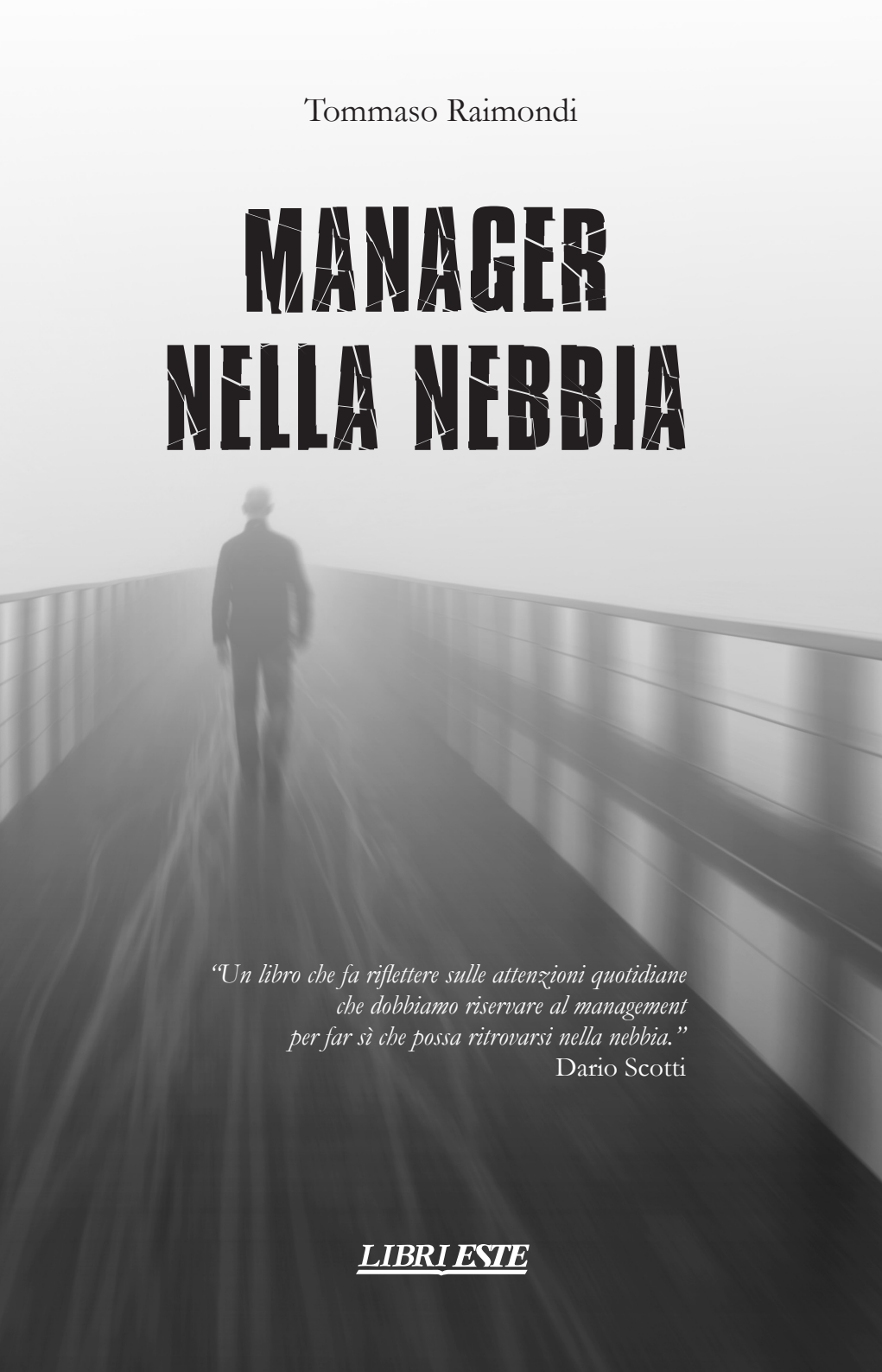


Tommaso Raimondi

MANAGER NELLA NEBBIA



*“Un libro che fa riflettere sulle attenzioni quotidiane
che dobbiamo riservare al management
per far sì che possa ritrovarsi nella nebbia.”*

