

Indice

Presentazione pag. 13

Parte prima

La visione globale e le passioni imprenditoriali

Introduzione

Una rivoluzione di pensiero ed una nuova proposta » 17

1. Sulla semplicità » 17
2. Parlando al cuore dell'imprenditore » 19
3. La visione globale » 20
4. Cuore e passione » 22
5. Ragione e intuito » 23
6. Una rivoluzione di pensiero: la *metaprofessione* » 26
7. Non sono un estremista » 27
8. Un modello esplicativo per le aziende » 30
9. Non solo strumenti » 32
10. Old Economy o New Economy? » 33
11. Scopo e itinerario del libro » 33

1. Le 10 e più passioni degli imprenditori » 35

1. Sull'avidità » 35
2. Sulla superbia » 39
3. Incuria e perfezionismo » 41
4. Sulla contraddittorietà » 44
5. Il manicheismo » 45
6. La passione del fronte operativo e la pigrizia del pensare » 48

6.1. Azione e pensiero	pag. 48
6.2. Diamoci un metodo	» 49
6.3. Come prevenire i disastri	» 52
7. Egoismo e avarizia	» 54
8. Sull'egocentrismo	» 56
9. Sul conservatorismo	» 60
10. Per finire...	» 63
10.1. L'eticità delle nostre scelte	» 63
10.2. Sugli altri vizi	» 63
11. Una precisazione fondamentale: percezione individuale e interazione sociale	» 66
Caso 1 - L'imprenditore diffidente e pessimista	» 68
Caso 2 - L'imprenditore utilitarista	» 70
Caso 3 - L'imprenditore misogino	» 70
12. Quali e quanti elementi influenzano e determinano la nostra visione antropologica?	» 71
13. Memorandum	» 73

Parte seconda
Le risorse umane non sono la principale e
inesauribile risorsa strategica.
Le persone, sì!

2. Comprendere, rispettare e gestire la diversità	» 77
1. Gestire persone e non risorse umane	» 77
2. Il potenziamento del nostro gruppo: visione riduttiva contro visione globale	» 78
3. La personalità compatta: obiettivo prioritario personale nella gestione degli uomini	» 79
4. I tre elementi fondanti la persona	» 83
4.1. L'autorealizzazione	» 83
4.2. Il significato più esteso di persona	» 85
4.3. Conscio e inconscio	» 87
5. Comprendere la diversità/alterità	» 89
6. La diversità è già a monte nel nostro cervello: la genesi delle nostre rappresentazioni mentali	» 94
7. La diversità e le distorsioni percettive	» 97
7.1. Il ruolo delle nostre emozioni	» 97
7.2. Il ruolo della cultura	» 98
7.3. Il ruolo della comunicazione verbale e analogica	» 99

8. L'eredità animale e il processo stimolo-risposta	pag. 100
9. Tipiche diversità a confronto	» 104
9.1. Introspezione ed estroversione	» 105
9.2. Il leccchino, il ribelle e il sentimento di sicurezza	» 106
10. Il controllo esterno e interno	» 107
11. La diversità e l'emulazione inconsapevole	» 109
12. Come interagiamo con gli altri e col lavoro?	» 111
12.1. Come mi relaziono?	» 112
12.2. Come mi informo?	» 113
12.3. Come decido?	» 113
12.4. Come mi organizzo?	» 113
13. Le 8 preferenze lavorative	» 114
I Relatori – Consulenti	» 114
I Creativi – Innovatori	» 115
Gli Esploratori - Promotori	» 116
I Valutatori – Sviluppatori	» 116
I Realizzatori – Organizzatori	» 116
I Finalizzatori – Produttori	» 117
I Controllori – Ispettori	» 117
I Sostenitori – Conservatori	» 118
14. Non siamo sempre uguali: personalità e variabilità	» 119
14.1. Personalità e selettività	» 119
14.2. Personalità e situazione	» 120
15. Tesi, antitesi e sintesi	» 120
16. Memorandum	» 122
3. Lo stress ovvero come deteriorare la qualità personale, avvelenando il clima aziendale	» 125
1. Perché comprendere e prevenire lo stress?	» 125
2. Lo stress e il <i>processone</i>	» 126
3. La sequenza aberrante dello stress	» 130
3.1. Emozioni e consumo energetico	» 130
3.2. Un approccio intuitivo allo stress	» 131
3.3. La sequenza aberrante dello stress	» 133
4. Cosa si intende con stress?	» 135
5. Lo stress: le scelte e i conflitti	» 137
Caso 1 - Il conflitto di avvicinamento	» 139
Caso 2 - Il conflitto di evitamento	» 139
Caso 3 - Il conflitto di avvicinamento-evitamento	» 140
Caso 4 - Il doppio conflitto di avvicinamento-evitamento	» 140

6. Lo stress cronico: le fasi e le conseguenze fisiologiche	pag. 141
7. Come contrastare lo stress	» 143
8. I rimedi pratici dello stress	» 144
8.1. Alcune cause dello stress	» 144
8.2. Alcuni sintomi (o reazioni individuali) dello stress	» 145
8.3. I rimedi dello stress	» 145
9. Il rapporto intercorrente fra stress personale, personalità compatta ed autorealizzazione	» 150
10. Memorandum	» 150

Parte terza

La leadership trasformativa

4. Motivazione, supervisione, valutazione ed autorealizzazione dei nostri collaboratori	» 155
1. La <i>Stella E.P.I.C.A.</i> ovvero la persona nella sua integralità	» 155
2. Un distinguo sull'intelligenza	» 158
3. Motivazione ed autorealizzazione	» 160
3.1. Bisogni e motivazione secondo A. Maslow	» 161
3.2. L'autorealizzazione di Mario (l'imprenditore dell'azienda accanto)	» 165
3.3. Precisazioni sulla teoria motivazionale di Maslow	» 168
4. Come incrementare velocemente le prestazioni dei nostri collaboratori	» 170
Caso 1 - Un collaboratore gestito egregiamente	» 173
Caso 2 - Una supervisione scorretta e inefficiente	» 175
5. L'etica dei nostri collaboratori	» 177
5.1. Responsabilità ed integrità personale	» 177
Caso 1 - Lo stupido	» 178
Caso 2 - Il bandito	» 179
Caso 3 - Lo sprovveduto	» 180
Caso 4 - L'intelligente	» 181
5.2. Valutazione etica di C.M. Cipolla	» 181
6. Appendice: le leggi della stupidità secondo C.M. Cipolla	» 183
7. Memorandum	» 184
5. La relazione interpersonale eccellente, ovvero l'incontro intenzionale di due mondi	» 186
1. La cultura e la relazione interpersonale	» 186

2. L'intenzione comunicativa e la relazione interpersonale	pag. 190
2.1. Intenzione e disvelamento	» 190
2.2. L'attenzione e le strategie difensive	» 190
2.3. L'energia e le strategie offensive	» 192
Caso 1 - La "vittima"	» 193
Caso 2 - L'"inquisitore"	» 194
Caso 3 - L'"intimidatore"	» 194
Caso 4 - Il "troppo riservato"	» 195
2.4. Per concludere	» 196
3. L'empatia e la relazione interpersonale	» 197
3.1. Esiste un rapporto fra le emozioni e la motivazione?	» 197
3.2. La relazione intercorrente fra le emozioni e gli stili di leadership	» 198
4. La comunicazione e la relazione interpersonale	» 201
4.1. La comunicazione e alcune sue implicazioni	» 201
4.2. Ascolto e comunità aziendale	» 204
5. Il modello C.I.R.C.E. Ovvero gli elementi costitutivi della relazione interpersonale eccellente	» 205
6. Verità e pregiudizi	» 208
7. Appendice: alcuni meccanismi di difesa (secondo Freud)	» 211
8. Memorandum	» 216
6. La leadership trasformativa	» 218
1. La relazione intercorrente fra leadership, management e potere	» 218
2. I sette poteri	» 220
3. Cosa intendo con leadership trasformativa?	» 221
4. Le abilità del leader trasformativo (il fare)	» 224
5. Le qualità personali del leader trasformativo (l'essere)	» 227
6. Memorandum	» 231
Epilogo - Scrivere ovvero comunicare	» 232
Note bibliografiche	» 233

1. Le 10 e più passioni degli imprenditori

Le passioni dei leader sono la principale ragione degli errori imprenditoriali che, non solo causano perdite finanziarie, ma riducono anche la qualità della vita aziendale.

1. Sull'avidità

Quanto dobbiamo guadagnare: tanto o poco?

In base a quale criterio dobbiamo essere premiati per il rischio quotidiano che assumiamo? La risposta più ovvia è il reddito!

Gli esperti in economia aziendale fanno discorsi più complessi e parlano di ROI, ROS e di altri parametri ancora, ma io qui non voglio inoltrarmi in ambiti specialistici.

Non spetta a me stabilire quanto l'imprenditore debba guadagnare, ma vorrei dare un contributo per uscire fuori da una visione riduttiva.

Abbiamo già considerato nell'introduzione che la passione è il motore che ci fa cominciare un'impresa, ma che poi deve lasciare il posto al cuore, indirizzato al bene comune.

Volendo parlare di avidità è bene fare un distinguo fra questa e l'avarietà perché spesso sono confuse. Avido è colui che non è mai sazio di ciò che possiede e vorrebbe avere sempre di più.

Avaro è invece colui che possedendo qualcosa non vuole cedere del suo, niente o quasi.

Quindi possiamo essere avidi nei confronti del mercato delle aziende clienti, dei fornitori e avari nei riguardi dei nostri collaboratori. Tralasciamo per ora il secondo aspetto e concentriamoci sul primo.

La nostra avidità ci spinge verso un modello riduttivo di gestione aziendale e può farci fallire. Infatti, riduciamo la qualità dei prodotti e dei servizi alla clientela, aumentiamo i prezzi irragionevolmente e se non ci fosse la concorrenza, in una condizione di monopolio, potremmo far pagare un chilogrammo di sale € 5000. Come la strumentalizzazione anche l'avidità è una passione che può tirare un tiro mancino all'imprenditoria.

Ma se ci innamorassimo della visione globale potremmo ugualmente rimanere avidi e al tempo stesso non far fallire le nostre imprese. Spesso i libri di etica affermano che la passione, il vizio, è la via più facile anche se non la più sicura; ma che male c'è nell'essere avidi, pur rispettando gli altri protagonisti del sistema economico?

Un mio amico imprenditore tempo fa mi disse: “La società si sta complicando. La gente non sa più godere di quel che ha. È l'inizio dell'alienazione. Secondo me più ci sappiamo accontentare di quel che abbiamo e meno siamo avidi e soprattutto si è più liberi. La libertà interiore è inversamente proporzionale alla nostra voracità. Più aumentano i nostri bisogni fittizi, meno soddisfatti siamo delle cose semplici e maggiore è la nostra avidità”.

Un altro amico dirigente in passato mi disse: “Vedi, se alla gente fosse chiaro il perché fa soldi, allora sarebbe più saggia”.

“E che proponi”, dissi?

“È semplice. Basta suddividere le nostre esigenze in tre categorie:

1. necessarie;
2. convenienti;
3. superflue”.

Continuò dicendo: “Necessarie e superflue si spiegano da sé; mentre convenienti sono quelle esigenze che una persona ha dovendo adattarsi ai costumi di un particolare ambiente, nel quale ha deciso di vivere (se in un contesto si usa la cravatta è bene mettersela e sono necessari i soldi per comprarla). Il problema per me non è causato dal *necessario* e dal *conveniente*, il problema nasce quando condizionati dalla cultura e dai mass media, e soggiogati dall'invidia, il superfluo diventa necessario; allora la spirale è aberrante.”

“Perché?” domandai.

“La risposta è ovvia: si diventa avidi! Ma questa passione in sé e per sé non è poi così tragica; lo è di più il fatto di alienarsi dal significato più intimo del nostro essere e della nostra esistenza. Bisogni fittizi, artificiosi, creati dall'esterno sembrano essere conaturati a noi, ma è una falsità!”

Ciascuno di noi ha il diritto di essere avido quanto vuole (avendo il diritto di esercitare il suo libero arbitrio), ma ha anche il dovere di stare alle regole del gioco e di non danneggiare gli altri perché alla fin fine la sua passione può essere distruttiva per sé e per la sua azienda.

Un caso per tutti può essere illuminante.

Mi ricordo un'azienda d'intermediazione immobiliare, conosciuta anni fa, il cui imprenditore ci chiese di diventare soci del *franchising* a cui lui intendeva dare vita.

A quel tempo aveva cinque agenzie sparse in Lombardia.

Declinammo con *savoir-faire* la sua proposta, ma gli consigliamo di valutare attentamente la sua idea di business: il franchising avrebbe avuto successo purché alcuni punti critici, fra i quali il know-how del franchisor, la concorrenza del settore e l'attrattiva per il franchisee, fossero stati ponderati.

In particolar modo sottolineammo al nostro interlocutore che il franchising poteva essere un'idea eccellente purché fosse affrontata non come soldati di ventura, ma come uomini desiderosi sia di fare soldi sia di impersonare una missione. L'imprenditore rimase nostro cliente, ma fraintese il nostro rifiuto come incapacità di correre dei rischi.

