



ULYSSE MANAGEMENT

STRATEGIA, ORGANIZZAZIONE E FORMAZIONE

STUDIO Caglini & Frasconi

"PROVOCAZIONI" E NOTIZIE

© ULYSSE MANAGEMENT

Anno 2 - Numero 13 – 14 giugno 2011

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

- √ In regalo per voi : *Sei riflessioni per "motivare" il proprio percorso nella vita.* Prima o poi ci si accorge che se nel lavoro aspettiamo qualcuno che sia in grado di motivarci l'attesa potrebbe essere lunga. E nel frattempo potremmo intaccare quel vero e proprio tesoretto che è l'autostima. Queste sei riflessioni ci aiutano a vedere le cose nella giusta prospettiva e a ridare smalto alla nostra azione. Chiedere in segreteria.

- √ Organizzazione, 2 - Nelle piccole-medie aziende uno dei più grossi ostacoli alla creazione di una buona organizzazione aziendale è costituito dalla difficoltà di individuare persone che abbiano il talento e la competenza per dirigere parti dell'azienda, dalle squadre di prima linea fino ai settori più importanti. Non mancano persone valide, il problema è che se sono valide nell'attuale mansione ciò non significa che si dimostrino all'altezza una volta promosse ad un ruolo di comando. Per non parlare poi dei modi in cui vengono scelte queste persone, spesso viziati da influenze più o meno inconse che nulla hanno a che fare con la meritocrazia, come la tendenza a promuovere i più accondiscendenti invece dei più capaci (tendenza particolarmente coltivata dalle personalità insicure) oppure la diffusa superficialità che molti imprenditori manifestano quando inseriscono nell'organizzazione parenti o simili senza averne prima testato talento e competenza in un periodo di apprendistato sufficientemente lungo e severo. A tutto questo si deve aggiungere la grande difficoltà di ottenere in seguito con la formazione ciò che si sarebbe dovuto ottenere prima attraverso una vera selezione. Ma la selezione è possibile solo quando si può scegliere tra molti (come succede nelle grandi aziende) e la formazione manageriale funziona solo quando la si applica a soggetti già in qualche modo predisposti ad esercitare un ruolo di leadership. Ora, per motivi puramente statistici, è molto difficile che in un'azienda che non supera le 50 persone (cioè in più dell' 80% delle aziende italiane) ci si trovi in condizione di poter fare questo tipo di selezione e questo tipo di formazione. Molto più probabilmente, quando si cerca di "organizzare" l'azienda secondo i canoni classici che richiedono precise individuazioni di responsabilità, ci si trova invariabilmente a confrontarsi con la drammatica carenza di persone suscettibili di coprire un ruolo di leadership e disponibili a farlo. Che fare allora ? Una soluzione possibile anche se al momento piuttosto rara perché richiede nella sua applicazione un certo coraggio e molta passione per il fattore umano, è la *gestione per team a responsabilità diffusa*. In cosa consiste ? L'azienda, per sua natura poco complessa date le sue dimensioni e dove tutti si conoscono, viene suddivisa in squadre con compiti specifici, esattamente come nell'organizzazione tradizionale. Ma da qui cominciano le differenze. Ogni squadra viene per prima cosa costituita e responsabilizzata come team nei confronti nel raggiungimento degli obiettivi e degli

segue



standard che devono essere ben definiti. A questo punto ad ogni squadra si delega la responsabilità più importante, quella della designazione della persona che la rappresenterà nei confronti dell'azienda e che fungerà a tutti gli effetti da team leader. Costui, essendo stato eletto dal basso, andrà meno soggetto ai fenomeni di rigetto che si riscontrano puntualmente quando si impone dall'alto un capo invisibile perché poco competente dal punto di vista manageriale. Ci sono altri vantaggi? Sì. Potremmo cominciare dal notevole coinvolgimento emotivo di tutti i membri della squadra come effetto del maggior potere di controllo a loro conferito non solo sulla nomina del loro "capo" ma anche sulla sua eventuale "destituzione" in caso di sua incapacità e nella migliore efficienza che si riscontra quando le persone che lavorano sono chiamate a progettare esse stesse le condizioni organizzative nelle quali lavorano. Tutto questo si traduce in un maggiore impegno generale con scomparsa quasi totale dei fenomeni di passività e di disinteresse all'azienda legati alla presenza di capi imposti ma non all'altezza della situazione. Infine bisogna citare il grandissimo vantaggio di poter ruotare nei posti di comando persone diverse (senza alcun impegno aziendale a non poter/dover recedere da una nomina, non essendo l'azienda ad averla sollecitata). Questa circostanza aumenta di fatto la probabilità che in azienda la persona "giusta" trovi la sua strada (che magari nell'organizzazione tradizionale sarebbe stata preclusa per i motivi considerati) e crea le condizioni perché potenziali leader si possano allenare a farlo. Circostanza che, tra parentesi, costituisce una delle migliori opportunità di formazione manageriale poco formale ma molto efficace. E gli svantaggi di una tale soluzione? Ci sono, naturalmente, ma niente che non possa essere gestito da un capo-azienda intelligente e appassionato. Con questo sistema, per esempio, non si possono accontentare, offrendo un posto di comando, persone fedeli alle quali si deve qualcosa. Inoltre l'idea di "carriera possibile" viene indebolita visto che le "nomine" possono tramutarsi rapidamente in "destituzioni" (l'intera materia passa dalle mani del capo-azienda alle mani del team) e con l'idea di carriera possibile si indebolisce anche l'idea di competenza manageriale, ma questo probabilmente è un bene perché le nomine tenderanno a coincidere con le persone con maggiore leadership naturale e conseguentemente con minore necessità di formazione in tal senso (pensare per un attimo alla fatica che si fa quando si cerca di formare al comando chi non è fatto per questo). Altre difficoltà, peraltro risolvibili con un po' di creatività, sono poi legate alle questioni retributive, normative e contrattuali. In definitiva una prospettiva eccitante per creare un nuovo clima nelle piccole realtà che hanno più che mai bisogno di rivedere la loro produttività.

√ La citazione memorabile, 6 - «Se devi ingoiare il rospo, ingoialo finché è piccolo e tenero».

Thomas Jefferson

√ **Cannibali in azienda.**

Cinque cannibali vengono assunti come programmatori in un'azienda. Durante la presentazione, il titolare dice: "Adesso siete parte del gruppo. Qui si guadagna bene e se avete fame potete andare alla mensa aziendale. Quindi non date noia agli altri impiegati". I cannibali promettono di non disturbare gli altri e si mettono al lavoro. Quattro settimane dopo il titolare torna e dice: "State tutti lavorando bene e sono molto soddisfatto di voi. Però da ieri sembra scomparsa una delle ragazze delle pulizie e gli uffici sono tutti sporchi. Qualcuno di voi sa cos'è successo?" I cannibali dichiarano di non sapere niente. Ma appena il titolare è uscito, il capo dei cannibali dice agli altri: "Chi è stato di voi idioti?" Uno alza esitante la mano e il capo dice: "Imbecille! Per quattro settimane abbiamo mangiato Responsabili, Direttori commerciali, Area manager e Product manager in modo che nessuno si accorgesse di niente e tu dovevi mangiarti proprio la ragazza delle pulizie?"

Fonte : Giuseppe Frulla, Ceo di DMM