

PROLOGO

In questo libro non troverete nuove teorie e tecniche per motivare il personale, né innovative formule per diventare autorevoli leader.

In questo libro troverete delle considerazioni molto schiette, e anche un po' provocatorie, finalizzate a meglio comprendere e sdrammatizzare la contraddittorietà e la complessità delle organizzazioni aziendali, nonché del pensiero di chi le studia.

Cambiamenti da crisi e crisi da cambiamenti: occorre cavalcarli con nuovi prodotti, processi, tecnologie e modelli organizzativi.

Ciò che distingue la nostra epoca da quelle precedenti è l'acutissima accelerazione del cambiamento.

Oggi, praticamente, è tutto temporaneo. Effetti sulla quotidianità operativa delle imprese: revisione incessante delle strutture produttive e distributive, focalizzazione dell'offerta, caccia agli ordini ad alto margine e ai crediti scaduti, rinegoziazione del debito, sforzi innovativi (più o meno felici), ricerca affannosa dell'efficienza, convergenze parallele obbligate fra obiettivi di breve e medio-lungo periodo.

La legge è ormai una sola: botte piena, moglie ubriaca e ... uva sulla vigna.

Bisogna "diventare sempre più bravi nel fare sempre di più con sempre di meno"; la dea Produttività ha acquisito una potenza senza precedenti.

Le imprese, quindi, sono obbligate al cambiamento e all'innovazione, fattori di per sé considerati buoni, così come è cattivo chi non cambia, poiché "non in grado di cogliere le nuove opportunità".

Tutto noto, tutto chiaro. Ma ... che novità, le imprese sono fatte (anche) di persone e i cambiamenti e le innovazioni sono nulla se le persone non li accolgono, supportano e valorizzano.

E qui viene il bello. Si tratta del distacco fra hardware organizzativo (tutti i provvedimenti che l'azienda intende attuare per rispondere alla competizione e alla crisi) e software comportamentale (ciò che le persone fanno).

Ovvero: che fatica riuscire a far fare alle persone quello che è necessario per dare un futuro all'impresa in un mercato così turbolento!

In un simile contesto, sarebbero assai più comode non le famigerate risorse umane, bensì delle risorse "meccaniche", auspicabilmente costruite e gestite da una mente illuminata.

Le risorse "meccaniche", cioè le macchine, possiedono vantaggiosissime caratteristiche: si acquistano e si dismettono al bisogno senza troppe storie, si programmano nei minimi dettagli, non si ammalano, non si demotivano, non richiedono lo sviluppo di *commitment* per fare quello che c'è da fare, non vanno in ferie (né a casa la sera), non si rivolgono ai sindacati, non si preoccupano per il futuro, non rimangono incinte, non si lamentano in caso di delocalizzazione produttiva, non richiedono ammortizzatori sociali nei momenti di crisi.

Avere dei collaboratori meccanici temo sia l'inconfessabile desiderio segreto di molti manager e imprenditori.

E invece no! Fermo restando che la storia economica ci dimostra come, ogniqualvolta sia tecnologicamente possibile, le organizzazioni non esitano a sostituire le persone con macchine, di persone da motivare, guidare e sviluppare ce ne sono, per fortuna, ancora tante. Ci si deve di conseguenza sforzare di coltivare il celeberrimo People Management e, in ogni dove (congressi, seminari, testi), gli slogan sono sempre quelli:

- la persona e la sua formazione al centro dell'impresa
- caccia ai talenti
- il benessere organizzativo è fondamentale.

Slogan giusti e bellissimi, tuttavia capaci di magri riscontri nella realtà e diventati la base di una ormai smodata retorica del capitale umano. Per ognuno di essi, infatti, ci sono alcune lampanti contraddizioni:

- la persona al centro

versus

- modelli contrattuali centrati sulla riduzione e sulla flessibilizzazione del costo del lavoro e sull'assoluto primato del risultato economico a breve termine

- caccia ai talenti

versus

- costante attenzione alla "gente da cacciare" (con più eleganza si dice "liberare risorse ed energie") e reflusso dirigista (cercare persone che eseguano il volere della dirigenza senza troppe storie)

- il benessere organizzativo è fondamentale

versus

- climi organizzativi schiacciati da competitività interna, frenesia, malattie da stress; tutti sono stanchi, frettolosi, irritabili e diffidenti.

Il management, di fatto, obbliga persone spesso irritabili, caparbie e tendenzialmente indipendenti a conformarsi a standard e regole, forse sprecando enormi quantità di immaginazione e iniziativa. Come si spiegherebbe altrimenti l'intramontabile rapporto dialettico fra i bisogni di collaborazione e motivazione e le insuperate difficoltà per ottenerli?

In questo modo le risorse umane diventano sempre più croce e sempre meno delizia dell'impresa.

Tanto che, oggi, il maggiore problema del leader è giustappunto quello di coinvolgere i

collaboratori. Tanto che il maggior problema dei collaboratori è il rapporto con il capo.