Il franchising si costituì e a noi fu delegata la formazione dei venditori e dei trenta responsabili delle agenzie. Durante l'erogazione del servizio ci accorgemmo dei molti malumori che serpeggiavano nelle file del neonato franchising.

E nuovamente parlammo al nostro imprenditore, facendogli presente che né un marchio né un contratto legale erano sufficienti a rendere stabile una rete di agenzie; i punti chiave erano il know-how, la cultura polivalente e l'etica del franchisor, il rapporto fiduciario fra affiliante e affiliato e l'interesse concreto del franchisee di esserne parte. Parlare con un sordo era più proficuo; il sogno nel cassetto dell'imprenditore era uno yacht e lui riteneva che la formula del franchising fosse l'idea più brillante per fare molti soldi e in fretta, ma il seguito provò che aveva torto...

L'azienda non investì massicciamente in pubblicità e in formazione, ma soprattutto non aveva una formula di know-how vincente rispetto alla concorrenza e, in aggiunta, il leader non era uno stinco di santo verso i suoi affiliati.

I responsabili delle agenzie recedettero uno ad uno dalla formula di partnership e costituirono nel tempo una propria struttura; l'imprenditore fu costretto ad una pesante ritirata strategica perché non solo il franchising fallì, ma perse altre tre agenzie e gli rimasero fedeli soltanto le due più vecchie.

Avrà capito la lezione?

La ragione e il cuore sono in grado di bilanciare la forte passionalità.

Quando affrontiamo il mercato con un approccio riduttivo, ossessionati per esempio dalla nostra avidità, finiamo per schiantarci contro un muro di mattoni.

Qualora invece lo si affrontasse con un approccio globale scopriremmo che la soluzione è più lunga, più laboriosa, ma vincente.

Il nostro focus non deve andare sul reddito, sul guadagno immediato, bensì sul cliente.

Ma quali sono i bisogni delle nostre aziende clienti?

Almeno quattro:

1. un prodotto/servizio di alta qualità;
2. un prezzo conveniente;
3. un servizio post-vendita;
4. una garanzia.

Quando spostiamo il focus sulle esigenze del cliente non sbagliamo mai!

Il cliente vuole un prodotto, un servizio, un prezzo, una garanzia, ma dobbiamo stare attenti perché non necessariamente il prezzo è il dato prioritario.

Bisogna sempre *ponderare* i quattro fattori e la somma deve dare 10 (vedi fig. 1): in funzione al *peso* delle aspettative del cliente dobbiamo adattare la nostra strategia di vendita.

	Cliente A "Peso"	Cliente B "Peso"	Cliente C "Peso"	Cliente D "Peso"
1. Prodotto/ qualità	7	1	4	4
2. Prezzo	1	8	1	1
3. Servizio post-vendita	1	1	4	2
4. Garanzia	1		1	3
Totale	10	10	10	10

Fig. 1

Qui si inserisce bene l'argomento, assai noto, della qualità nelle sue tre caratteristiche:

- A. qualità attesa;
- B. qualità richiesta;
- C. qualità latente (o eccitante).

I manuali di qualità totale insistono sul valore primario della qualità latente. Con qualità attesa si intende un'aspettativa ovvia del cliente, nean-

che pensata (esempio un barista serve un caffè in una tazzina con a fianco dello zucchero, senza aspettare che il cliente glielo chieda); con qualità richiesta si sottintende un'aspettativa specifica del cliente (se quest'ultimo chiede un caffè macchiato caldo, il barista glielo serve col latte caldo e non freddo); con qualità latente si intende un qualcosa che *eccita* il cliente in quanto non si aspettava minimamente di riceverla (se insieme al caffè macchiato caldo il barista offrisse un cioccolatino non richiesto, questo potrebbe essere un esempio di qualità eccitante).

Il rapporto fra qualità erogata, qualità attesa e richiesta determina la soddisfazione del cliente e normalmente viene espresso dalla seguente equazione:

$$\text{Soddisfazione cliente} = \frac{\text{Qualità erogata}}{\text{Qualità attesa} + \text{Qualità richiesta}}$$

Nella formula, è intuitivo il fatto che se riuscissimo a fornire sempre una qualità latente al nostro cliente il rapporto di soddisfazione sarebbe > 1 .

Dopo aver ragionato sui bisogni dei clienti, la tecnica di ponderazione delle aspettative e la qualità, non sembra sia facile l'avidità...

Ma non è vero perché se qualcuno lo volesse potrebbe, purché sostituisca lo *sfrenatamente* con il *moderatamente* avido. La passione a lungo andare è fallace!

Potete scegliere di moderare l'avidità in tre modi:

1. abbracciando, con la ragione, la visione d'insieme (l'azienda e gli altri protagonisti del mercato) e da soli vi renderete conto che non si può *barare* più di tanto;
2. abbracciando, con il cuore, il bene comune e quindi l'etica degli affari, che impone di servire gli altri così come vorreste essere serviti voi;
3. oppure rischiando di far fallire la vostra impresa in quanto: "Dio perdona, il mercato invece no".

2. Sulla superbia

"Specchio, specchio delle mie brame chi è il più furbo, il più intelligente e il più in gamba del Reame?".

Questa domanda mi fa venire sempre in mente un mio vecchio compagno di scuola il quale continuamente asseriva che il suo matrimonio era da

premio oscar, soltanto lui sapeva amare e soprattutto che la sua piccola azienda era da guinness. Era superbo, non accettava un confronto costruttivo e a nulla serviva farlo ragionare.

Ma la vita fu piuttosto crudele e lui ragionò tutto in una volta perché sia la sua azienda sia il suo matrimonio fallirono!

Specchio, specchio delle mie brame chi è il più bravo del Reame?.

Ma tu caro imprenditore; è ovvio perché lo specchio lo hai creato tu e se ti dicesse una cosa diversa da quella che ti aspetti lo romperesti.

Quando in passato un mio partner fece da *specchio* ad un imprenditore di informatica, informandolo che la distribuzione dei personal computer avrebbe potuto cambiare in quanto l'ambiente di marketing, in particolare l'ambiente socio-culturale, stava modificandosi rapidamente, la risposta fu quella di essere congedato. La *nemesi divina* però era in agguato e anche l'imprenditore superbo fu *congedato* dal mercato perché la grande azienda americana, di cui era intermediario, modificò totalmente i suoi canali di distribuzione, senza preavviso.

Vi piacerebbe essere un pesce grandissimo in uno stagno oppure un piccolo pesce in un grande oceano? Non odo la vostra risposta, ma di fatto tutti ci troviamo nella seconda condizione. Se è certamente vero che ciascuno di noi è il migliore nello specifico contesto aziendale che ha creato, ciò non è più vero quando il contesto di riferimento è il settore in cui lavora e ancor meno quando è il mercato generale delle aziende.

Questa è una lezione importante: tutto è relativo! Quindi se vogliamo crescere, espandere la nostra azienda, migliorarne la qualità, è bene rompere lo specchio e senza immagini riflesse affacciarci alla vastità oceanica del mercato. Per il nostro bene, e della nostra impresa, dobbiamo abbandonare la superbia che è la sindrome della *prima donna*.

Ciascuno di noi può imparare tante cose: e non c'è nell'universo nulla che ci limiti più di quanto non si faccia noi stessi. Esiste una medicina per gli imprenditori superbi: copiare altri modelli di riferimento e rendersi conto che altri sono più avanti di loro. *Copiare dagli altri* è diventata oggi una tecnica di marketing molto importante definita *benchmarking*¹, che consiste nel confrontare i processi della nostra azienda con quelli delle migliori aziende del nostro e di altri settori, al fine di ottenere informazioni utili per il miglioramento della nostra organizzazione.

Per esempio, le catene di montaggio delle auto furono ideate quando un imprenditore illuminato – Ford – osservò come gli animali venivano macellati in un mattatoio. *Copiare* non è da pecore, ma da persone intelli-

1. J.G. Patterson, *I fondamenti del benchmarking*, FrancoAngeli, 1997.

genti che sono disposte sempre ad imparare qualcosa di nuovo da altri. Non dobbiamo però fermarci qui. In aggiunta per uscire dalla nostra passione dobbiamo imparare a identificare le giuste priorità aziendali.

Se continuiamo a specchiarci diventiamo narcisisti, non ci estraniamo dai processi lavorativi e, spinti da una visione miope, riproduciamo quanto ci piace, non quanto è necessario. Dobbiamo vedere invece l'organismo in modo globale e identificare le giuste priorità.

Per finire, dobbiamo gestire bene le risorse umane, *pardon* le persone. Fanno sorridere quegli imprenditori che, guardando dall'alto al basso i loro collaboratori, si domandano come mai il proprio staff non si senta a suo agio in azienda.

“Come mai?” si domandano.

“Perché lei, caro superbo, fa sentire il suo personale fuori posto e non crea un clima organizzativo disteso, familiare, anzi lei lo inacidisce con la sua arroganza!”.

In sintesi, la superbia è una passione dominabile purché:

1. ci si sappia mettere in gioco, prendendo spunto da altri modelli di riferimento;
2. si identifichi con arguzia le priorità aziendali, estraniandoci dai processi aziendali;
3. e si gestisca in modo corretto ed equo il personale.

3. Incuria e perfezionismo

La perfezione non esiste, è un mito!

È un mito però che se ben sfruttato, da chi ha interesse a farlo, può far guadagnare molti soldi...

I capolavori sono fatti da dettagli così declamava Michelangelo.

È vero, possiamo volare molto in alto e, all'acme di un processo, realizzare un capolavoro, un'opera artistica, una stupenda musica, un fantastico prodotto. Ma qualsiasi orchestra non può suonare infinitamente in modo perfetto. Può esserci una sinfonia stupenda come la nona di Beethoven, ma non si può suonare continuamente in modo perfetto: la perfezione è una chimera.

Le nostre aziende, questi sistemi umani, sociali, non possono essere perfetti ma certamente sono *perfettibili*. Normalmente reagiamo al mito della perfezione in due modi classici:

- a. con l'incuria (se ci opponiamo ad esso),
- b. con il perfezionismo (se aderiamo al mito).

Ciascuno di noi sa che *l'incuria* del servizio, del prodotto è fatale, normalmente mortale per l'impresa. L'atteggiamento mentale che sta a monte dell'incuria è la mancanza di rispetto verso gli altri e verso sé stessi.

Spesso è la risultante di cattive relazioni sociali e familiari, le quali non fanno intendere a chi espleta un buon lavoro, un egregio servizio, che la cosa è gradita. Il mancato riconoscimento di persone maldisposte – genitori, insegnanti, operatori economici – spesso causa una disaffezione al buon lavoro. Da qui la nostra tendenza ossessiva a stimolare le risorse umane con incentivi economici anziché puntare sulla dignità naturale degli esseri umani.

Le molle dell'incuria sono la mancanza di rispetto, relazioni poco gentili e quando questa passione imperversa nel servizio il rischio del fallimento è molto concreto. Ciascun imprenditore si è già accorto di quanto sia pericoloso servire con non-curanza i clienti.

Mi ricordo il caso di una bella azienda di telecomunicazioni alla quale avevamo spiegato in salsa e minestra l'importanza di una buona reception e di un buon centralino, in quanto rappresentavano il primo biglietto da visita per un'impresa. Sapete quando l'imprenditore l'ha capito? Quando una multinazionale europea ha scelto per la distribuzione dei suoi prodotti in Italia un altro concorrente più gentile al telefono! Assurdo, ma vero.

I servizi al pubblico (pubblici e privati) particolarmente in Italia risentono molto di questa mentalità aberrata e dovremmo un po' tutti fare un viaggio in Oriente per scoprire lo spirito del servizio inteso come valore umano anziché come maschera, come rappresentazione teatrale per ottenere in cambio un incentivo economico.

L'incuria del servizio è fallace, e lo sappiamo tutti, ma forse è meno chiaro che non possiamo combatterla esclusivamente motivando le risorse umane coi soldi o minacciandole perché finiamo col trovarci splendide ragazze, come alcune hostess nei convegni, in apparenza gentili, ma sotto la maschera del sorriso percepisci una freddezza glaciale.

Il *menefreghismo*, l'*approssimativismo* non sono modificabili esclusivamente attraverso gli incentivi ma stimolando nelle persone, mediante un processo culturale, quel piacere che tutti i bambini hanno di fare una bella figura. Bisogna stimolare la dignità, l'orgoglio di espletare un buon servizio! Il processo culturale è più lungo dell'incentivazione, dei premi ma sicuramente più duraturo.

È senz'altro vero che non si può stimolare la gentilezza senza essere a nostra volta gentili, cioè in sostanza non si può predicar bene e razzolare male, ma di questo parleremo nel paragrafo successivo. Se la perfezione è un mito, l'incuria è una passione fallace che va sradicata nella

nostra impresa e possibilmente in qualsiasi esercizio economico nazionale.

L'altra reazione è il perfezionismo. Dietro ad esso troviamo talvolta persone molto invidiose, molto ansiose e insicure.

Anche qui le relazioni che abbiamo vissuto, sia in famiglia e a scuola, sia in società, hanno dato un contributo determinante. Quando abbiamo sbagliato in qualcosa non siamo stati compresi, aiutati ma ci hanno fatto sentire in colpa, ci hanno intimidito, schiacciato: da questi episodi può nascere un senso di rivalsa e di conseguenza il perfezionismo.