Dario Scotti

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2013 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Realizzazione grafica: Antonello Faccini

Realizzazione editoriale: Valentina Casali

ISBN

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Tommaso Raimondi

Manager nella nebbia

LIBRI ESTE

INDICE

Introduzione di Dario Scotti	9
Prefazione di Edoardo Monopoli	11
Premessa	13
PARTE I – La nebbia c'è?	15
<i>Sembra banale, ma i manager fingono di non riconoscere la confusione che li circonda. Oppure ne sono coinvolti al punto di perdere la lucidità che ci si aspetta da loro. Se non si riconosce, con umiltà e buon senso, lo stato in cui ci si trova, non si esce dalla nebbia.</i>	
1. Manager nella nebbia	17
2. Il regno della menzogna.	
L'azienda di oggi, tra tempesta, silenzi e falsità	23
PARTE II – La nebbia e gli altri	33
<i>La grande scoperta, per uscire dalla nebbia, è quella di essere accompagnati da chi, sia pur con fatica, può aiutare i manager stessi a superare la crisi: i collaboratori. Gli altri sono la chiave, comunque, per andare oltre. Ma anche ai manager vanno date chance.</i>	
3. Engagement delle risorse: ci servono dati per coglierne la rilevanza strategica?	35
4. Il 'non detto' in azienda	45
5. Il perché del perché del lavoro	57

- | | |
|---|----|
| 6. La gioia del feedback | 63 |
| 7. È meglio cacciare un manager
o svilupparne la leadership? | 73 |

PARTE III – Uscire dalla nebbia 83

Non sappiamo se ce la faremo. Ma certamente alcune esperienze ci portano a individuare accorgimenti che possono servire a rivedere la luce del sole. Tali accorgimenti sono tool per modificare le attitudini del management. Implicano assunzione di consapevolezza su presupposti legati allo sviluppo organizzativo e alla correlazione dello stesso con lo sviluppo delle persone. O, se proprio le cose si mettono male, a trovare le forze individuali per iniziare una nuova vita professionale al di fuori del contesto aziendale. Il tutto non semplice, ma possibile se solo si è disposti a investire per sopravvivere e tornare ad avere successo.

- | | |
|--|-----|
| 8. Leadership e cambiamento | 85 |
| 9. I nuovi profughi. Il marketing di se stessi
per manager che hanno lasciato
il mondo aziendale | 95 |
| 10. Il buon senso manageriale | 117 |
| 11. Crisi straordinaria e leader straordinari | 131 |
| 12. Elogio della velocità | 141 |
| 13. Coach the organization | 151 |
| 14. Rivitalizzare le organizzazioni | 161 |

Appendice 1 – Imprenditori e manager:
intervista al Dr. Scotti e ai suoi manager 173

Una riflessione, a posteriori. Il nostro bel paese è nella nebbia più che mai ma realtà imprenditoriali italiane al momento sembrano aver trovato direzioni confortanti (semmai tramite l'espansione internazionale). Qualche mese fa ho incontrato un amico e un grande imprenditore italiano e ho preso atto che ci sono ancora esempi di un buon connubio tra una proprietà che sa dove andare e riesce a

trasferire questa direzione ai propri collaboratori e buoni manager (italiani) che hanno forse un po' superato il mito delle multinazionali come scuola di vita...

Appendice 2 – La nebbia (e la luce) nella rete 181
Nella rete c'è tutto. Solo su LinkedIn pillole di pensieri e rapide visioni possono aprirci la mente e darci nuove prospettive. Tutti i temi trattati nei miei articoli girano intorno al manager. Il nostro manager in mezzo alla tempesta o, se si preferisce, nella nebbia. Per chi non si fosse mai avventurato con energia e curiosità a scoprire cosa dicono quei 'cialtroni' che pubblicano post su LinkedIn, ecco una serie di stimoli che, a volte, un manager in azienda, ci mette anni per assimilare con i mezzi tradizionali.

