

MONDO ECONOMICO 111

L'ERA DELLO SQUALO BIANCO

Alberto Fedel

L'ERA DELLO SQUALO BIANCO

Responsabilizzare se stessi per motivare
gli altri



ISBN 10: 88-8363-860-3
ISBN 13: 978-88-8363-860-2

© 2007 Il Sole 24 ORE S.p.A.

Sede legale e amministrazione: via Monte Rosa 91, 20149 Milano

Redazione: via Patecchio, 2, - 20141 Milano

Per informazioni Servizio clienti: tel. 3022.5680 (prefisso 02 oppure 06);

Fax: 3022.5400 (prefisso 02 oppure 06);

e-mail: servizioclienti.libri@ilsole24ore.com

Prima edizione:

Tutti i diritti sono riservati.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15 per cento di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org

Sommario

- ? *Introduzione*
Troticoltura, pesca al salmone e squali bianchi

- ? 1. L'indeterminatezza come contesto: complessità, cambiamento, squadra
- ? E adesso, che cosa diciamo ai figli?
- ? L'insostenibile leggerezza dei buoni consigli
- ? L'era della trota: fai la scelta giusta... e vivrai cent'anni!
- ? L'era del salmone: si cambia casa!
- ? L'era dello squalo bianco: il cambiamento non è più un trasloco
- ? Diplomi, curricula e biografie: sicurezza in che cosa?
- ? L'importanza di chiamarsi Ulisse
- ? Il rischio dell'afasia, la necessità di educare a vincere e a perdere e a "risorgere"
- ? La morte del padre, la morte del capo, la morte dell'eroe
- ? La costruzione della squadra: sfide organizzative e sfide individuali
- ? Perché e che cos'è una squadra (al netto della retorica)
- ? Perché una squadra funziona: la scelta di Michelangelo (Rampulla)
- ? Coinvolgimento, condivisione, fiducia e responsabilità
- ? Il limite del management, la scelta dell'individuo: le leggi asimmetriche della felicità
- ? La nuova sfida manageriale 1: né con Amleto né con Don Chisciotte

VI Sommario

? La nuova sfida manageriale 2: il coraggio di guardare cose invisibili agli occhi

? La nuova sfida manageriale 3: governare cose invisibili agli occhi

? 2. La responsabilità individuale come necessità collettiva

? Responsabilità, autostima, benessere

? La condizione umana, ovvero le sfortunate condizioni di partenza

? È vero: la mamma non mi ha voluto bene e anche la globalizzazione ce l'ha con me

? E adesso, che cosa “conviene” fare?

? L'importanza dell'autostima

? Cicli virtuosi, circoli viziosi: autostima, vittimismo, padronanza

? Autostima e *self-fulfilling prophecies*

? Pessimismo della ragione, ottimismo della volontà: la responsabilità conviene

? Responsabilità è farsi le domande “giuste”

? Creare contesti che favoriscano l'assunzione di responsabilità

? Che cosa non fare

? Che cosa provare a fare

3. Il leader come educatore: etica e “tecnica”

? La dimensione etica

? La fiducia: cosa e perché

? La natura della fiducia verso il leader

? Conviene fare i furbi? (Ovvero generare fiducia per poi tradirla?)

? Come funziona la fiducia: alcuni punti fermi

? Come si crea la fiducia: l'importanza della “frequenza”

? La dimensione “tecnica”

? Saper comunicare

? Minacciare, corrompere o contagiare?

? Imparare ad ascoltare

? L'importanza di chiamarsi Enrico

4. Conclusioni

? Smentire Don Abbondio

Introduzione

«L'essenziale è invisibile agli occhi»
Saint Exupéry, *Il piccolo principe*

Troticoltura, pesca al salmone e squali bianchi

Non è sempre facile per un padre (o per una madre) spiegare a un bambino quale sia il proprio lavoro. È perfino un'impresa ardua quando si svolge un mestiere poco “codificato”, per di più esercitato in un contesto che costringe a rimettere continuamente in discussione quei punti fermi che ciascuno crede di aver maturato e che in qualche modo potrebbero facilitare la risposta al compito dato dalla maestra: “Descrivi in che cosa consiste il lavoro del tuo papà”.