Un nostro cliente da giovane faceva l'operaio specializzato ed era continuamente angariato dal suo capo reparto. Quando diede vita alla sua azienda, promise a sé stesso di non trattare male i suoi futuri collaboratori, così com'era successo a lui, e fu di parola.

Ma ahimè, il nostro imprenditore aveva un'altra fisima: il perfezionismo! Un processo doveva essere perfetto come diceva lui e il suo gruppo doveva concentrarsi esclusivamente su quello e migliorarlo cento volte.

Come è noto, il meglio è nemico del bene. Per quanto lui fosse stato fra i primi ad entrare nel mondo delle macchine a controllo numerico, fu tra gli ultimi a dotarsi di una rete commerciale per l'estero e, com'è ovvio, perse molte opportunità.

I sistemi umani sociali, queste nostre piccole e medie imprese non possono essere perfette.

Se consideriamo la perfezione come "l'isola che non c'è e non ci sarà mai", e quindi l'utopia verso cui tendiamo, la mossa è intelligente.

Ma dobbiamo dotarci di molta pazienza e per quanto sia umano pretendere la perfezione di un prodotto, di un servizio, di un processo è veramente folle pretenderla per l'intera impresa, in modo perpetuo.

I nuovi guru della qualità parlano di miglioramento costante, di Kaizen o miglioramento a piccoli passi, ma diffidate da chi vuole rendere le vostre aziende perfette: non lo saranno mai!

È certo che è dura sopportare in silenzio le *illogiche*, le *stupidate*, le banalità di tanti processi aziendali. Pur tuttavia, se non vogliamo essere ossessionati dal perfezionismo armiamoci di molto coraggio e pazienza; e insieme ai nostri collaboratori:

- a. estirpiamo l'incuria;
- b. assumiamo la perfezione come scena ideale, come faro nella notte, verso il quale tendiamo e facciamo tendere la nostra organizzazione.

Le nostre imprese, al pari di un organismo umano, per quanto meravigliose non possono essere perfette.

Evitiamo nel modo più assoluto di fissarci su un unico processo che ci sta a cuore, migliorandolo mille volte di più perché è preferibile migliorare dieci volte in più cento processi differenti.

4. Sulla contraddittorietà

È fondamentale che non ci sia frattura fra la strategia del servizio rivolta ai nostri clienti, e la cultura del servizio rivolta all'interno della nostra impresa. In buona sostanza: dobbiamo continuare a predicare bene ma razzolare meglio.

Nella qualità totale per superare questo problema si parla di cliente interno: ciascun reparto a valle è il cliente interno del reparto a monte. Sono belle parole... se fossero sentite e applicate concretamente!

In realtà vengono certificate realtà aziendali che applicano in modo meccanicistico la filosofia della qualità totale perché a partire dai sommi capi il focus va sul *bollino*, sull'autorizzazione a procedere.

Dare l'esempio è sempre stata la carta vincente. Essere gentili col cliente e cafoni all'interno della nostra azienda ci rende inaffidabili e poco credibili.

Recentemente in un'azienda non riuscivamo a spiegarci l'elevato turnover del personale. Era difficile comprendere cosa non funzionasse in una grande agenzia assicurativa. I servizi e i prodotti ai clienti erano competitivi, il direttore generale squisito con la clientela, col personale e con noi, i venditori molto professionali, le segretarie competenti e la remunerazione buona. Qual era l'arcano?

La causa rimase inspiegabile e oscura fin tanto che non scoprimmo *come* venivano condotte le riunioni generali dell'agenzia ogni fine mese.

Un socio di maggioranza dell'azienda – di capitale e senza incarichi operativi all'interno – desiderava presenziare all'incontro mensile. I suoi non erano interventi tesi alla positività, ma sermoni durante i quali l'organico veniva velatamente, mai apertamente, redarguito: si lamentava se le entrate difettavano di poco, usando delle perifrasi oppure se le entrate erano buone spostava l'attenzione sull'eccesso dei costi. Quando sia le entrate sia le uscite erano ottime, incominciava a parlare di quanto fosse diverso il lavoro ai suoi tempi... Quale impegno, quali sacrifici, quale spirito di abnegazione...

La contraddittorietà esistente fra la strategia verso l'esterno e la cultura interna determina la disaffezione e la diffidenza delle risorse umane, le

quali fanno finta di essere gentili ma sotto, sotto sono disinteressate a qualsiasi progetto di promozione della qualità.

Le persone sono già state *bastonate* a sufficienza nella loro vita, già hanno subito parecchi torti e quando noi siamo coercitivi nei loro confronti riapriamo vecchie cicatrici mai rimarginate.

Le persone sono come dei *juke-box*: schiacci un tasto ed esce fuori la musica di un disco. E questo processo è stato studiato abbondantemente dalla psicologia comportamentistica² – mediante la sequenza stimolo \mathcal{A} risposta \mathcal{B} rinforzo.

Io sono un imprenditore maldisposto (stimolo), tu sei cafone (risposta) e io ancora più maldisposto (rinforzo).

Io sono gentile (stimolo), tu ti fidi e sei gentile (risposta) e io ti rassicuro (rinforzo) mostrandoti la mia gentilezza e riconoscenza.

Naturalmente non è sempre così, ma in moltissimi casi funziona.

Nel primo caso do sia uno stimolo sia un rinforzo negativi che non aiutano certo il buon clima aziendale; nel secondo caso do sia uno stimolo sia un rinforzo positivi che migliorano le prestazioni collettive del gruppo.

Come già esaminato nell'introduzione, le relazioni formali non sono sufficienti e il buon clima aziendale è maggiormente influenzato dalle relazioni informali, che affondano le loro radici nel background storico-culturale di ciascun essere umano (come vedremo meglio nel capitolo *le relazioni interpersonali eccellenti*).

La contraddittorietà è una passione dalla quale gli imprenditori debbono prendere le distanze affinché non si ricorra al solito *disco* degli incentivi economici per stimolare i comportamenti pro-attivi delle persone.

5. Il manicheismo

Il manicheismo, che significa dividere le cose in male e bene, in nero e bianco, è una gran brutta malattia. Qui dobbiamo mobilitare la ragione.

Totale bontà (virtù, purezza) e totale cattiveria (vizio, impurità) non esistono al pari della perfezione. Sono archetipi, categorie ideali ma non esistono nella concretezza. Anche l'evento più infausto presenta, a ben guardare, dei lati positivi che possono migliorare la nostra organizzazione.

Abbiamo trovato aziende il cui fatturato dipendeva al 70%-80% da un grosso cliente e quando quest'ultimo veniva perso alcuni imprenditori

2. Per un approfondimento del comportamentismo si veda Watson (1924), Skinner (1992), Bandura (1986) alle note bibliografiche.

hanno chiuso le loro aziende mentre altri con caparbiazza hanno scoperto col marketing l'importanza di diversificare la clientela e sono rinati!

Talvolta dobbiamo fare delle scelte, che sappiamo essere sbagliate nel medio termine, intuiamo già che faremo marcia indietro ma ci sentiamo obbligati a farle perché nel breve termine sono buone, corrette, aiutano a smuovere una condizione di stasi; successivamente a medio termine invece riscopriamo che quella scelta, per quanto sia stata corretta in passato, ora è sbagliata, cattiva.

Quella particolare decisione, quel particolare corso di azione andava imboccato per stimolare un cambiamento ma dopo che è avvenuto dobbiamo nuovamente modificare qualcosa.

È il caso di una piccola azienda che non riesce a mobilitare il management intermedio.

Può essere intelligente allora inserire un dirigente *rompighiaccio* proveniente da una media azienda il quale farà da stimolo ai responsabili candidati al management intermedio. Se il progetto dovesse andare completamente bene, il dirigente sarà parte del gruppo dirigenziale, in caso contrario il nuovo arrivato uscirà, ma avrà svolto la funzione di stimolare la nascita del management intermedio.

Non esiste una decisione, una persona, un'area, una strategia ecc. che sia integralmente *nera* o al contrario *bianca*. Dobbiamo uscire da quest'ulteriore passione che avvelena la nostra vita aziendale. La soluzione potrebbe essere quella di ragionare con strumenti scientifici, matematici.

Vanno bene i diagrammi di Pareto (1974), di stratificazione, di Pert, di correlazione; vanno bene le tecniche di ponderazione, le statistiche ed altro ancora.

Usate pure tutti gli strumenti che volete ma uscite fuori dalla palude illusoria del manicheismo.

La ragione d'essere del management è la scelta, dopo aver identificato le corrette priorità. Se si è fortemente condizionati da una visione manicheista finiamo per vedere – percepire – il male laddove non esiste.

Mi ricordo di una piccola azienda di formazione che generava molti clienti nuovi, ma che li perdeva strada facendo.

L'imprenditore, di estrazione amministrativa, credeva che i suoi venditori facessero il *doppio gioco* passando i nominativi alla concorrenza.

Il clima aziendale divenne arroventato, ma fortunatamente intervenimmo mostrando al cliente che il mercato era molto concorrenziale e i suoi clienti sentivano non solo l'esigenza di fare formazione, ma anche di risolvere problemi specifici nelle aree aziendali.

La moria dei clienti non andava quindi attribuita al tradimento dei suoi venditori, per altro persone molto leali, bensì ai concorrenti che prima

davano una soluzione ai problemi aziendali attraverso la consulenza e poi continuavano a fornire formazione.

Il manicheismo è una passione fallace! È sbagliato, per esempio, ritenere che l'intuito sia sempre corretto e la ragione sbagliata, è fallace assolutizzare il cuore, la passione, l'istinto o qualsiasi altro aspetto della nostra personalità e della nostra vita aziendale.

Come in una buona ricetta di cucina, dobbiamo saper miscelare, con sapienza, il pomodoro con la cipolla, l'aglio, il pepe o il peperoncino, la noce moscata, ecc., così in ogni nostra scelta aziendale dobbiamo saper mixare più ingredienti, più odori perché sia di successo.

La passione manicheistica ci spinge ovviamente ad una visione frammentata che assolutizza la tecnologia a scapito della relazione umana o viceversa; è il caso di chi crede che un'informatizzazione capillare della sua azienda possa risolvere la comunicazione aziendale.

La tecnologia può risolvere l'informazione, ma rimane un palliativo per la comunicazione e le buone relazioni interpersonali, che richiedono intenzionalità e impegno. Questo vizio esalta l'analisi a scapito della creatività, e viceversa, oppure si occupa di una pianificazione a breve termine non considerando quella a lungo termine. Ciò può avvenire quando ci concentriamo esclusivamente sulla vendita e l'erogazione di un prodotto/servizio molto redditizio al momento, senza considerare che a medio termine non avremo altre *cartucce* da utilizzare in quel mercato.

Spinti dal manicheismo, come da altre passioni, *vediamo ciò che vogliamo vedere* non ciò che realmente e concretamente esiste nell'ambiente ma ciò che a noi piace vedere.

Per comprendere la realtà è bene operare dei feed-back, realizzare questionari, utilizzare tecniche di ponderazione, come abbiamo visto per i bisogni dei nostri clienti, utilizzare strumenti matematici e scientifici in senso lato e questa è la soluzione scientifica.

La soluzione antropologica è invece quella di aprirci al mondo col cuore, di aprirci alla diversità, a ciò che apparentemente tradisce le nostre aspettative, ma che più profondamente ci fa progredire.

Ci apriamo al mondo dell'altro col cuore.

Misuriamo scientificamente la realtà con la ragione.

L'uno insieme all'altro sono la ricetta vincente contro il manicheismo.

6. La passione del fronte operativo e la pigrizia del pensare

6.1. Azione e pensiero

Siamo tutti figli virtuali di John Wayne, James Bond e Silvester Stallone. Con una piccola differenza: i film di azione durano al massimo due ore, mentre il nostro lavoro dura decine d'anni! Non possiamo certo emularli, per così tanto tempo e trasformare la nostra vita professionale in un continuo campo di battaglia, della lunga durata di quarant'anni, è veramente eccessivo!

Dobbiamo riuscire a pensare affinché si possa pianificare e organizzare la nostra impresa; dobbiamo morire alla passione della mera operatività.

Data la nostra pigrizia intellettuale è già difficile riuscire a pensare, ma se ad essa aggiungiamo la passione sfrenata del "*fronte operativo*" non esanderemo la nostra azienda né miglioreremo la qualità della vita aziendale.

Lottare contro tutto e tutti, agire per agire ci fa sentire importanti, vivi, vitali. *Sparare dal fronte* riempie la nostra vita professionale di avventure; ogni giorno è diverso dall'altro, ma per quanto può durare la nostra energia? Avventure, avventure e poi... disastro!

Una mia amica imprenditrice mi confidava che lei si sentiva molto eccitata a cominciare il suo lavoro il lunedì pomeriggio, dopo che la sua azienda aveva già iniziato le attività operative. Il prezzo però che pagava era che non riusciva mai a riflettere su come organizzare meglio i processi produttivi e ciò la estenuava totalmente.

Solo quando mise in pratica il consiglio di anticipare il lavoro di lunedì, oppure di fermarsi il venerdì sera, due o tre ore dopo la chiusura della sua impresa, il suo morale mutò radicalmente e lo stress si dissolse.