INTRODUZIONE

di Dario Scotti

Presidente e Amministratore Delegato di Riso Scotti

Conosco Tommaso da oltre 40 anni. Giocavamo insieme. Eravamo mascotte in un circolo tennistico, i più giovani, i più esuberanti, in perenne e accesa competizione tra di noi, perché gli altri tennisti ci consideravano troppo piccoli (e forse troppo poco impegnativi).

A Tommaso piaceva giocare ma anche scrivere. Ricordo alcuni suoi temi che parlavano del suo 'amico del riso' e delle cose che combinavamo all'epoca insieme.

Poi ci siamo persi per parecchi anni, come succede di norma nella vita. Io assorbito nel mio grande sogno di costruire un caso di successo nel settore partendo dalla solidità di un marchio maturato in più di 160 anni di storia, lui con una carriera manageriale in differenti aziende e l'applicazione della sua appassionata visione relativa alla gestione delle risorse umane. Devo dire che proprio incontrando nuovamente Tommaso circa un anno fa, in occasione della sua richiesta di farmi una intervista per comprendere come un imprenditore si relazioni con i suoi manager, ho riflettuto intensamente su un concetto: i successi (o gli insuccessi) delle aziende alla fine dipendono certamente dall'intuito imprenditoriale o dalle strategie implementate, dagli investimenti fatti e dall'efficacia delle reti distributive, ma senza il contributo di risorse umane dedite e motivate non si va molto avanti. E certamente la chiave sta nel management, che a sua volta deve essere gestito e sviluppato con estrema accuratezza.

Ora Tommaso mi chiede di fare una breve introduzione al suo libro dove mette insieme la sua profonda esperienza aziendale e parte, a mio avviso correttamente, dal prendere atto che ci troviamo, vorrei dire specie in questo paese, in una nebbia dove i manager che dovrebbero indicare la strada sono i primi a essere confusi e disorientati.

Come imprenditore ammetto di incontrare oggi non poche difficoltà, eppure ho maturato una determinazione e una testardaggine che mi spingono a continuare a credere nella mia azienda e a mantenerla il più possibile italiana, anche se inevitabilmente aperta commercialmente al mondo che ci circonda. La chiacchierata con Tommaso mi è stata utile per capire che in fondo la mia quasi ossessiva attenzione alla qualità del management è una chiave di successo. E questa attenzione, che credo di avere nel mio rapporto costante con i manager e i collaboratori, è basata su piccole cose, non su grandi proclami. Per questo sposo con gioia i concetti espressi in questo libro perché in fondo, come è nelle corde del mio amico d'infanzia, si trasforma gradualmente in un incitamento ricco di speranza, positività e buon senso, malgrado le avversità che cercano di ostacolarci. E allora credo sia utile accogliere l'aiuto offerto dal mio amico appassionato di Risorse Umane che può davvero far riflettere imprenditori e manager non su grandi strategie di comunicazione e di sviluppo ma su semplici attenzioni di ogni giorno nei confronti di questo management che va aiutato a ritrovarsi nella nebbia.

Dario Scotti

Pavia, 13 novembre 2014

PREFAZIONE

di Edoardo Monopoli

Partner Valecon e Management Consultant

Secondo uno studio condotto da Aldai, dal 2010 al primo semestre del 2013 i manager in Italia sono diminuiti del 54%. In altre parole, sono usciti dal mondo del lavoro più di 900.000 dirigenti e quadri, solo una parte dei quali lo ha fatto per godersi una sospirata pensione. Sono numeri impressionanti, nascosti tra le pieghe delle statistiche di una crisi pervasiva e lunghissima. Una recessione che ha non solo eroso fatturato e margini, ma ha anche messo in crisi paradigmi organizzativi e ritualismi manageriali che avevano francamente fatto il loro tempo.