Obbligato a fornire questo tipo di informazione da una perentoria richiesta («Devo scriverlo entro domani!») della mia figlia maggiore, ho escogitato una risposta di cui vado molto orgoglioso: «Tuo padre si occupa di cose invisibili». Soprassedendo alla cattiva fama che ho procurato a me stesso, e forse anche a mia figlia, presso la scuola elementare (so per certo che qualcuno mi sospetta di fare lo spacciatore), trovo che la definizione sia in qualche modo perfetta.

Provo a spiegarne il senso.

Poiché faccio il consulente e il formatore da molto tempo e ho avuto la fortuna di lavorare con moltissime organizzazioni di ogni dimensione e settore, ho assistito negli anni a un passaggio costante, consistente e infine dirompente da un mondo “visibile” a uno “invisibile”. Non mi sto riferendo alla progressiva smaterializzazione dell’economia, alla deindustrializzazione, al mondo virtuale ecc., ma a qualcosa di molto, molto, molto pratico: le richieste concrete della committenza.

In pochi anni, per fare degli esempi, si è passati da richieste quali “Gli insegni le tecniche di vendita” a “Gli spieghi che devono essere più determinati” (!), da seminari manageriali sulla delega a eventi sulla “allegria nel lavoro” (azienda elettronica zeppa di ingegneri), da organizzazione a “spogliatoio”, da “saper organizzare” a “saper motivare”.

Se si analizzano i documenti delle aziende più disparate si osserva poi come, nel contempo e sempre più spesso, s’incontrino parole eteree quali: fiducia, coraggio, condivisione, morale, collaborazione, cultura, attitudine al cambiamento, gioco di squadra ecc., laddove prima si trovavano parole come strategia, processi, disegno organizzativo, gestione, controllo e così via.

In altre parole: o nelle aziende si è smesso di lavorare e si è cominciato a fare speculazioni filosofiche, oppure “non sanno più cosa inventarsi”, oppure – ed è l’ipotesi per la quale propendo – non c’è più alternativa alla “poesia” che sta pervadendo la vita quotidiana delle organizzazioni.

Vediamo perché con l’aiuto di una metafora.

Qualche anno fa sono stato costretto dalle insistenze dei miei bambini ad andare a pescare (per così dire) in

una trotilcoltura in Val d'Aosta. A beneficio dei meno esperti, si tratta normalmente di un laghetto artificiale o di una ex cava dove si allevano trote e, dietro pagamento di un lauto corrispettivo compenso, è possibile noleggiare canne, esche, ami, retini e – appunto – pescare.

Essendo completamente inetto e provando non poco disgusto per la crudelissima operazione della “slamatura” – togliere l'amo dalla bocca del pesce – e non tenendo neppure in particolare simpatia la precedente fase di “innesco” del verme... Insomma, con la faccia a dir poco perplessa e soprattutto conscio di rischiare molto in termini di immagine nei confronti dei miei figli, mi rivolsi timidamente al titolare confessando di non aver mai fatto nulla del genere. Questi mi tranquillizzò – «Non si preoccupi, non c'è problema» –, raccattò una canna, innescò un “bigattino” (larva di mosca) sull'amo, quindi mi porse il tutto mimando appena il movimento che avrei dovuto fare per il lancio. Con grande emozione lo effettuai e, dopo pochissimi secondi, vidi il laghetto letteralmente ribollire, sentii tirare e, più per istinto di sopravvivenza (“Mi vuoi tirare in acqua? Allora ti tiro fuori io!!!”) che per scelta consapevole, detti uno strattone che fece volare a riva una trota.