Forse sarebbe meglio che ci fermassimo prima a pensare per organizzare meglio i processi o per pianificare meglio le sequenze di azione, per studiare o simulare scenari futuri.

Un luogo comune è che non c'è mai abbastanza tempo per svolgere il proprio lavoro e di conseguenza non esiste tempo per pensare. Il paradosso è che soltanto nella misura in cui riusciamo a pensare possiamo organizzare meglio la nostra impresa affinché rimanga tempo ulteriore per *oziare*.

Pensare è necessario per espletare funzioni vitali della nostra azienda, quali:

- a. il controllo e il miglioramento delle strutture organizzative;
- b. l'innovazione, condizione "sine qua non" per l'evoluzione;

- c. l'elaborazione di strategie e tattiche;
- d. l'aumento della redditività dell'impresa;
- e. il miglioramento della qualità di vita.

La passione per l'azione ci impedisce di riflettere.

Non è vero che non abbiamo tempo a sufficienza; è vero piuttosto che non riflettiamo affinché ci avanzi tempo per guardare fuori dalla finestra per vedere se piove o se il cielo è azzurro.

E se non c'è mai tempo, figuriamoci il valore che diamo sia alla formazione delle persone sia alla nostra autoformazione. *Errore gravissimo!*

Siamo tutti con l'acqua alla gola, non c'è tempo, non c'è tempo. Non è vero! Noi non siamo capaci di organizzarci e organizzare la nostra impresa.

Le piccole imprese debbono riuscire a pensare se vogliono avere successo e diventare più grandi. Se gli imprenditori risparmiassero un minuto al giorno, per 365 giorni all'anno, dopo 10 anni sarebbero liberi...

6.2. Diamoci un metodo

Possiamo cominciare col metodo "PDCA" ampiamente descritto nella qualità totale (vedi fig. 2).

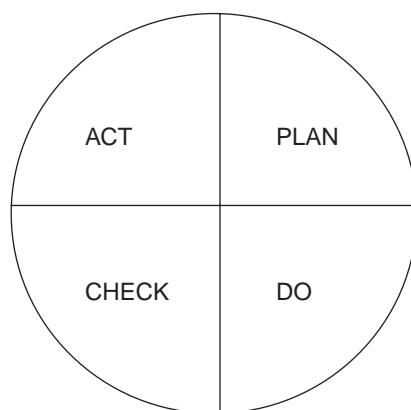
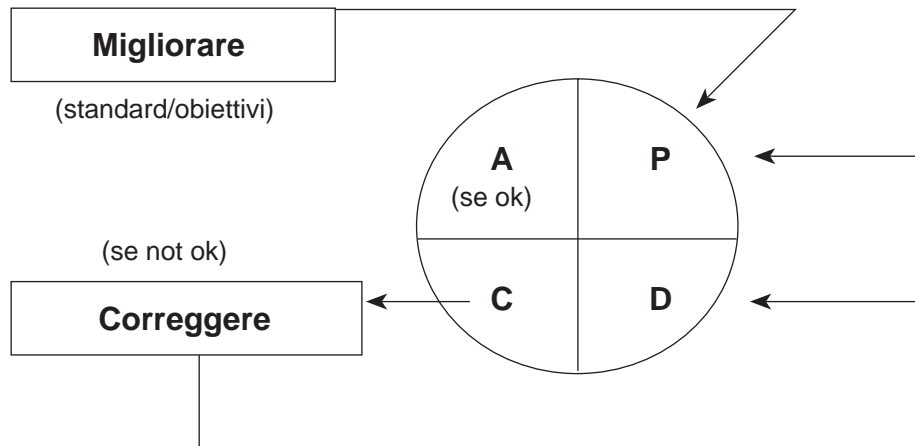


Fig. 2

Prima pianifichiamo un progetto (P), per esempio di direct marketing, poi attualizziamolo (D), poi fermiamoci a controllarne (C) i risultati: sono scadenti? Male, quindi correggiamo il piano (Plan) oppure le operatività (Do).

Va tutto bene? Ok, standardizziamo (A) i processi e se vogliamo miglioriamo la pianificazione e gli obiettivi di qualità e quantità.

IL PDCA



PLAN (P)	Pianificazione a breve/medio/lungo termine
DO (D)	Gestire il processo operativo
CHECK (C)	Verificare i risultati
ACT (A)	Agire (standardizzare e migliorare la soluzione, le azioni di successo, le direttive).
PERCORSO 1 =	Plan Æ Do Æ Check Æ Act
PERCORSO 2 =	Plan Æ Do Æ Check Æ Not Ok Æ Correggere
PERCORSO 3 =	Plan Æ Do Æ Check Æ Act Æ Migliorare standards/obiettivi

Fig. 3

In sé e per sé il metodo “PDCA” non ha alcun valore intrinseco, ma ha un immenso valore estrinseco perché ci aiuta a pensare, a riflettere su quanto abbiamo fatto (vedi fig. 3).

Possiamo razionalizzare anche le nostre attività settimanali mediante il metodo *P.D.C.A.*

Prendiamo un pezzo di carta e, all’inizio della settimana, scriviamo su di esso quali obiettivi la vostra area intende realizzare, che siano congruenti con la pianificazione strategica dell’impresa. Lasciate posto nel foglio per indicare con quali mezzi, azioni, strumenti volete raggiungere gli obiettivi prefissati. Lasciate ancora un po’ di spazio per indicare cosa correggerete o migliorerete finita la settimana.

Facciamo l’esempio di un imprenditore che si occupa anche della rete commerciale.

Dà alla divisione vendite i seguenti obiettivi settimanali:

1. creare dieci clienti nuovi;

2. visitare trenta clienti vecchi;
3. raccogliere venti feed-back.

I mezzi prioritari sono:

1. telemarketing, referal;
2. razionalizzare gli spostamenti, concentrazione geografica;
3. promozione vendite per stimolare la risposta dei clienti.

All'inizio della settimana successiva chiede ai suoi agenti un report, meglio se scritto, che gli consenta di verificare i risultati.

A questo punto sia l'imprenditore sia la rete possono correggere, standardizzare o migliorare gli obiettivi e/o le operatività della loro area, per la nuova battaglia settimanale.

Agendo, come sopra, avete trasformato il metodo "PDCA" in uno strumento efficace settimanale: il piano di battaglia (P.B.).

Sono metodi e strumenti essenziali per ragionare, pensare, riflettere (vedi fig. 4).

P.B. SETTIMANALE

- **OBIETTIVI SETTIMANALI DI AREA**
—
—
—
- **OPERATIVITA' PRIORITARIE'**
—
—
—
- **VERIFICA RISULTATI**
—
—
—
- **STANDARDIZZAZIONE / MIGLIORAMENTO**
CORREZIONE
—
—
—

Fig. 4

6.3. Come prevenire i disastri

Non vorrei essere equivocado: non sto asserendo che non dobbiamo più agire, sto dicendo che oltre l'azione è necessaria l'organizzazione delle azioni. Dobbiamo rimanere insensibili alle scorrettezze, agli errori aziendali?

No di certo, ma continuare semplicemente a correggere gli errori, senza preoccuparci di capire il perché avvengano e senza organizzare a monte processi più razionali, ci condurrà senz'altro all'esaurimento delle nostre forze e ad un pessimo morale.

Continuare a correggere gli errori è snervante e non è risolutivo mentre risolvere a monte il perché delle magagne, lo sarà.

Nel caso della piccola azienda di formazione, che perdeva i suoi clienti, esaminato nel paragrafo precedente, la soluzione fu quella di allearsi ad un'altra azienda concorrente specializzata in consulenza, ma non in formazione.

Il metodo è sempre PDCA: pianifico \mathcal{A} E opero \mathcal{A} E correggo \mathcal{A} E standardizzo/miglioro le prestazioni.

Continuare in eterno a correggere *stressa* sia voi sia chi lavora al vostro fianco.

Organizzare meglio i processi aziendali migliora sia la qualità della vostra vita che quella dei vostri collaboratori.

Agire per agire ci porta al suicidio; agire e insieme organizzare ci rende liberi.

La qualità della nostra vita aziendale è direttamente proporzionale a quanto riusciamo a migliorare a piccoli passi. Ma normalmente noi cambiamo solo dopo un disastro!

Mi ricordo di un imprenditore cliente, divenuto nel tempo un grande amico, il quale non aveva mai tempo per impiantare un controllo di gestione serio e professionale.

Forniva grossi impianti alle Pubbliche Amministrazioni e aveva molti vincoli, fra i quali anticipare centinaia di milioni per la produzione delle sue macchine.

Né aveva il controllo di gestione né alcun tipo di assicurazione, che lo proteggesse da eventuali incidenti di percorso, e soprattutto non aveva mai tempo per pensare e organizzare la sua impresa.

Tanto va la gatta al lardo che ci lascia lo zampino... Anticipò prima quattro-cinque miliardi per produrre i suoi impianti, andando *in rosso* con le banche, poi ebbe problemi coi suoi tecnici che ritardarono le commesse e l'Ente Pubblico fece scattare le sue penali.

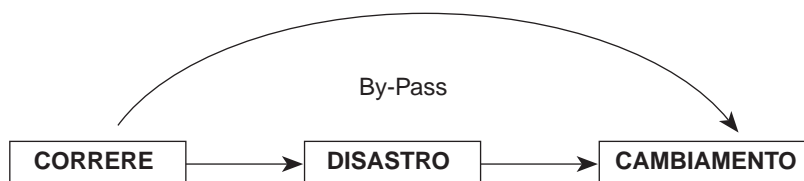
I fornitori battevano cassa, le banche non gli davano più fiducia e l'Ente gli fece causa... Risultato: fallimento!

Convinti che non ci sia mai tempo a sufficienza, nel lavoro corriamo per raggiungere i nostri obiettivi, non comunichiamo coi nostri collaboratori e corriamo, corriamo fino... al punto in cui ci schiantiamo contro il muro!

Solo allora comprendiamo che avremmo dovuto apportare prima un radicale cambiamento. È capitato a tutti e anche più di una volta! Solo dopo il disastro riusciamo a capire che qualcosa va modificato.



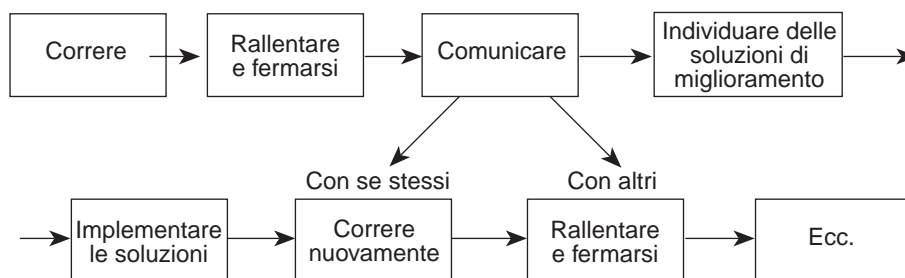
Ma è proprio inevitabile cambiare le cose soltanto dopo un pesante fallimento? Non è meglio prevenire il disastro? Possiamo by-passarlo? Senza dubbio!



È sufficiente ricordarsi di questa semplice regola: *“quando senti che correre non basta più, fermati ed organizza meglio il tuo lavoro!”*.

Fermati e comunica sia con te stesso sia coi tuoi collaboratori. Trova soluzioni che apportino dei miglioramenti concreti all'organizzazione aziendale e implementa le modifiche necessarie per evitare il disastro.

Il circolo virtuoso è:



Prevenire è sempre meglio che curare!

In sintesi, per ottenere il miglioramento delle qualità della vostra vita professionale è necessario che:

1. voi, come imprenditori, troviate il tempo per pensare;
2. vi imponiate un metodo e
3. preveniate i disastri.

7. Egoismo e avarizia

Se le persone, e non le risorse umane, sono la principale risorsa strategica che ogni impresa ha a sua disposizione, allora *l'egoismo* non ripaga.

Se non dilatiamo il nostro egoismo fino a comprendere (prendere insieme) tutti gli attori del sistema impresa, difficilmente otterremo la mobilitazione generale dello staff. L'egoismo conduce inevitabilmente alla strumentalizzazione bieca delle persone e conseguentemente depotenzia l'organismo aziendale nel suo insieme.

Non è possibile stimolare una *personalità compatta* negli altri, se vediamo l'azienda funzionale esclusivamente ai nostri obiettivi di redditività, di business e non anche in funzione degli obiettivi più intimi dei nostri collaboratori.

Nel primo paragrafo di questo capitolo abbiamo già trattato dell'avidità, qui vorrei soffermarmi sull'avarizia.

A chi non piacerebbe avere le tasche piene di soldi secondo lo stile "chi più ne ha più ne tenga"? Se c'è un vero missionario a capo di un'impresa lanci una pietra o batta un colpo. È ovvio che il nostro lavoro debba essere redditizio, ma il punto in discussione è: quale via intraprendiamo per raggiungere il nostro obiettivo? Disinteressandoci del personale? Non istruendolo e non formandolo perché costa troppo oppure perché manca tempo?