In ogni caso l'azienda non perdona: un po' come in famiglia, bisogna saper portare a casa soldi (produttività) e, al tempo stesso, essere buoni genitori (qualità delle relazioni).

Insomma, bisogna essere sia bravi, sia simpatici.

Che le competenze di relazione e gestione interpersonale siano di valenza strategica per la vita dell'impresa nel mercato è aspetto ormai universalmente noto e accettato da chi studia e opera nel management. Tuttavia, nelle aziende, l'aspetto più frequentemente problematico è proprio la distanza fra le considerazioni concettuali e le prassi concrete.

Il ruolo del dirigente o del quadro, o di chiunque gestisca le persone, infatti, è ancora oggi prevalentemente definito dalle azioni strumentali al conseguimento degli obiettivi d'impresa: il management è connotato da una forte "centratura sul compito" (offrire soluzioni efficaci, prevenire le attività irrilevanti rispetto agli obiettivi, rispettare l'economicità e la tempistica, gestire l'importanza e l'urgenza).

Di norma, ben altro interesse viene destinato alle azioni proprie della "centratura sulla persona": promuovere la qualità delle relazioni interpersonali, la possibilità di esprimere sentimenti e aspettative, i processi partecipativi, la consapevolezza del proprio stile di comunicazione, l'espressione di talenti e competenze.

Si tratta di azioni di management spesso predicate ma non praticate, considerate poco concrete (o addirittura "poco virili") e accuratamente liquidate con giudizi autorassicuranti del genere:

"Si è pagati per lavorare e si lavora per essere pagati" o "I dipendenti vanno *semplicemente* organizzati, disciplinati e controllati".

La prima parte di questo libro contiene un rapido *excursus* sull'origine del People Management e il sunto delle principali "prediche manageriali" in materia di gestione del personale: cosa bisognerebbe fare per valorizzare, coinvolgere, motivare e guidare le "mitiche" risorse umane. Si tratta di argomenti ampiamente noti e oggetto di una fluviale letteratura specialistica.

Ecco perché mi limito a richiamare gli aspetti salienti, proponendoli con una duplice finalità: sia in veste di manuale di People Management (un buon ripasso non fa mai male, in special modo

su un argomento così vasto e dibattuto), sia come campionario degli argomenti teorici più spesso sbugiardati dalla pratica.

La seconda parte è dedicata all'analisi delle pratiche manageriali, cioè di quanto effettivamente accade nelle imprese, di frequente, ahimè, a dispetto delle prediche. Come ci ricorda Corinne Maier: "L'indigesta letteratura dedicata al management è per l'impresa ciò che i manuali di diritto costituzionale sono per la vita politica. I libri sono necessari ma non sufficienti a spiegare cosa bolle in Parlamento".

Sottolineare il distacco fra teoria e pratica non vuole minare la robustezza della teoria (almeno di gran parte di questa teoria), bensì focalizzarne le mancate opportunità applicative e, soprattutto, mettere in evidenza la consistente dose di ipocrisia e goffaggine che permea la vita organizzativa.

Il tutto credo possa risultare utile al fine di:

- aiutare le aziende a smettere di diffondere favole organizzative, predicando in una direzione (tutti bravi, belli, buoni e uguali) e praticando in quella opposta (conseguire produttività e niente più, anche a spese del benessere di chi quella produttività materialmente realizza)
- aiutare le persone a smettere di snervarsi in vista di un'organizzazione perfetta e felice, priva di gerarchia e asimmetria nell'uso del potere e delle risorse.

Ne potrebbe derivare un rapporto più chiaro, franco e diretto fra capi, collaboratori e colleghi, a vantaggio del tanto predicato benessere organizzativo e della qualità della nostra vita.

INDICE

Prologo	9
PARTE PRIMA	
<i>Le prediche del People Management: così (giustamente?) si narra</i>	15
Alle origini del People Management	17
Attualità: mercato difficile? People first!	23
I pilastri della People Strategy	27
La nuova cultura manageriale: equipaggi e capitani coraggiosi	31
Il capo modello: la leadership in (ben) 10 mosse	35
Il collaboratore modello: la followership in (appena) 4 fasi	37
La squadra modello: effective team work	39
La Motivazione 3.0 e gli albori dell'autorganizzazione	41

PARTE SECONDA

<i>Le pratiche del People Management: così (purtroppo?) si fa</i>	45
Una cruda realtà: il mito del tramonto della gerarchia	47
Leciti dubbi	51
Strabismi aziendali	57
È tutta colpa del capo, anzi del collaboratore	61
Il Manager 3P	65
Il Collaboratore FBI	69
Si fa presto a dire engagement	75
Ti prego, fa' che sia motivato: Motivazione 4.0?	83
Contenere i costi a tutti i costi: la dea Produttività e i suoi seguaci	89
Gli investimenti in Formazione Bidet	93
Direzione del personale e congruenza socio-organizzativa	97
Otto casi di ordinaria follia organizzativa	101
La generazione Tuareg: senza bussola, nel deserto	109
Bibliografia	115