Tra le urla di gioia dei miei figli, incapace di fare o dire alcunché, posseduto da un orrore assoluto, abbandonai immediatamente canna, filo e pesce per darmi ignominiosamente alla fuga quando fui salvato nella mia dignità di padre, eroe e pescatore dal titolare della trotilcoltura che, attrezzato di martello e fischiettante, colpì la povera bestia (“Per non farla soffrire”), la slamò, la incartò in un foglio di giornale e me la mise in mano dicendo: «Complimenti! Per pagare passi alla cassa».

Tornando a noi, c'è stato un periodo felice – da un punto di vista aziendale – in cui il lavoro manageriale assomigliava più o meno a quello del titolare di una trocoltura. Si trattava di avere i soldi per affittare il laghetto, costruire le vasche di coltura, comprare il mangime e procurare alcune coppie di trote di entrambi i sessi; quindi organizzare la logistica – far arrivare canne, vermi e quant'altro – e poi prendere una qualunque persona inetta che passasse di là, mettergli la canna in mano e aspettare –martello pronto – che i pesci venissero fuori.

Competenze particolari della risorsa umana “pescatore”? Zero. Qualità morali, motivazione, allegria della risorsa umana “pescatore”? Indifferenti.

Era il periodo felice dei mercati tumultuosamente in espansione – ce ne sono stati anche di recente, basti pensare alla telefonia cellulare, ma durano sempre meno. Era il periodo in cui il problema vero era quello di avere abbastanza canne da pesca e abbastanza inetti da cooptare. Bellissimo. Ma non poteva durare all'infinito, e infatti le trote sono andate scomparendo e i laghetti sono stati prosciugati.

Per procurarsi dei pesci da mangiare, a un certo punto, è necessario dedicarsi ai salmoni, il che comporta un processo di *change management*. Innanzitutto si pesca nei torrenti e non più nei laghetti, con esche diverse (artificiali), canne leggermente differenti... In breve, produrre il risultato diventa più *complicato* e meno “sicuro”.

Competenze del “pescatore”? Qui occorrerà senz'altro pensare a un periodo di formazione sugli usi e i costumi dei salmoni (un bel corso di *salmon orientation*) e poi a un bel periodo di addestramento sul campo (*on the job*); quindi, dopo un po' di tempo e di lavoro, l'osservazione

dei *best performer*, un bel progetto sulle competenze e diavolerie varie avremo risolto il problema.

Qualità morali del “pescatore”? La sua motivazione? Certo, è un po’ più faticoso camminare in salita lungo il torrente che starsene seduti comodamente in riva al laghetto, qualche scansafatiche c’è sempre, come pure qualcuno che proprio non ce la fa. Tuttavia, con un bel piano incentivi, qualche pacca sulla spalla e due *convention* annuali, ce la si può fare.

Fuor di metafora, questo è il periodo, senza dubbio più complicato, di mercati ancora in sviluppo ma con una concorrenza più ampia e agguerrita, in cui si fa una certa fatica ad assicurare pesci per tutti; è il periodo delle ristrutturazioni, delle efficienze e così via.

Duro, eccitante, sfidante. Anche questo periodo, però, non può durare all’infinito: a un certo punto finiscono anche i salmoni e, per riuscire a mangiare del pesce, si opta per gli squali bianchi.

Non è a caso che uso la metafora di questo “pesce”. Questo è il momento in cui il cliente diventa realmente il padrone assoluto del gioco: le aziende, al netto della retorica, non vengono “fatte” per i clienti ma per “farsi” dei clienti. E quando ciò avviene il cliente diventa più “grosso” e “cattivo” del fornitore costringendolo a muoversi sul suo terreno.

Questo è il momento che stiamo vivendo: in veste di clienti, ci troviamo di fronte a un mercato saturo di fornitori (cinesi, coreani, indiani...) che sbucano da tutte le parti (si chiama “globalizzazione”, e nessuno può fermarla!), siamo in una condizione di iperscelta (si pensi agli scaffali degli ipermercati pieni di lettori DVD) e quindi prendiamo il potere. Non sono più le imprese che si fan-

no concorrenza ma siamo noi, da clienti, a metterle crudelmente in competizione. Lo stesso accade quando i fornitori siamo noi, ovvero i nostri clienti ci mettono crudelmente in concorrenza.