Se scegliamo questa scorciatoia la nostra visione è miope e prima o poi ce ne renderemo conto. Ho visto molte aziende fallire oppure perdere importanti posizioni di mercato perché non hanno istruito e formato l'organico. È diventato un problema così acuto che lo Stato, le Regioni e la Comunità Europea hanno deciso di stanziare molti miliardi per aiutare e stimolare le piccole imprese a fare formazione.

Ma com'è evidente questi finanziamenti sono gocce nell'enorme oceano del mercato. Gli Enti Pubblici possono stimolare, ma non risolvere, il grave problema della non formazione dei nostri collaboratori. Non è assolutamente possibile espanderci o aumentare la redditività di impresa se non crescendo collegialmente.

Le persone e le relazioni sono due fattori essenziali che insieme alle strutture organizzative, ai processi/metodi e alla meta di gruppo determinano la complessità del sistema impresa.

Quale reazione scatenate negli altri se voi siete profondamente egoisti? Quale tipo di interazione, di relazione create? Di ottimismo, di fiducia o di pessimismo e diffidenza?

Se ci facciamo prendere dalla passione dell'egoismo allora è guerra, magari non manifesta, ma peggio velata, sotterranea, subconscia e inconscia. Se vince il cuore allora com-prendiamo l'intero organismo aziendale.

Quando vince il cuore che succede?

Scopriamo che i nostri collaboratori sono esseri umani come noi; forse non imprenditori, ma persone con una loro dignità.

E allora? Allora:

1. come noi, sono sensibili all'incoraggiamento, ad un'attenzione positiva ed è dimostrato, dagli studi sul campo della psicologia, che la nostra attenzione determina la loro autostima;
2. come noi, reagiscono bene alla fiducia e si impegnano di più affrontando meglio le sfide se ci fidiamo di loro ("Ma qualcuno è proprio cattivo...". Confuto: "Appunto *qualcuno* come lei dice e non tutti, per cui non è bene fare generalizzazioni indebite!");
3. come noi, amano autorealizzarsi, sentirsi parte di una squadra, amano essere stimati e stimarsi, come noi hanno dei sentimenti;
4. come noi, strano ma vero, vogliono crescere, migliorarsi attraverso la formazione, l'istruzione, il coaching, il role-playing;
5. come noi, impossibile ma vero, si appassionano agli strumenti scientifici e ai metodi se migliorano la qualità e l'efficienza del loro lavoro;
6. come noi, sono governati da molle subconscie e inconsce che li fanno essere il più delle volte *normali*, ma talvolta un po' *pazzerelli*; però questo succede sia a loro sia a noi.

Comprendere che i nostri collaboratori sono simili, anche se non uguali, a noi è un passo in avanti verso la civiltà, verso la libertà, il successo e l'umanizzazione delle nostre imprese.

Per scoprire profondamente quanto le persone siano la strategia vincente delle nostre aziende dobbiamo sforzarci non solo di capire e applicare questi elementari precetti, di buon senso, ma studiare, approfondire ed essere curiosi di cosa contengano le *scatole nere* dei nostri uomini. Dedicheremo spazio a questo argomento successivamente, nelle altre due parti del libro.

8. Sull'egocentrismo

Un altro grosso errore è l'egocentrismo.

Con egocentrismo non intendo né egoismo né superbia, ma l'essere concentrato così tanto su di sé, sul proprio ego, sulla propria azienda, sul proprio fare, sui propri prodotti o servizi da dimenticarsi che gli altri non sanno nulla di noi.

Perché gli *altri* sappiano è necessario comunicare chi siamo. Invece diamo spesso per scontato che basti produrre qualcosa, prodotto o servizio, perché sia accolto favorevolmente dal mercato. Ma è poi così vero? No.

Rimanere centrati su di sé è un errore grossolano: è più conveniente e funzionale dare per scontato che gli altri non sappiano nulla del nostro lavoro. È più difficile, più doloroso, ma è un inizio più sicuro e più stabile.

Gli esperti di marketing asseriscono una sacrosanta verità e cioè: *“la percezione della realtà del cliente, o del potenziale cliente, è più importante della nostra realtà”*. Ciò significa che qualsiasi sapienza e certezza voi abbiate del vostro lavoro a nulla serve se non viene comunicata al mercato e se non saprete persuaderlo della qualità speciale dei vostri servizi/prodotti.

L'egocentrismo ci rende miopi e non ci fa vedere lontano.

Dobbiamo spostare la nostra attenzione verso l'esterno, dobbiamo guardare lontano e non fissare la nostra attenzione all'interno della nostra azienda. Se mi chiamo Conti e produco dei buoni software per l'area commerciale, non posso farli conoscere al mercato usando il mio cognome. Né posso semplicemente denominarli “software per i venditori” perché il mercato è inflazionato da altri prodotti simili.

È fondamentale che *definite o ridefinite “strategicamente” il vostro business in funzione della percezione dei vostri clienti, del vostro mercato di riferimento.*

Né chiamo “Conti” i miei software né semplicemente “software per la divisione commerciale”. Io produco, invece, soluzioni per un post-vendita più efficiente, oppure per un direct marketing professionale, oppure per una ricerca più rapida di clienti potenziali.

Per definire strategicamente il vostro business è necessario conoscere bene la tecnica del posizionamento³; quest'ultima è la medicina vincente che guarisce il malato di egocentrismo.

3. Questa tecnica è stata brillantemente descritta da Al Ries e Jack Trout (1993) nel loro libro: *Positioning*.

Come funziona? Partiamo da un punto fermo: il mondo esterno non sa nulla di cosa produciamo o vendiamo, non conosce le nostre peculiarità.

Oggi ciascuna azienda vive in un mercato veramente complesso caratterizzato da molteplici fattori, fra i quali:

- a. la rapida obsolescenza dei prodotti e
- b. la “*sovra-comunicazione*” di prodotti/servizi.

Non voglio qui occuparmi di marketing in modo approfondito, e quindi non terrò conto di altri fattori fondamentali quali il micro e macro ambiente di marketing. Concentriamoci solo sul fatto che una forte evoluzione tecnologica rende i prodotti rapidamente obsoleti e la continua nascita di imprese *sovra-comunica* il mercato. Come superare le due barriere che il mercato ci presenta?

Differenziandoci dai concorrenti; in altre parole nella misura in cui sappiamo differenziare i nostri prodotti, i nostri servizi e la nostra azienda abbiamo qualche chance di sopravvivere e di imporci al mercato. Io non vendo auto, ma *auto particolari*. Non produco tubi, condizionatori, impianti, ma... *particolari*. Non è facile... ma non è impossibile!

Dobbiamo considerare che quando parliamo di mercato, di clienti, di target group abbiamo sempre a che fare con uomini, persone.

Allora diamo un'occhiata alla mente umana e al comportamento medio delle persone, facendo un'analogia.

Qual è la differenza che esiste fra un botanico, un etologo o un entomologo e le persone normali quando si occupano del medesimo oggetto?

L'etologo per esempio studia vari tipi di felini e distingue il leone dalla pantera, dalla tigre e ne studia le stagioni dell'accoppiamento, il tipo di società che costituiscono, studia il territorio e così via dicendo.

Noi *normali* non ci soffermiamo su tutti questi dettagli e a fatica forse distinguiamo un ghepardo da un leopardo.

Un entomologo studia vari tipi di zanzare, di mosche, di api e di vespe che per noi invece sono semplicemente insetti.

Le piante e i fiori che il botanico studia sono innumerevoli mentre noi a fatica, in linea di massima, ne sappiamo riconoscere una ventina. Qual è allora la differenza fra uno scienziato e noi persone normali? Lo scienziato *differenzia* e invece noi associamo, generalizziamo. Ciò non significa che siamo stupidi, anzi, significa soltanto che non abbiamo studiato quella materia a sufficienza.

Facciamo un passo avanti: qual è la differenza fra noi che conosciamo la nostra azienda e una persona normale?

In questo caso siamo noi gli scienziati e gli altri, quelli del mercato, associano, generalizzano. Dobbiamo comprendere che le persone sono

sopraffatte dall'enorme quantità di prodotti in circolazione, dall'enorme quantità di informazioni circolante ed erigono alte e spesse mura come autodifesa.

Le nostre povere menti sopraffatte dal mercato erigono mura e bastioni di associazioni e generalizzazioni. *“Quelle là sono sedie”*, oppure, *“sono tavoli”*, *“sono detersivi”*, *“sono computer”*, *“sono prodotti finanziari”*, ecc.

Queste mura vanno penetrate, ma come?

Il prodotto più fantastico di questo mondo potrebbe ammuffire in magazzino o in soffitta senza che se ne venda un solo pezzo se non riuscissimo a sfondare il muro silenzioso delle autodifese.

Se il nostro mercato di riferimento associa, generalizza, noi dobbiamo combattere questa tendenza cercando di differenziare la nostra proposta. *La sopravvivenza della nostra azienda è in funzione della nostra abilità di differenziarci.*

Nel caso di Conti, io non sono semplicemente una software house, ma l'azienda informatica per antonomasia. Amico dei venditori e dei direttori commerciali.

Se vendo auto mi specializzo in auto d'epoca, in auto piccole, sportive, ecc. e lo comunico al mercato di riferimento.

Se produco condizionatori mi specializzo in particolari aziende metalmeccaniche e lo comunico ai potenziali clienti.

Inoltre, la mente umana è anche un contenitore inadeguato caratterizzato da attenzione selettiva, distorsione percettiva e ricordo selettivo.

Normalmente non siamo in grado di ricordarci più di sette items – voci, articoli, marche – di un particolare prodotto, servizio.

È come se il nostro cervello avesse delle cassettiere, degli scompartimenti per ogni prodotto che il vasto mercato ci offre (vedi fig. 5).

Per ogni articolo abbiamo un cassetto e facciamo una graduatoria – valida per noi in funzione dei nostri bisogni – dal migliore al peggiore (fig. 6)

Potreste rendervene conto da soli domandandovi:

- a. quali detersivi conosco?
- b. quali marche di automobili conosco?
- c. quali sigarette conosco?
- d. ecc.

Giocare al posizionamento significa superare le barriere delle associazioni, delle generalizzazioni, delle classificazioni, delle scale.

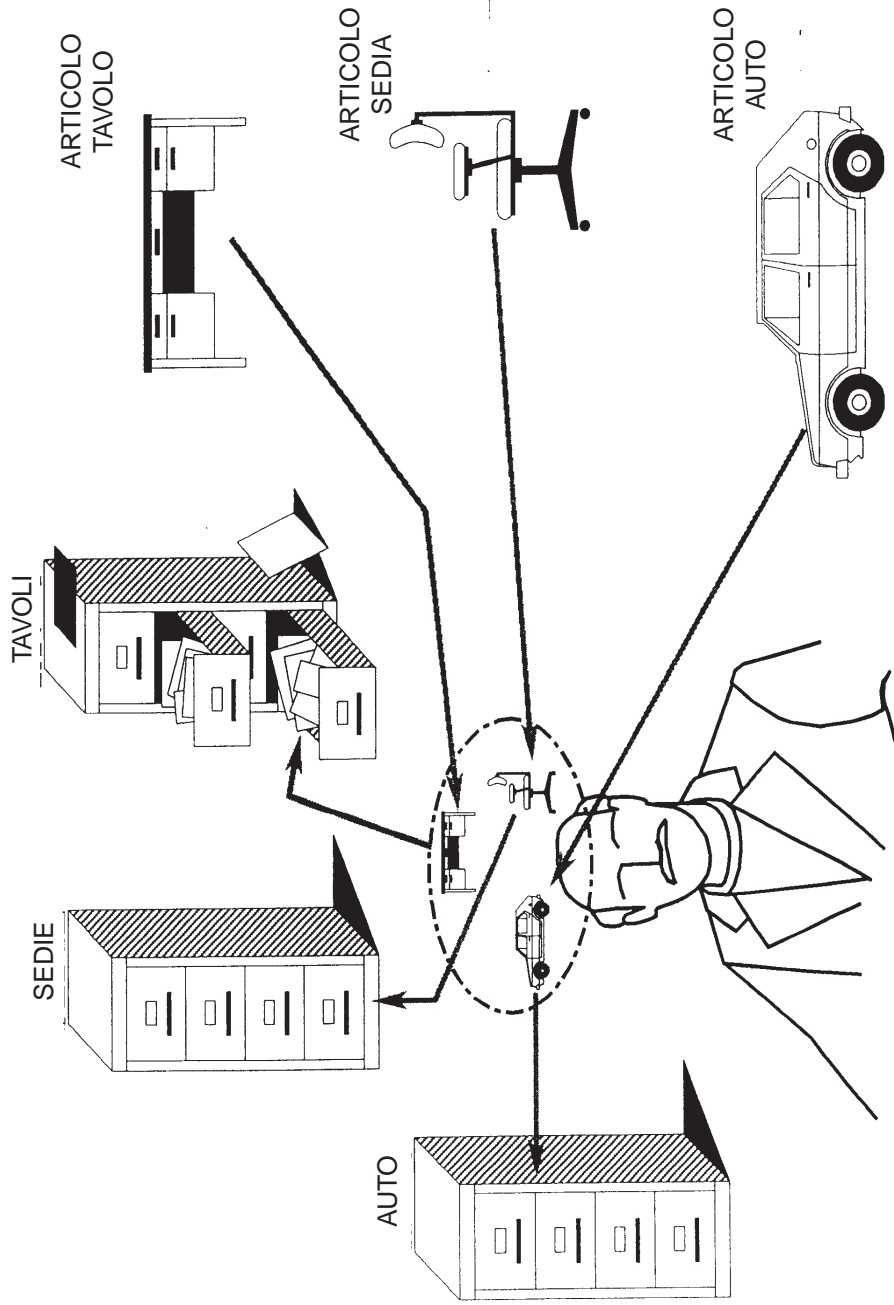


Fig. 5 – Le “cassettiere” del nostro cervello

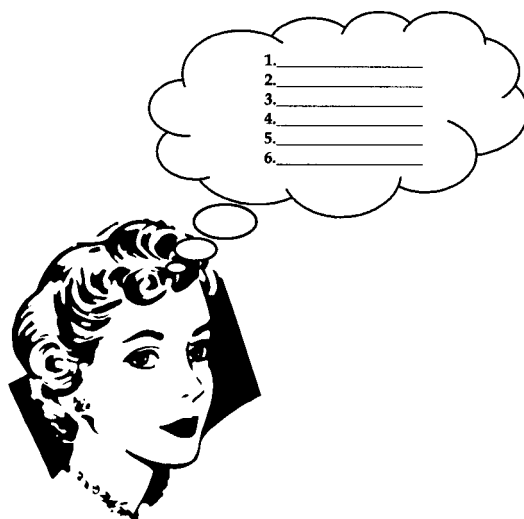


Fig. 6

Differenziarci comporta la progettazione di una serie di differenze significative per distinguere l'offerta della nostra azienda dalle offerte della concorrenza.