Vogliamo attribuire la slavina impressionante di licenziamenti esclusivamente alla congiuntura economica, scaricandone su altri (l'Europa, i governi nazionali, le banche, gli *head office* delle multinazionali, ecc.) la responsabilità o conviene interrogarci anche sulla reale capacità di tenuta delle nostre organizzazioni e manager in un contesto completamente stravolto? Se Charles Darwin tornasse in vita, probabilmente dedicherebbe energie allo studio di come l'ecosistema delle aziende sia irrimediabilmente diverso e di come la specie dei manager debba adattarsi, per scongiurare la propria estinzione.

Conosco Tommaso Raimondi da più di venti anni e ho sempre apprezzato la profondità e l'innovatività con cui ha interpretato le proprie responsabilità manageriali. In questa raccolta di articoli Tommaso ripercorre con ammirevole lucidità la crisi di alcuni paradigmi organizzativi e mana-

geriali e lo smarrimento indotto dal tramonto di punti di riferimento consolidati.

L'autore, però, non osserva la realtà aziendale con il distacco dell'entomologo: la passione con cui Tommaso denuncia le patologie delle nostre organizzazioni e l'empatia che dimostra nel descrivere le difficoltà dei manager conferiscono a questi articoli il valore di una testimonianza diretta e coinvolta.

Il suo è comunque un contributo ottimista: con uno stile arguto, Tommaso propone infatti delle soluzioni non convenzionali per 'navigare nella nebbia', lavorando soprattutto sulle attitudini manageriali e sul clima aziendale. La speranza di tutti coloro che operano in questo settore è che da questa fase di trasformazione emergano organizzazioni e individui più forti e attrezzati per 'uscire a riveder le stelle'.

Edoardo Monopoli
Londra, 29 maggio 2014

PREMESSA

La nebbia

In genere conoscere le cause di un problema è la precondizione per individuare soluzioni allo stesso. A volte però non si riconosce neppure il problema. Nell'azienda di oggi capita anche questo.

La prima grande premessa di questa raccolta di articoli è la seguente: il sottoscritto non ce l'ha con i manager. Molti di loro sono illuminati. Sono dei veri leader. Sono un punto di riferimento nelle avversità. Sono, in sostanza, una guida.

Eppure, purtroppo, percorrendo i corridoi delle aziende, parlando con i manager e con i colleghi delle Risorse Umane, ho accumulato alcune chiare visioni su attitudini e comportamenti manageriali.

Poi vivo in questo meraviglioso paese e trovo tanta luce, ma anche un incommensurabile problema di fondo. Il sistema pubblico ci porta via due terzi non solo dei nostri soldi ma anche delle nostre idee, dei nostri sogni, delle nostre iniziative. E per questo, imprenditori e manager italiani hanno perso la cosa più importante, ciò che li contraddistingueva rispetto al resto del mondo: l'ottimismo.

Non vedo peraltro alcun *commitment* serio sulla volontà di cambiamento da parte di chi non ha alcun interesse a cambiare. Quindi, teoricamente, 'no hope', almeno in termini di forze positive offerte dal sistema pubblico.

Esistono comunque interstizi di crescita e di successo, anche se purtroppo la maggior parte di tali ristretti margini prevede di trovare sfogo fuori dal nostro Paese.

Ho citato la malefica influenza del settore pubblico per contestualizzare (e relativizzare) lo stato in cui si ritrovano i nostri manager. Il pessimismo dilagante e i vincoli oggettivi oggi presenti li costringono ad affrontare missioni impossibili. A volte, specie nelle multinazionali, i manager si ritrovano nel mezzo di un *trade-off* tra i vincoli congiunturali e normativi, una competizione alle stelle e target provenienti dalle capogruppo del tutto irrealistici.

Anche per questo non ho davvero nulla di personale nei confronti dei manager. Sono stato uno di loro. Ho patito nel bene e nel male il loro percorso.

Ma oggi, e quando dico oggi dico ‘non ieri’, un problema di fondo un bel numero di manager ce l’ha. Si trova in mezzo alla nebbia ma non vuole vederla. Non accetta di riconoscere di essere confuso. Ma confuso è. Per cui ci si aspetterebbero comportamenti naturali, logici, orientati al buon senso. In molti casi io non li vedo. Voi sì?

