



ARTICOLI PUBBLICATI SU TISCALI SOCIALNEWS

© ULYSSE MANAGEMENT

II CATTIVO MANAGEMENT NELLE AZIENDE CHE AGGRAVA LA CRISI

Se gli imprenditori sapessero quale razza di potenziale potrebbe essere liberato nelle loro aziende solamente permettendo che a condurre le persone finissero i soggetti più adatti a farlo, i costi potrebbero essere radicalmente abbattuti, i prezzi di vendita potrebbero essere abbassati e la competitività così guadagnata solleverebbe le sorti di molte aziende che soffrono.

Ma gli imprenditori non lo sanno. Essi si ostinano a scegliere per i posti di comando – e a lasciare che vengano scelte – le persone ritenute più affidabili solo perché tecnicamente preparate. Non che questa sia un'idea sbagliata, ci mancherebbe, il fatto è che il tecnico o il venditore più bravo, una volta messi a condurre altre persone, non risultano automaticamente bravi anche a fare un mestiere radicalmente diverso quale quello di guidare un team verso il raggiungimento di un obiettivo.

Si tratta di un compito, questo, dove la conoscenza tecnica, se c'è, aiuta ma non è determinante per il successo. Inoltre, se si sale di grado, questo fenomeno tende ad accentuarsi. Mentre per un capo reparto tornitura la capacità tecnica è pressoché fondamentale, a guidare Banca Intesa, per esempio, potrebbe essere chiamato un manager proveniente dall'Eni che non sa nemmeno cosa sia un conto corrente senza che questo pregiudichi minimamente le sue probabilità di successo.

Perché? Per la semplice ragione che per guidare Banca Intesa a poco servirebbero le conoscenze tecniche se non si possedessero magistrali qualità di visione generale, di leadership, di intuizione strategica, di gestione del potere. E queste qualità cominciano ad essere necessarie, in un capo, anche in situazioni che sembrano distanti anni luce da Banca Intesa come, appunto, il reparto tornitura di un'azienda di 50 dipendenti.

Un buon management è straordinariamente attento alle persone. Le informa, le coinvolge nelle decisioni, fornisce un modello di ruolo positivo e funzionale, valuta le loro prestazioni nel bene e nel male, le indirizza verso il miglioramento promuovendone la crescita professionale, crea un ambiente di "missione". Si tratta di un clima speciale, che può essere generato solo da persone preparate che hanno una vera passione per il fattore umano – come ce l'hanno quasi tutti gli allenatori sportivi e molti capi militari – e che consiste nel portare i team di cui si ha la responsabilità verso prestazioni più soddisfacenti di quelle di partenza usando i vari obiettivi da raggiungere come strumenti di conduzione e di motivazione.

Tutto ciò non ha nulla a che fare con la gran parte dei manager che oggi incontriamo nelle aziende. Selezionati da Direzioni ossessionate dal risultato a breve, questi non possono che esserne l'immagine riflessa: poco coinvolgenti, quasi inaccessibili e saturi di attivismo un po' nevrotico che deriva dalla scarsa attitudine alla delega, per lo più incapaci di trasmettere significati e valori,



ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

scarsamente o per nulla interessati alla crescita umana dei propri collaboratori, pronti a tradire le persone al minimo sentore di compromissione personale.

Sono convinto che un cattivo management sia sempre il prodotto di una cattiva imprenditorialità. In Olivetti, in Rinascente, in Pirelli era praticamente impossibile qualche decennio fa vedere all'opera un cattivo management, anzi c'era piuttosto il suo esatto contrario perché esistevano gli Adriano Olivetti, Senatore Borletti, Leopoldo Pirelli e altri personaggi di questa caratura: erano costoro a dare il senso di missione – e che missione – a tutto il management discendente e in azienda i dubbi su quale fosse la cosa giusta o quella sbagliata da fare erano veramente pochi.

Quando un cattivo manager è insediato al suo posto e può agire indisturbato perché nessuno più in alto di lui è in grado di capirne il potenziale nocivo e di correggerne l'azione, egli tenderà a circondarsi di persone simili a lui e a promuovere a posti di responsabilità le persone sbagliate. In questo modo tutta l'azienda rimarrà invischiata in modi di pensare e di agire non funzionali a quello sviluppo che molti imprenditori vorrebbero ma che rimarrà sempre una chimera senza un management veramente all'altezza del suo compito.

Pepe Caglini