Posizionarci invece significa progettare la nostra offerta in modo da occupare un posto preciso e stimato nella mente del mercato obiettivo.

Il posizionamento non è un'operazione che effettuiamo sul nostro prodotto/servizio, ma è l'azione che facciamo perché gli altri ci conoscano.

Se diverse aziende concorrenti di software sono già presenti nelle divisioni commerciali delle grandi aziende, posso aggredire quelle medie o più piccole oppure, se mi interessano le grandi imprese, posso farmi conoscere, per esempio, come colui che ha la soluzione più efficiente ed economica per un ottimo direct mailing.

Non dovremmo mai comunicare al mercato di riferimento più di due-tre vantaggi specifici.

Il Posizionamento è comunicazione pura.

Non avendo l'obiettivo di sviluppare, in questa sede, le tecniche, reputo sufficiente quanto sia stato detto sulla filosofia del posizionamento, il quale è necessario e vitale affinché si esca fuori dal nostro egocentrismo.

9. Sul conservatorismo

Abbiamo impiegato un bel po' di energie per far nascere le nostre imprese, vero? Dopo tanta fatica, chi non gradirebbe ozio, per una decina

d'anni, all'ombra di una palma, in un'isola sperduta dell'oceano pacifico? Chi non gradirebbe rilassarsi, passeggiando in montagna? Sembra però che in un mercato in continuo mutamento, caratterizzato da intermittenti *shock* (A. Toffler, 1988) economici, non ci sia dato il lusso di fermarci. È poi così vero? Fino a un certo punto sì, superato il quale forse pesa di più il nostro desiderio che il mondo si fermi, non cambi e rimanga stabile.

Dopo tanta sofferenza aneliamo una stabilità sia esterna sia interna. Ma se ci sta a cuore la pace, la stabilità, dobbiamo *battagliare* un po' ogni giorno. Non sto dando ragione a quei dirigenti "*so tutto io*", che, appena si inseriscono in una impresa vogliono innovare tutto dalla A alla Z perché non c'è nulla che vada bene. La loro è semplice ignoranza o forse malafede. *Sia la creazione sia la conservazione sono atti di intelligenza!*

Per creare qualcosa di nuovo dobbiamo però conoscere bene la tradizione e la cultura aziendale in cui viviamo. Creare per il gusto di creare, senza tenere conto del contesto socio-economico-culturale, in cui è immersa l'azienda, esprime solo l'incapacità di vedere il quadro di insieme ed è un'ennesima visione riduttiva. Ma anche la conservazione è errata se non tiene conto delle modificazioni ambientali.

Prendo spunto da un caso. Alcuni anni fa un consulente senior di qualità ed io andammo in un'azienda che produceva e vendeva apparecchiature elettromedicali. L'incontro fu occasionato dalla necessità dell'impresa di certificarsi secondo le normative UNI. I due soci, marito e moglie, ci ricevettero nel loro ufficio ubicato esattamente al centro di un enorme capannone quadrato in cui avveniva la produzione. Mi incuriosiva il fatto che non desse loro fastidio il rumore...

L'incontro durò circa due-tre ore, finito il quale domandai ai potenziali clienti perché il loro ufficio fosse ubicato al centro del capannone produttivo e se intendevano dare avvio al programma qualità.

La risposta fu veramente disarmante: "Vede, noi a nostro modo già applichiamo la qualità totale e non sentiamo la necessità di certificarci, salvo che i nostri clienti ci costringano a farlo. Del resto noi la *gestione a vista* è da anni che la impieghiamo perché rimanendo al centro del capannone *vediamo* in che modo producono i nostri operai e li controlliamo meglio. Come sa, gli occhi del padrone ingrassano i buoi. Del resto, a chi come noi da anni utilizza la tecnica dei *tempi e metodi* la filosofia della total quality sembra un po' aria fritta... senza offendervi, s'intende!".

Come nel caso appena citato, conservare non è più un atto intelligente se è disadattivo e se impedisce all'organizzazione di adattarsi alle mutate condizioni ambientali.

Lo stress, per esempio, è causato dall'incapacità di adattarci ad un ambiente modificato. Insomma, necessita sia la conservazione, non sclero-

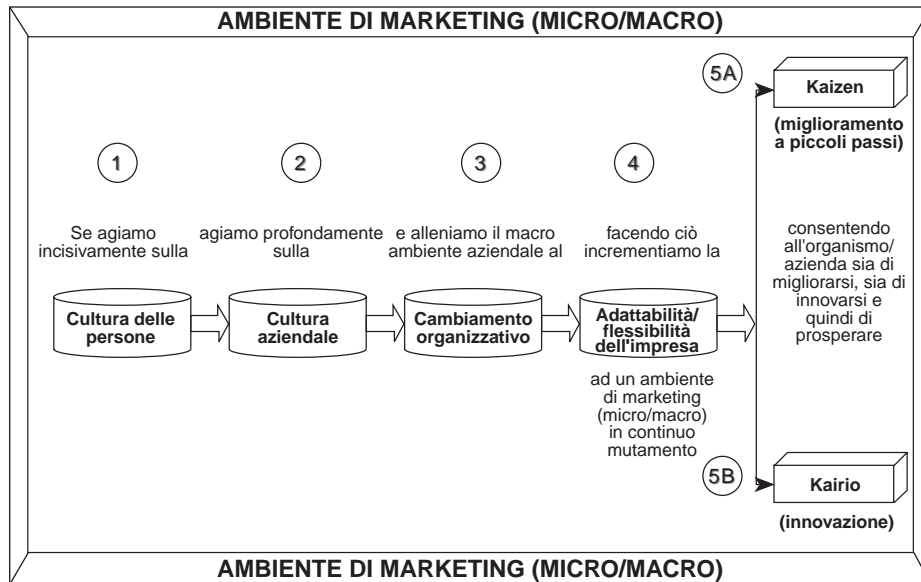


Fig. 7

tizzata, sia la creazione, non ossessiva e ossessionante. Come possiamo ottenere questa mediazione?

Introducendo nelle nostre imprese un circolo virtuoso e un giusto mix di entrambi gli aspetti. È più facile se puntiamo sulle persone e sui gruppi della nostra organizzazione.

Sia l'innovazione sia il miglioramento graduale delle prestazioni dell'impresa hanno come protagonisti le persone della nostra azienda. Se agiamo sull'individuo e sui gruppi migliorandone la cultura, faciliteremo il cambiamento organizzativo predisponendo l'impresa sia al miglioramento graduale sia al salto creativo, innovativo.

Il tutto consente all'organismo aziendale di essere flessibile e capace di adattarsi alle modificazioni dell'ambiente-mercato (vedi fig. 7).

È come ingerire una piccola dose di *anticorpi creativi* ogni giorno, invece di fronteggiare, tutto in una volta, uno shock ambientale. Allenare ogni giorno la nostra impresa, migliorandone la cultura, significa bilanciare creazione e conservazione. Da soli, del resto, tenderemmo a rilassarci dopo tutta la fatica fatta, mentre se stimolassimo le persone intorno a noi in cambio otterremmo di venire sollecitati a nostra volta. Se sapremo canalizzare tutto questo, mediante progetti mirati, l'azienda rimarrà all'erta, sveglia, creativa, ma anche conservativa quanto basta.

10. Per finire...

10.1. *L'eticità delle nostre scelte*

Siamo sempre nel giusto? No. Sbagliamo sempre? No. Quale criterio possiamo adottare affinché le nostre scelte siano giuste? Come tutti sappiamo, noi non operiamo mai decisioni perfette in assoluto. Credo che il buon manager non faccia le scelte più giuste, ma dovrebbe prodigarsi per operare le scelte *meno sbagliate*. Quando scegliamo, dirigiamo gli sforzi della nostra impresa verso una precisa direzione che può essere espressa in gradi, longitudine e latitudine. A qualcuno daremo sempre fastidio! L'inserimento di un manager *so tutto io* darà fastidio a quei collaboratori molto conservatori che non desiderano modificare lo *status quo*, mentre sarà gradito a coloro che desiderano modificare gli equilibri di potere all'interno dell'azienda. Le persone intelligenti, invece, sapranno cogliere dal nuovo arrivato la spinta propulsiva e creativa. Inserire un tale manager è corretto, in un dato momento, al fine di sbloccare una situazione cristallizzata, ma se poi il *so tutto io* distrugge anche le fondamenta dell'impresa è bene invertire rotta e congedarlo.

Com'è evidente possiamo decidere tutto e l'incontrario di tutto, purché ci si faccia guidare da un criterio etico.

A prescindere da quegli imprenditori che amano provocare le risorse umane, fino a trasformarle in nemiche, credo che il criterio di valutazione etica per giudicare una nostra scelta sia il bene comune.

Poniamoci sempre la domanda: "Questa particolare decisione è realmente, e concretamente, rivolta al bene comune dell'organizzazione?" Se sì, allora operiamola sapendo, fin dall'inizio, che turberà qualcuno, che diversi la osteggeranno e che altri ancora la acclameranno, ma fiduciosi di aver agito facendo il minor male.

Non facciamoci abbindolare dai miti della *verità e della giustizia assolute*: non sono perseguibili! Più pratico è operare scelte meno sbagliate.

Potremo anche sbagliare la nostra valutazione, ma gli errori ci aiuteranno a migliorare. L'azione è sempre preferibile alla paralisi e al dubbio eterno.

10.2. *Sugli altri vizi*

La teologia cattolica cita sette vizi capitali:

1. superbia;
2. avidità (sottintende anche avarizia);
3. accidia (o pigrizia);

4. ira;
 5. gola;
 6. invidia;
 7. lussuria,
- ai quali aggiungerei la maldicenza (8) e la vacuità (9).

In questo capitolo ci siamo occupati dei primi tre vizi; qui per finire vorrei esaminare in modo succinto gli ultimi sei vizi.

Relativamente all'ira (4), vorrei dare un modesto consiglio all'imprenditore: "non lavori insieme ad altre persone quando la giornata è veramente *nera*".

Per un semplice motivo: se lei è il leader della sua impresa ha carisma ed è il riferimento morale del suo gruppo aziendale.

Se è in collera, quando lavora coi suoi collaboratori, può rischiare di offenderli e di sminuire la loro dignità. Si assenti dal lavoro oppure si chiuda in ufficio oppure vada a trovare un cliente/un fornitore simpatico e finirà col sottrarre poco alle prestazioni globali della sua impresa. Il male minore quindi è quello di non lavorare insieme ad altri e di distrarsi (ne parleremo in modo più approfondito nel capitolo dello stress).

La gola (5) rimanda alla voracità. Se, per analogia, considerassimo le informazioni il *cibo* degli imprenditori, consiglieri di non farne indigestione e di concentrarsi, per priorità, sui dati rilevanti ed essenziali.

In un'epoca in cui vogliono farci credere di avere il mondo in mano, grazie ad internet ed alle nuove tecnologie mediali, possiamo diventare voraci di informazioni.

Saper scegliere quali sono quelle prioritarie per la nostra impresa è il rimedio alla gola come vizio.

Come si fa a non provare invidia (6) per qualcuno? Volete non trovare un collaboratore, un concorrente, un manager, un imprenditore, ecc. più bravo di voi, almeno su un aspetto specifico? Certo, è ovvio! Allora che facciamo, ci rodiamo dentro per l'eternità? Finiremmo in un girone dantesco.

No, non è la soluzione. Trasformiamo invece l'invidia per un collaboratore in una sana ammirazione, cercando di comprendere come fa ad essere bravo ed emuliamolo.

Allo stesso modo non rodiamoci per il concorrente eccellente ma facciamo il "*benchmarking*" ed emuliamo le sue caratteristiche vincenti.

Non perdiamo tempo in una passione così inutile e negativa ma trasformiamola con un approccio vincente.