Questa raccolta di articoli scritti nel corso dei miei primi due anni e mezzo fuori dall’azienda in qualche modo rappresenta un percorso di consapevolezza e anche di speranza. C’è una chiave di fondo in quello a cui, profondamente, credo. Nella crisi, nella tempesta perfetta, le navi possono cedere in termini strutturali, ma in qualche modo sono gli esseri umani a cercare di superare la violenza delle intemperie. Uomini senza più regole, strutture, bussole, convinzioni, status ma che, uniti, cercano di uscire dal caos per rivedere la luce.

Questi uomini devono prima di tutto tarare alcune piccole cose. Nel profondo delle proprie attitudini, per scoprire forze inaspettate.

Il percorso prevede tre macro step:

- consapevolezza (della nebbia);
- riscoperta del ruolo degli altri;
- possibili vie di uscita.

Partiamo!

PARTE PRIMA

La nebbia c'è?

Capitolo 1

Manager nella nebbia

Suona un po' ironico rievocare il mitico film *Gorillas in the mist* pensando a molti manager nel nuovo scenario che si sta profilando. In realtà nelle impenetrabili foreste del Rwanda la nebbia è fisica e i gorilla si muovono sicuri e fieri (ignorando semmai il concreto pericolo di essere sterminati dai bracconieri armati di machete).

Il manager di oggi si muove invece in una nebbia densa, chiaramente simbolica, cercando di denotare sicurezza e dignità, ma spesso dando segni tangibili di:

- percezione dei rischi (paura);
- convulsa ricerca di soluzioni (mancanza di direzione);
- sviluppo di piani di azione con scarsa considerazione dell'elemento chiave rappresentato dall'*engagement* del personale incaricato di realizzare gli stessi piani;
- incremento radicale della quantità di tempo devoluta al lavoro a causa della diminuzione del livello di delega (ritenendo presuntuosamente che nella nebbia ci vede solo il capo) e della devastante ossessione di riduzione dei costi (l'unica certezza nella nebbia, che significa però meno risorse disponibili per realizzare i piani);
- correlato stress, nervosismo, perdita di lucidità;
- impatto pesante sul clima aziendale con conseguente generazione di insicurezza.

Non è forse così?

Cerchiamo di comprendere le ragioni della crescita della nebbia.

Ci sono a mio avviso due fattori principali, il primo banale, l'altro un po' meno. Il primo è ovviamente la situazione di crisi di molti mercati e, in genere, dell'economia mondiale.

Il secondo è l'evoluzione dei sistemi di comunicazione.

Lo sviluppo delle tecnologie applicate alle comunicazioni e l'enorme potenziale disponibilità di dati e informazioni su sistemi di memorizzazione sempre più potenti possono essere visti apparentemente come un potentissimo ausilio alla comprensione dei fatti e dei trend. Eppure, considerati sotto un altro profilo, si traducono in un bombardamento che inevitabilmente amplifica il livello di complessità.

Un terzo elemento, che è frutto della quasi impossibilità di generare a livello aziendale risposte strutturate a fronte della crisi e della complessità crescente, è la dinamica dei cambiamenti.

Perché il mondo va a tentoni.

Quindi il sistema di riferimento in cui un imprenditore o una multinazionale si trova oggi a operare è un sistema totalmente instabile. Fornitori, clienti, personale, normative, ambiente, ovvero tutto ciò che ruota intorno e all'interno dell'azienda, è in costante movimento, adattandosi alla mutevolezza costante delle varie parti. E ciò viene immediatamente amplificato dalla velocità dell'informazione. Ogni movimento è immediatamente noto.

Questi aspetti fanno addensare, inevitabilmente, la nostra nebbia.

Nebbia non implica incapacità, né cecità. Ma genera una grande necessità di adattamento che nasce da una istintiva autodifesa di fronte a una rinnovellata accelerazione della darwiniana teoria dell'evoluzione e della ineluttabile selezione naturale sempre più spinta.

Al di là delle origini di questo addensarsi di confusione, il vero problema, tornando ai manager, resta il come muoversi nella nebbia. Se gli effetti che spesso si avvertono

sono quelli citati nei precedenti sei punti (e potremmo aggiungere decine) siamo messi male.