In questo cambiamento c'è molto di più di un gioco che si fatto più complicato: c'è contemporaneamente un salto tecnologico, di contesto, di competenze necessarie e molto altro ancora.

Innanzitutto bisogna imparare ad andare sott'acqua (un altro ambiente), quindi a usare il fucile subacqueo, le pinne, le bombole... E poi gli squali non sono animali noti per la loro docilità. Insomma è tutto più *complesso*.

Complesso e complicato non sono sinonimi.

Complicato è un nodo da slegare, un indovinello. Un indovinello è impegnativo, occorre avere pazienza; ma la soluzione, per definizione, esiste; forse non siamo capaci di trovarla, ma sappiamo che è univoca e potenzialmente alla nostra portata; le variabili da gestire sono chiare, definite. Con poca o molta fatica, inoltre, è possibile, una volta sciolto il nodo, risolto il problema, scrivere le istruzioni per l'uso.

Complesso è invece qualcosa di cui è difficile vedere, intuire, governare tutti i risvolti e tutte le variabili. Complesso è qualcosa di cui è impossibile prevedere con certezza lo sviluppo, le dinamiche; comprendere le relazioni causa/effetto; dare le istruzioni per l'uso. Educare un figlio è complesso; l'amicizia e l'amore sono complessi; la vita è complessa.

Andare a caccia di squali bianchi, dunque.

Quali saranno le competenze necessarie per il “pescatore”, anzi no, per il “cacciatore”? Sono soltanto i nomi dei mestieri a cambiare, o piuttosto le competenze neces-

sarie per svolgerli? Di sicuro le competenze sono molto più vaste di prima: non bastano più occhio e polso, occorrono capacità natatoria, velocità, coordinazione, respirazione... Tuttavia, se rivediamo la strumentazione e i programmi formativi, se facciamo un gigantesco *business process reengineering*, passiamo da una struttura funzionale a un modello professionale allora...

Qual è, però, il requisito fondamentale e realmente indispensabile per poter andare a caccia di squali?

Quando pongo questa domanda nelle aule, dopo un attimo di pausa, tutti rispondono: «Il coraggio». E quando aggiungo: «E se dovessimo andare a pesca o a caccia di animali che nemmeno immaginiamo, quale sarebbe – ancora e di più – il requisito fondamentale?». E quando ricordo che cosa dice Don Abbondio nei *Promessi Sposi* a questo proposito, tutti, silenziosamente, annuiscono. Se uno non si può dare il coraggio che non ha, figuriamoci se può darglielo un altro.

Come si fa a insegnare il coraggio?

Questo, credo, sia il tema attuale. Stiamo andando verso un mondo ignoto, anzi ci siamo già dentro. Un mondo senz'altro complesso, in cui cambieremo più spesso mestiere, anche se magari ne manterremo il nome. Un mondo in cui le competenze necessarie saranno senz'altro più vaste, in cui occorrerà apprendere nuove cose e imparare ad apprenderle più rapidamente e al contempo dovremo dimenticare nozioni antiche, automatismi consolidati.

Soprattutto, questo è un mondo in cui le “cose invisibili agli occhi” (coraggio, determinazione, fiducia, allegria, empatia...) sono e saranno le uniche competenze essenziali. Un mondo, come ha detto lo scrittore nonché diret-

tore della Luiss Guido Carli, Pier Luigi Celli, in una delle sue espressioni più “fulminanti”, in cui sono e saranno sempre meno importanti i curricula e sempre più importanti le biografie, ma di questo parleremo più avanti.

E qui sta anche il cuore di questo libro: mentre – forse, e ammesso che lo facciano davvero – le famiglie dovranno imparare a educare i loro giovanissimi figli al “coraggio”, alla “allegria”, alla “fiducia”, chi si occupa di ri-educare gli adulti?