

Armi & Bagaglio**Quello che il vostro capo non può dirvi
Quello che voi non potete dire al vostro capo****di Livio Macchioro**

Consulent

La situazione economico-politica cambia di giorno in giorno; in molti aspetti, di ora in ora. Sto chiudendo questo pezzo il 6 dicembre. Nel momento in cui sarà pubblicato i grandi strateghi europei potrebbero –incredibilmente– essere scesi coi piedi per terra e aver avviato le condizioni per una reale e realistica inversione di tendenza. Oppure potremmo essere già ufficialmente in recessione.

Non entro ovviamente nel merito dei massimi sistemi, su cui già si spendono montagne di parole, più o meno autorevoli. Come noto, in questa situazione l'area più investita è quella delle imprese. Vero che, anche nella crisi, ci sono imprese che rimangono 'ricche' e imprese che diventano 'povere'. Tutte, però, sono colpite da un enorme aumento di incertezza.

In tutto questo diluvio universale, riguardo all'incertezza voglio oggi cogliere –a rischio di lezioso e superficiale minimalismo– un rivolgimento 'di posizione' che riguarda lo scambio delle informazioni sullo stato e il futuro dell'impresa –quindi anche il futuro del 'posto'– tra gli individui e l'impresa.

Per l'appunto: 'Persone&Conoscenze': le persone e le conoscenze che hanno del futuro dell'impresa e del loro futuro nell'impresa.

Parlerò prima del sistema di scambio 'vigente' fino a qualche anno fa, e successivamente del sistema di scambio come sembra configurarsi ai nostri giorni.

Lo scambio di informazioni tra impresa e collaboratore – Il sistema tradizionale.

Fino a un po' di tempo fa la presunzione indiscussa era: l'impresa conosce bene le previsioni, pianifica di conseguenza, e alle 'risorse umane' comunica solo ciò che è funzionale agli obiettivi strategici; soprattutto quando il quadro è incerto e magari le cose vanno male.

Anche gli organici aziendali, e soprattutto le riduzioni degli organici, erano attentamente pianificate. C'era tempo per pianificarle e c'era tempo per predisporre appropriati 'percorsi' di preparazione e gestione, anche sul piano della comunicazione esterna e delle relazioni industriali.

Questo approccio si esplicava ancor più accortamente nel percorso di 'accompagnamento all'uscita' di dirigenti e quadri.

Per il dipendente il messaggio era: *Occhio perché l'imprenditore sa cose rilevanti per il tuo futuro nell'azienda, e non te le dice, altrimenti te ne andresti prima del dovuto e lui perderebbe una risorsa che gli farebbe peggiorare la situazione*.

Il rischio dell'ignoranza era tutto a carico del 'collaboratore', dirigenti compresi.

Questa dinamica è al centro del profetico volume *'Ce l'hai il paracadute?'* di Richard Nelson Bolles, pubblicato nel 1970, e capostipite di innumerevoli filiazioni.

In tale sistema –non importa se efficace oppure no– non veniva data alcuna importanza alle conoscenze o percezioni che invece potesse avere il collaboratore, per l'utilità dell'impresa.

Lo scambio di informazioni tra impresa e collaboratore – Il nuovo assetto.

Oggi la situazione appare molto più articolata e complessa: un 'doppio polo relazionale' nel quale, oltre alla posizione dell'imprenditore, acquista interesse anche quella del collaboratore. Esaminiamo entrambe.

a) La posizione dell'imprenditore verso il collaboratore

Nel 'mondo' precedente, l'imprenditore non diceva perché non voleva dire, pur sapendo.

Oggi, molto più frequentemente, l'imprenditore non dice (al collaboratore) semplicemente perché non sa cosa dire, innanzitutto a se stesso.

Il messaggio per il collaboratore quindi diventa: *'Occhio perché l'imprenditore non sa cose rilevanti per il futuro dell'azienda, e quindi non può dirti nulla'*.

Questo non significa che l'imprenditore non 'faccia'. L'imprenditore decide –comunque– sempre. Lo fa, però, mediamente, in modo molto meno pianificato di una volta; quindi molto più pericolosamente, per sé e per i collaboratori.

Un possibile esempio credo sia dato dalle banche: investite dalla crisi, colte alla sprovvista non tanto dallo stato dei loro conti, che conoscevano benissimo, ma dal crollo verticale della loro impunità, che il sistema non può più garantire totalmente. Assistiamo, quindi, a tagli di organici molto più sbrigativi di una volta.

Il sistema così delineato comporta quattro possibili variabili, che rappresento nella matrice 1, ricalcata sulla celebre 'Finestra di Johari':

Le possibili posizioni dell'imprenditore determinano differenti condizioni di clima lavorativo e quindi differenti prospettive.

b) La posizione del collaboratore verso l'imprenditore

Come accennavo c'è anche un rovescio della medaglia: assume una rilevanza anche la dinamica reciproca e inversa: il potenziale flusso di informazioni e percezioni che potrebbe arrivare all'imprenditore da parte del collaboratore.

La dinamica può essere sintetizzata nel seguente messaggio, rivolto all'imprenditore: *Occhio perché il collaboratore sa oppure percepisce cose rilevanti per il futuro della tua azienda, ma non può dirtelo perché tu non gliene dai l'opportunità, oppure anche perché avrebbe conseguenze negative da parte tua*".

Sappiamo che la sordità burocratica alle voci dal basso è sempre stata un tallone d'Achille dell'organizzazione dell'impresa. Una volta era un prezzo che si poteva pagare. Oggi sarebbe un valore aggiunto che non si dovrebbe rifiutare.

È un aspetto che diventa vitale nell'ambito della Pmi, dove oggi prestano collaborazione 'operativa' persone che alle competenze tecniche aggiungono esperienza manageriale e conoscenza più ampia delle dinamiche del mondo delle imprese, e vengono ampiamente sottoutilizzate su questo versante 'strategico'.

Anche questo sistema di relazione comporta quattro possibili variabili, che rappresento nella matrice 2. Valgono le stesse considerazioni della precedente matrice. Ho però messo l'accento sull'interazione tra imprenditore e collaboratore.



Solleverare la domanda

Come destare all'imprenditore -soprattutto il piccolo o medio- questa vitale consapevolezza?

Sto pensando a uno strumento molto pragmatico e terra terra - un questionario (a tutti, credo, piace staccare 10 minuti e mettere crocette) con domande molto dirette, al limite dell'irriverenza. 'Provocazioni', dovrei dire, se non odiassi questo termine super-abusato.

Per questo mi torna molto utile un altro testo, molto meno noto, ma che ritengo assai efficace e preciso: *Quello che il vostro capo non può dirvi* (Franco Angeli, 1991).

Il libro è rivolto ai medesimi destinatari de 'Il paracadute'.

Contiene, però una check-list estremamente

dettagliata e concreta che -in gran parte- lo stesso imprenditore potrebbe utilizzare per interrogare se stesso. Lo spazio è scaduto: lo svilupperemo in una prossima occasione.

livio.macchioro@fastwebnet.it