La nebbia determina una accelerazione della spinta alla selezione naturale. È ovvio che i manager che non trovano il modo per muoversi con relativa lucidità e serenità nel contesto, non solo saranno spazzati via, ma porteranno le loro aziende alla graduale dissoluzione.

Vorrei solo, in questo breve e lievemente provocatorio scritto, elencare alcune possibilità per resistere, concretamente, a questa perdita di lucidità.

Trattasi principalmente di attitudini da elaborare a livello personale anche con l'aiuto di appropriato ricorso al *coaching*.

- Vedere la nebbia. Non negarne l'esistenza. È banale, ma il manager a volte crede di dovere dimostrare di sapere tutto, conoscere tutto, dominare tutto. Invece occorre partire dalla ammissione del livello di complessità e della confusione che ci circonda.
- Non aumentare la nebbia. È il contrario del punto precedente. Ma i manager sono a volte protesi a complicare tutto ancora di più. Si vedano, a proposito, le strutture che vengono create, specie a livello di grandi corporative multinazionali, per gestire la complessità. La nebbia aumenta.
- Se si comprendono i punti precedenti scatta un'altra profonda necessità. La necessità degli altri. La necessità di lavorare in team. La necessità di lavorare con collaboratori motivati ad affrontare la nebbia.
- Se si comprende realmente questa necessità occorre fare qualcosa di eccezionale (ossia che non rientri nei comportamenti standard) per far sì che gli altri, colleghi o collaboratori, accettino questa sfida.
- Vanno pertanto adottati in azienda dei comportamenti che spesso la rigidità delle convenzioni organizzative e

- delle strutture stesse non consentono così facilmente.
- Diventano necessarie azioni sul piano della costruzione di *engagement*, che passano attraverso un diretto coinvolgimento dei manager sul *coaching* dei collaboratori, comunicazione, feedback a due vie, ecc.
 - Tutto ciò implica un indirizzo di tempo e attenzione a variabili apparentemente *soft*, ma che spesso sono vanificate dai vincoli di tempo e dall'ossessione per i costi. Quest'ultima, come dicevamo, implica la riduzione delle forze necessarie per fare bene qualcosa e quindi genera a volte un coinvolgimento operativo e di dettaglio dei manager antitetico a queste azioni sulle risorse e sul team.

Per combattere tali limiti, occorre rinsaldare la forte accettazione e comprensione dei presupposti elencati dal punto 1 al punto 4 ed eventualmente chiedere aiuto. Aiuto a chi? Nelle aziende molto strutturate, anche multinazionali, non è assolutamente vero che non sia possibile coinvolgere i propri *stakeholder*, spesso a livello di capogruppo, sulle necessità legate alle difficoltà oggettive che si incontrano nella gestione del business e alla conseguente necessità di dedicare forze ed energie ai fattori *soft* di cui ai punti precedenti. In genere un *headquarter* evoluto, ma anche un imprenditore, azionista, capo azienda, che ci tenga realmente al suo business non può restare inerte rispetto a tali richieste. Il problema sta nel fatto che il manager non vuole denotare debolezza verso l'alto. La debolezza si evince alla fine, comunque, quando si esaminano i risultati.

Consulenti, *coach*, persone di esperienza in azienda e, a volte, anche i poveri staff Hr possono fornire un aiuto per lavorare sulla costruzione di *engagement*, di team, e per sviluppare quell'atmosfera che generi innovazione e veloci risposte alle esigenze che si prospettano. Occorre avere l'umiltà e l'intelligenza di chiederlo questo aiuto.

Spero che quanto scritto sia chiaro. Se non lo fosse, avrei generato più nebbia di quella che già esiste.

Tuttavia vi ricordo che i gorilla delle foreste del Rwanda riescono a sopravvivere ai bracconieri stando in gruppo con le proprie famiglie. Dunque la nebbia c'è, ma un modo per orientarsi nell'immensa foresta esiste. Niente paura!!!

Inedito – Settembre 2012