Sulla lussuria (7) non voglio fare il moralista: dico soltanto che non ho mai trovato, dopo centinaia di aziende esaminate, un solo caso in cui questo vizio non abbia creato seri disagi all'impresa.

Sembra che la lussuria non sia funzionale, strumentale agli scopi di un'organizzazione economica complessa.

Per non citare qui casi più nefasti in cui invidia, gelosia, possessività hanno stravolto così tanto le regole formali di un'organizzazione sino a distruggerla.

A prescindere dalle tendenze sessuali dell'imprenditore e dei collaboratori, la promiscuità sessuale non è una formula vincente per l'impresa e non presenta correlazioni positive con la meta di gruppo, anzi la correlazione è fortemente negativa.

Sulla maldicenza (8), che dire?

È come parlare della zizzania, del loglio nei campi di grano.

Noi stessi dovremmo stare molto attenti a dir-male di qualcuno che ci è antipatico, ma quando non ne possiamo più, e la pentola è sotto pressione, almeno parliamone a chi è della massima fiducia.

La maldicenza generalizzata genera profonde incrinature in qualsiasi organizzazione ed è devastante! Se diamo un buon esempio, possiamo invitare gli altri a fare lo stesso, ma ahimè non è facile.

Sembra che il "*mal-dire*" sia una passione inestirpabile, ma almeno tenetene conto e quando il troppo stroppia intervenite nell'area, isolate il maldicente numero uno, maneggiatelo e continuate a lavorare.

Estirpare completamente la maldicenza è impossibile; isolarla e controllarla sì.

Con vacuità (9) intendo il vizio di colui che è *vacuo* e cioè privo o povero di sentimenti, idee, principi, significato, sostanza.

In una società nella quale *apparire* è diventato quasi più importante che *essere*, c'è il forte rischio di confondere lucciole per lanterne.

È *vacuo* quell'imprenditore che non ha nessuna morale, è relativista, labile nei principi e non si fa garante di una precisa missione aziendale che consenta alla sua azienda di prosperare nel mercato. È *vacuo* quell'imprenditore che promette la qualità dei suoi prodotti e dei suoi servizi, ma non la mantiene.

Il *vacuo* è un impostore, è un sacco vuoto, ma gonfio di parole e bugie.

Non ho ancora trovato una medicina per eliminare la vacuità; tuttavia, se dipendesse da me, imporrei al *vacuo* di rifare l'intero iter scolastico, a partire dalle elementari, con degli insegnanti personalizzati e a pagamento!

A questo punto, dopo avere esaminato le più grandi passioni degli imprenditori, vorrei occuparmi delle persone in quanto le considero veramente la principale risorsa strategica, che ciascun leader ha a sua disposizione.

Che i collaboratori siano nostri alleati o nemici dipende molto dall'interazione sociale degli imprenditori, ma questa a sua volta è condizionata dalla loro visione antropologica.

A prescindere da una minoranza patologica di collaboratori, credo che l'alleanza possa essere realizzata; a patto però che non si parli soltanto di qualità aziendale, bensì soprattutto di qualità di vita, di qualità personale.

Le persone, e non le risorse umane, sono l'inesauribile risorsa strategica degli imprenditori.

11. Una precisazione fondamentale: percezione individuale e interazione sociale

Credo sia giunto il tempo di fermarci a riflettere sul ruolo della nostra percezione di esseri umani. Fin qui abbiamo parlato di persone, strumentalizzazione, *metaprofessione*, delle passioni imprenditoriali e di altro ancora. Ma che ruolo gioca la nostra percezione individuale – intesa in senso psicologico – quando ci relazioniamo col mondo?

Qual è il rapporto esistente fra percezione personale e interazione sociale?

È una questione così fondamentale che può illuminare a giorno tutti i discorsi fin qui fatti e quelli successivi.

È da quando l'uomo ha cominciato a pensare, dopo aver liberato le mani dagli alberi e dopo aver elaborato un linguaggio rudimentale, che si domanda: siamo condizionati più dal nostro mondo interiore o più dalla società?

Sono domande uggiose alle quali certamente i *signori* della cultura potranno rispondere in modo sanguinoso gettando olio bollente dall'alto dei loro steccati.

Io non so se comincia prima l'uno o l'altro, ma certamente affermo che la percezione individuale condiziona l'interazione sociale.

Nell'introduzione, parlando di *metaprofessione*, si è affermato che: se la nostra percezione degli uomini è esclusivamente strumentale, la nostra interazione è strumentale, lo scambio è strumentale e non esiste l'olismo delle energie. In questa sintetica enunciazione ci accorgiamo della relazione intercorrente fra i due aspetti: interiore e sociale.

Certamente l'ambiente socio-culturale in cui nasciamo e cresciamo ci condiziona fino al punto che noi stessi pensiamo e riproduciamo ciò che altri ci hanno detto. La pigrizia intellettuale dell'uomo consiste appunto nel non criticare quanto gli è stato insegnato, consiste nell'assorbire e riprodurre un insieme di valori, di credenze.

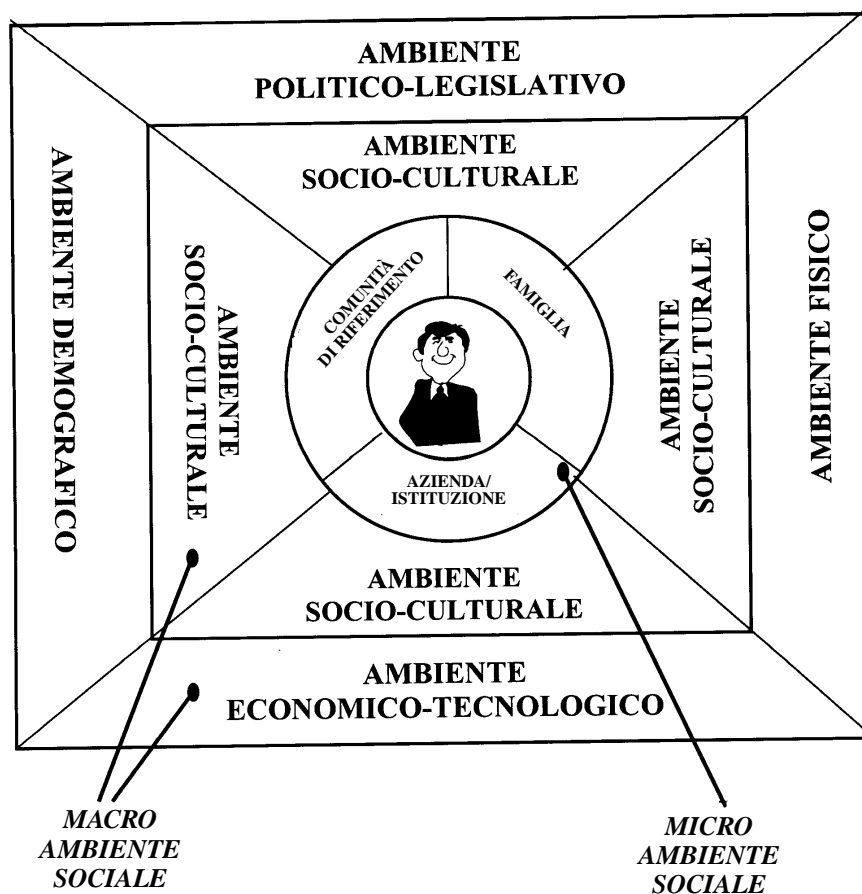


Fig. 8

Nella fig. 8 possiamo vedere come ciascuno di noi sia condizionato da un contesto ambientale molto vasto.

I fattori di un pensiero libero, scevro da condizionamenti culturali, sono a dir poco ridicoli. L'ambiente politico-legislativo, fisico, demografico, economico e tecnologico sono pressanti sull'ambiente socio-culturale. Tutti questi ambienti costituiscono il macro-ambiente sociale, denominato nei testi di marketing come *macro-ambiente di marketing*.

Ma l'uomo comune è influenzato a sua volta da un micro-ambiente sociale: la famiglia, l'azienda o l'istituzione in cui lavora e la sua comunità di riferimento.

Ho volutamente semplificato i protagonisti dell'ambiente economico e non ho citato per esempio la concorrenza, gli intermediari di marketing ed altri ancora perché non sto esaminando tanto l'interazione azienda-mercato bensì l'interazione dell'uomo-imprenditore col suo ambiente sociale. Ciò che mi sta a cuore è mostrare la complessità del contesto sociale e culturale che condiziona noi tutti.

Continuando però ad esaminare la complessa relazione esistente tra percezione individuale e interazione sociale, ci si chiede come posto che in qualche modo siamo stati condizionati, ritrasmettiamo valori, credenze? Le nostre azioni sono casuali? Ciò in cui crediamo ci condiziona nella realtà? C'è scollamento tra pensiero e azione?

Tutto ciò che pensiamo, crediamo, amiamo, consideriamo, ha conseguenze precise nella nostra vita aziendale!

Partiamo dal principio.

Innanzitutto assorbiamo, fin da quando siamo piccoli, valori, credenze, atteggiamenti mentali, inclinazioni affettive oltre che informazioni *oggettive* relative alla geografia, storia, matematica, letteratura, ecc...

L'insieme di valori e credenze vanno a costituire un nocciolo duro, centrale che possiamo definire paradigma dominante (o visione antropologica).

Conseguentemente alla visione antropologica abbiamo atteggiamenti mentali e inclinazioni affettive.

Condizionati dal nostro *paradigma* valoriale, percepiamo la realtà in un modo particolare, identifichiamo delle priorità e operiamo delle scelte. Faccio presente che la *ragion d'essere* del management è la scelta, la decisione di un corso d'azione.

Quando nel tempo, dopo aver avviato la nostra impresa, assumiamo il ruolo di direttore generale inconsapevolmente ci portiamo dentro la nostra visione antropologica che sempre inconsciamente ci conduce a fare particolari scelte. In conseguenza a queste, noi agiamo e otteniamo dei prodotti, dei risultati.

Spero di non essere stato troppo teorico e astratto; tuttavia, se fosse successo, superiamo questo scoglio esaminando insieme dei casi tipici che ci possano aiutare a familiarizzare col modello antropologico esposto (vedi fig. 9).

Caso 1 – L'imprenditore diffidente e pessimista

Questo è il caso di un imprenditore che non si fida neanche di sua madre e di suo padre.

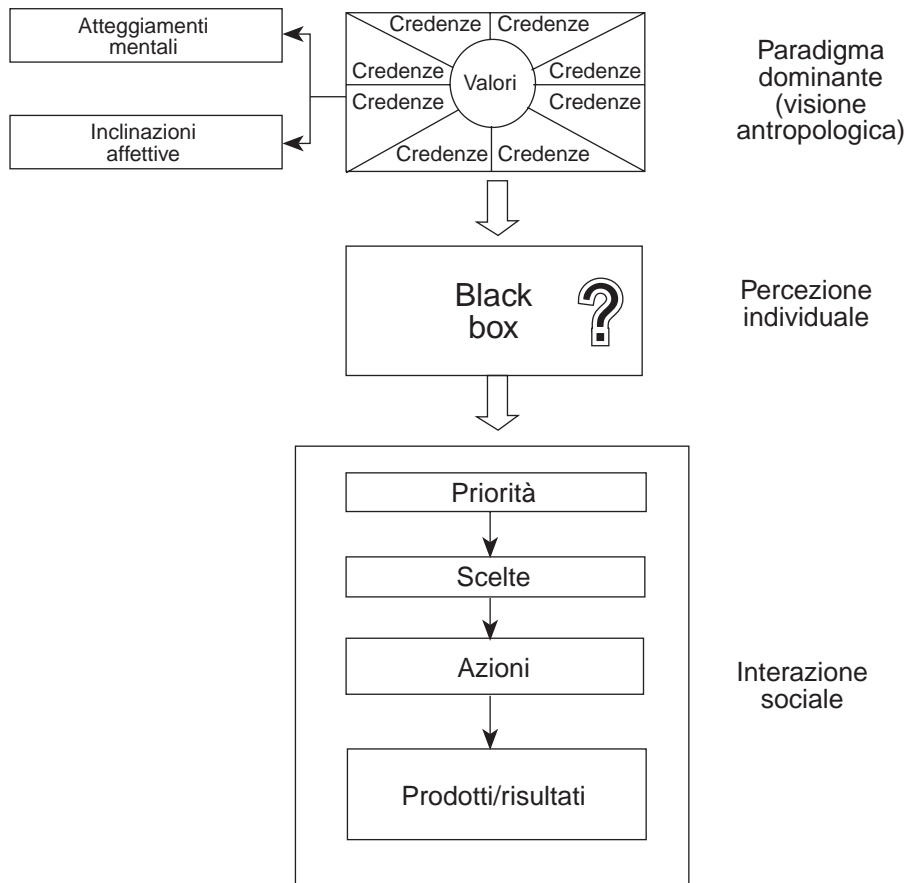


Fig. 9 – Percezione individuale e interazione sociale

La sua visione antropologica (paradigma valoriale) è pessimistica; ne consegue che il suo atteggiamento mentale è del tipo: “è meglio non fidarsi che fidarsi delle persone” e contemporaneamente la sua inclinazione affettiva, nell’interazione sociale, è di sospetto, paura, di riserva. Come percepirà il mondo e quali priorità identificherà un simile essere umano?

