fattori sui quali si dibatte molto ma vorrei citarne uno di cui non si parla mai, chissà perché. Questo fattore sono i capi di primo livello, quelli a contatto diretto dei lavoratori (capi reparto, capi squadra, capi turno, capi ufficio, direttori di negozio, ecc.). Questi uomini – e donne – incidono enormemente sulla produttività semplicemente perché sono in prima linea e quindi nella condizione più adatta per valutare momento per momento se ciò che sta accadendo è in linea o no con ciò che deve accadere.

Un direttore generale, con tutto il rispetto, non sa quasi mai ciò che sta realmente accadendo sul fronte della produttività e se lo sa lo sa in modo indiretto. Un capo di primo livello invece lo sa sempre e, *se vuole*, può intervenire istantaneamente. A questo si aggiunge, come effetto sulla produttività, il potere di "contagio" che i capi di primo livello hanno sui loro collaboratori: se cioè la loro presenza, per chi lavora, è un buon esempio, o al contrario – come spesso succede – un cattivo esempio. Non è per nulla esagerato, conoscendo come vanno le cose, dire che l'effetto sulla produttività di un amministratore delegato è molto spesso inferiore a quello di un direttore di negozio.

Ma che cosa abbiamo fatto noi di questi sconosciuti uomini e donne che hanno nelle mani il potere di alzare o deprimere il PIL più di tanti alti dirigenti? Ne abbiamo fatto, in qualche decennio, carne da macello. Mentre in alto, negli ambienti ovattati delle Alte Direzioni benefit, emolumenti, simboli di status, privilegi di ogni sorta rendevano pian piano i top manager simulacri di un potere tanto distante quanto pretenzioso, in basso, là dove succedono le cose, in mezzo ai clienti esigenti e sudaticci e alle tute blu che sanno di olio di tornio abbiamo messo a presidio della produttività



ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

persone malamente selezionate, con una debole o inesistente legittimazione organizzativa, scarso o nullo potere di sanzione – nel bene e nel male – nei confronti dei dipendenti, zero benefit, modestissime se non inesistenti differenze di paga con il resto del personale e, quasi a compensare tutto ciò, con una elettrizzante prospettiva di riunioni serali, ore in più non retribuite, tensioni familiari, problemi di governo di personaggi senza disciplina che vanno resi produttivi esponendosi in proprio perché dietro le spalle spesso non c'è nessuno dell'azienda a dare sostegno.

Risultato? Quello che si poteva prevedere se si fosse usato il cervello invece di insistere con modi di pensare insensati e autolesionisti. Provate oggi, nelle aziende, a offrire a qualcuno – che sta alla base – una maggiore responsabilità. Vi guarderà, nella maggior parte dei casi, come se aveste fatto una proposta indecente. E così facciamo sempre più fatica, nelle organizzazioni, a trovare ciò di cui più avremmo bisogno per creare le condizioni interne per la crescita e cioè un presidio eccellente della prima linea, tale da costituire uno stimolo ed un esempio per tutti i collaboratori.

Si può invertire questa tendenza sciagurata che dura da troppi anni ? Sì, ad un patto. Che proprietà ed alte direzioni facciano un mea culpa tanto clamoroso quanto improbabile – stante l'attuale consapevolezza del problema – cominciando ad investire di nuovo – come si faceva in passato – sui capi di primo livello oggi ridotti alla quasi insignificanza.

La ricetta è semplice, come dimostrano i pionieri del ravvedimento che pur ci sono, sparsi qui e là in un deserto di intelligenza: più legittimazione aziendale, più potere effettivo, più soldi, più autonomia, più responsabilità. I risultati non mancheranno. Non si possono governare quelli che ci si aspetta siano gli artefici della ripresa – gli addetti di prima linea che fanno le cose con la produttività oggi richiesta – con dei capi insignificanti. Sarebbe ora che le Direzioni, finalmente, lo capissero, invece di flirtare con i sindacati e con la burocrazia mentale. Anche così si contribuisce alla crescita.

Pepe Caglini