Fondamentalmente il *controllo*, ma non quello sano, costruttivo, teso alla verifica razionale di un qualsiasi processo lavorativo, bensì quello ossessivo e possibilmente nascosto.

Sceglierà dei tirapiedi che, come gli occhi del faraone, agiranno per lui e spieranno le mosse degli *avversari* (notare che le persone sono nemiche o quasi).

I prodotti/risultati principali di questo imprenditore sono statistiche di controllo, rapporti ispettivi, note disciplinari e così via dicendo. I risultati delle risorse umane saranno molto più importanti dei processi e se qualcosa non funziona è evidente: la gente non ha voglia di lavorare!

Dall'esempio fatto, spero risulti chiaro come la visione antropologica determini la nostra percezione individuale e di conseguenza condizioni l'interazione sociale.

Fin qui abbiamo esaminato solo il versante dell'imprenditore e delle sue azioni; ma lui non vive in una campana di vetro e interagisce in un contesto ambientale con altre persone. Come immaginate che voi reagireste ad un simile personaggio?...

Appena è possibile ve ne andate a lavorare altrove oppure tirate a campare ma certo non esprimendo il massimo delle vostre prestazioni, bensì il minimo.

Caso 2 – L'imprenditore utilitarista

Nella sua vita lui ha imparato che coi soldi si compra tutto, coi soldi si motivano le risorse umane e si può far tutto anche comprare la fede degli altri.

È vera, secondo voi, questa convinzione oppure esistono dei principi irrinunciabili come la dignità, l'integrità personale, la verità?

Il paradigma valoriale dell'imprenditore utilitarista è la mercificazione!

L'atteggiamento mentale è che i collaboratori siano meri mezzi per far soldi e l'inclinazione affettiva è la strumentalizzazione delle persone che determina l'impoverimento del rapporto interpersonale: io ti do soldi se tu me ne fai guadagnare tanti.

La priorità massima è l'utile, la sua personale redditività! Scelte e azioni sono rivolte non tanto a far sì che la sua azienda sia un luogo di lavoro in cui ciascuno cresca professionalmente, culturalmente e moralmente, quanto a far sì che sia una macchina da guerra che produca soldi. Fin qui nessun problema almeno fin tanto che il leader non si domandi: "Come mai ho un turn-over eccezionale? Lei come me lo può spiegare...?" Rispondo: "Vede è perché tutti hanno imparato la lezione e quindi o vanno a cercarsi un'azienda più umana oppure un'altra che offra più soldi di lei!"

Caso 3 – L'imprenditore misogino

L'imprenditore *misogino* non ha avuto un buon rapporto con la madre e/o di amicizia con le donne e ha imparato che vanno bene per far figli, per far la calza e anche qualcos'altro, ma in azienda bisogna stare attenti.

In base a questa visione pensate di trovare una donna nel management intermedio di quest'azienda?

Va già bene se le trovate in amministrazione, ma non le troverete fra i commerciali, nella progettazione, fra i consulenti e mai e poi mai ai vertici aziendali.

Da soli potete esercitarvi ad adattare lo schema comportamentale a molte persone che incontrate ogni giorno e non solo in azienda.

Alla fine di questo paragrafo spero abbia reso chiaro che:

1. le nostre scelte e le nostre azioni non sono casuali ma la risultanza di un processo più complesso, apparentemente ignoto, in quanto meccanico, ma che se ci sforzassimo lo potremmo rendere cosciente ai nostri occhi. Nel caso A scegliere dei tirapiedi e ispezionare ossessivamente i collaboratori sono la risultanza di una visione antropologica di diffidenza e pessimismo nei confronti del genere umano;
2. la nostra percezione personale, del mondo, è determinata fortemente dalla nostra visione antropologica. Nel caso B l'imprenditore non vede persone, ma merci di scambio strumentali alla sua redditività, al suo benessere personale. L'imprenditore C percepisce negativamente qualsiasi contributo femminile perché è ossessionato dalle donne;
3. la nostra percezione individuale condiziona a sua volta, la nostra interazione sociale. Nel caso dell'azienda piccola di formazione, la diffidenza dell'imprenditore, nei riguardi degli agenti, modificava negativamente il suo comportamento e il rapporto interpersonale.

12. Quali e quanti elementi influenzano e determinano la nostra visione antropologica

Abbiamo appena esaminato come il nostro comportamento sia riconducibile alla nostra visione antropologica, il nocciolo duro di valori e credenze; ma quest'ultima come si forma o per lo meno da quali elementi è caratterizzata⁴? Come mai il *set* di valori e credenze è così differente da

4. È veramente complesso esaminare la genesi e le cause del nostro paradigma valoriale – e il dibattito fra gli esperti continua – ma su un aspetto gli psicologi appartenenti a scuole diverse sono d'accordo: il ruolo predominante dell'età adolescenziale.

Sembra che l'adolescente – prima neonato, fanciullo e poi pre-adolescente – assuma un *set* di valori e di credenze dopo essere stato esposto, per un certo periodo di tempo, al condizionamento della famiglia, della scuola, dell'ambiente sociale e degli amici.

Qualcuno parla anche di valori congeniti, ma non è condiviso da altri; la maggioranza all'unisono, tuttavia, considera la fine dell'adolescenza come la fase determinante in cui l'individuo sceglie o assume valori.

persona a persona? Non potremmo averlo assunto senza alcun pensiero critico?

Scoprire la complessità caratterizzante il nostro paradigma valoriale può aiutarci a riflettere sulla diversità fra noi e gli altri? Se la nostra visione antropologica è così determinante sulla nostra percezione e relazione interpersonale, non vale la pena di esaminare quali elementi la influenzino? È così monolitica la nostra visione oppure è plastica e possiamo modificarla per perseguire il bene comune?

Lascerei a voi la risposta a queste domande. Tuttavia a me preme qui mostrare come alcuni elementi ci condizionino, rendendoci diversi.

Per esempio, le sensazioni differiscono da un individuo ad un altro e se c'è Tizio che dà più importanza a stimoli uditivi, Caio è più sensibile a quelli visivi. Una discrepanza nelle modalità sensitive determina negli esseri umani differenti percezioni.

Ci sono ragazzi che, a parità di comportamento, ricevono dai loro genitori rinforzi differenti che li indirizzano verso una direzione piuttosto che un'altra.

L'elaborazione neurale negli esseri umani è differente e determina percezioni differenti. Risultano diverse le nostre motivazioni, le nostre emozioni, la nostra memoria e i ragionamenti che facciamo. I concetti che ci formiamo sulle cose del mondo sono differenti e così sia i nostri giudizi che i ragionamenti differiscono.

Riceviamo stimoli diversi dall'ambiente scolastico, dalla famiglia, dalla scuola e sviluppiamo aspetti diversi dell'intelligenza: chi è più abile nella verbalizzazione, chi nelle soluzioni di problemi, chi nelle relazioni sociali.

La nostra memoria *episodica* può essere più intensa di quella *semantica* o viceversa.

Le persone variano anche perché sviluppano una memoria *procedurale* specializzata in un settore piuttosto che in un altro. Inoltre, l'appartenenza a partiti, a clan, ad associazioni e a movimenti religiosi influenzano la nostra visione del mondo. Lavori diversi, tradizioni culturali differenti e i costumi di una regione determinano potentemente i nostri valori e le nostre credenze. Perfino la lingua di un popolo è portatrice di valori e determina il modo in cui percepiamo il mondo. Altri elementi possono essere il clima, l'ambiente naturale, il particolare periodo storico in cui viviamo, ecc. (vedi fig. 10).

Se sono così tanti gli elementi che ci condizionano, o ci hanno condizionato inconsciamente, possiamo sinceramente asserire che abbiamo vagliato a fondo i nostri valori e le nostre credenze? Tutte le nostre credenze, relativamente alle persone e alle aziende, sono fondate? Potremmo

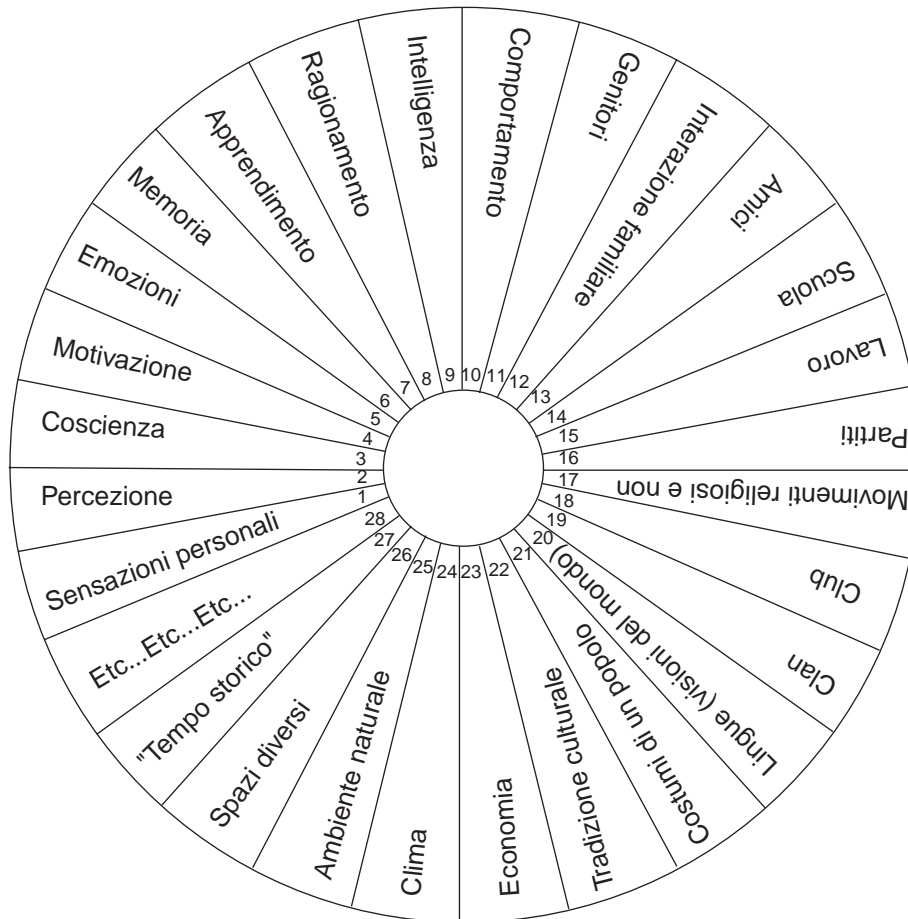


Fig. 10 – Gli elementi che determinano la nostra visione antropologica

mettere in discussione i nostri valori, se ciò fosse funzionale al bene dell'impresa?

Proviamoci insieme esaminando i capitoli del libro.

13. Memorandum

1. L'avidità può essere moderata mediante la ragione, che sa abbracciare la visione globale, oppure mediante il cuore che è teso al bene comune;
2. la superbia è dominabile purché non ci si rifletta allo *specchio*, ma ci si

- confronti con modelli di riferimento più avanti di noi, si identifichino le priorità aziendali e si gestiscano equamente le persone;
3. la perfezione è un mito al quale reagiamo con l'incuria e il perfezionismo. Dobbiamo estirpare l'incuria, sottrarci al fascino del perfezionismo e assumere la perfezione come *l'isola che non c'è*, ma verso la quale dirigiamo la nostra nave;
 4. la contraddittorietà esistente fra la strategia verso il mercato e la cultura interna, genera sempre la disaffezione e la diffidenza dei collaboratori;
 5. aprirci alla diversità dell'altro, col cuore, e misurare scientificamente la realtà con la ragione, è la ricetta per il manicheismo;
 6. per superare la passione del fronte operativo è necessario trovare il tempo per riflettere, imporsi un metodo e prevenire i disastri;
 7. se, a causa dell'egoismo e dell'avarizia, l'organico non viene istruito e formato, le aziende possono fallire o perdere importanti posizioni di mercato;
 8. l'egocentrismo ci rende miopi e non ci fa vedere lontano. Per uscire incolumi dalla rapida obsolescenza dei prodotti e dalla sovra-comunicazione del mercato, dobbiamo riuscire sia a differenziarci sia a posizionarci;
 9. sia la creazione sia la conservazione sono atti di intelligenza. Ma così come creare, per il gusto di mettersi in mostra, è fuorviante, allo stesso modo la conservazione che impedisce l'adattabilità e la flessibilità dell'azienda, in un mercato in continuo mutamento, è aberrante;
 10. il leader dovrebbe prodigarsi per operare le scelte meno sbagliate, rinunciando alla verità e alla giustizia assolute. Le ultime passioni esaminate sono: l'ira, la gola, l'invidia, la lussuria, la maldicenza e la vacuità;
 11. le nostre azioni non sono casuali, bensì causali! Le nostre scelte e le nostre azioni sono determinate dalla nostra percezione individuale e quest'ultima, a sua volta, è condizionata dalla visione antropologica (o paradigma valoriale);
 12. molteplici sono i fattori che hanno forgiato, inconsapevolmente, la nostra visione antropologica. Possiamo e vogliamo mettere in discussione i nostri valori e le nostre credenze per il bene dell'impresa?