

MEDIOMANAGER

*Casi umani o risorse umane?
Come salvarsi dai mediocri
Come evitare di diventarlo*



Barbara Di Salvo



MEDIOMANAGER

Casi umani o risorse umane?
Come salvarsi dai mediocri
Come evitare di diventarlo



Barbara Di Salvo

*A tutti i miei collaboratori
per avermi insegnato a
prendermi cura di loro*

*I grandi spiriti hanno sempre trovato
la violenta opposizione dei mediocri,
i quali non sanno capire l'uomo
che non accetta i pregiudizi ereditati,
ma con onestà e coraggio
usa la propria intelligenza.*

ALBERT EINSTEIN

Sommario

<i>Introduzione</i>	11
<i>Piccola premessa sugli egoismi</i>	15
A caccia di talenti.....	19
Gianluigino e l'ATS.....	23
A colloquio con l'ego	29
Gianluigino e il maschio Alfa.....	33
A bordo.....	41
Gianluigino, i limoni e i croissant.....	44
Una squadra da campionato mondiale.....	53
Gianluigino e il porta a porta	60
Una carriera da favola	77
Gianluigino e Signorsì.....	86
Non si finisce mai di imparare	95
Gianluigino e la stampante 3D	103
La piramide rovesciata	107
Gianluigino e il nuovo AD.....	125
Il condottiero accantonato	133
Gianluigino e la ristrutturazione aziendale	138
La trasparenza coinvolgente.....	147
Gianluigino e i KPI	159

La miglior difesa è la fuga.....	183
Gianluigino e il segretario particolare	192
La fondazione di un nuovo modello di azienda	205
La mediocrità non guarda in faccia a nessuno	223
<i>Glossario</i>	227
<i>Ringraziamenti</i>	233

Introduzione

Anni e anni di studi sulle risorse umane e, puntuale, arriva lui a trasformarle in casi umani: il mediomanager.

Nessuna impresa si salva, per quanti sforzi si facciano per insegnare la leadership, ci sarà sempre il manager mediocre pronto a vanificarli. Come un virus contagierà l'azienda replicandosi subdolamente, perché ha una capacità unica di selezionare e promuovere dipendenti ancora più mediocri di lui che, già sa, non potranno mai superarlo.

Una delle caratteristiche principali del mediomanager è, peraltro, quella di avere un fiuto incredibile per i collaboratori più validi e di annientarli, quando ancora non hanno avuto la possibilità di dimostrare il loro valore.

Non a caso ho usato questi termini. Il leader si circonda di collaboratori che aiuta a eccellere, contribuendo alla loro e alla propria crescita e, quindi, a quella dell'impresa.

Il mediomanager, invece, preferisce dipendenti che basano la propria carriera sui favori del capo da cui dipendono, mantenendo il livello aziendale nella mediocrità sufficiente a non andare in perdita. E così, di mediocrità in mediocrità, l'azienda si adegua a uno standard sulla linea di galleggiamento.

Non essendo un leader, è difficile che un mediomanager arrivi al vertice dell'azienda, anche se è convinto di meritarselo. È bravissimo, però, ad adulare i suoi capi, a non apparire mai come una minaccia, bensì un fedele e compiacente caporale pronto a seguire i generali fino alla morte, la loro.

Ma sempre dalle retrovie. Quel tanto che basta a non assumersi mai la responsabilità delle sconfitte, perché lui si è limitato a eseguire e far eseguire ai suoi sottoposti quanto richiesto. In modo mediocre, ma tant'è.

Il mediomanager evita così di veder messe in discussione proprio le sue incapacità di dare un valore aggiunto, di selezionare, motivare e trattenere i talenti, le vere cause delle difficoltà.

Tanto, alla prima crisi, arriveranno gli esperti a cambiare i metodi di lavoro, consulenti chiamati a rivoluzionare l'impresa, nuovi amministratori delegati pieni di buone intenzioni. Tutti pronti a introdurre le soluzioni più innovative per risolvere il problema, ma spesso impossibilitati a eliminarlo alla radice.

Infatti, questi esperti a chi si rivolgeranno per mettere in atto le loro brillanti idee?

Ai mediomanager, è ovvio, tutti lì a mostrare il giusto entusiasmo, a fingere di assecondare ogni cambiamento, ma abili a sabotarlo per non cambiare in realtà nulla.

Così, a ogni ciclo di nuovi amministratori delegati, di megamanager, di consulenti, cambiati come calzini sporchi, quale sarà l'unica costante?

Il mediomanager che ha già visto tutto, ha già schivato tutto, ha già ossequiato tutti, ha già impedito ogni trasformazione.

La sua capacità di sopravvivere, infatti, risiede nella sua

mediocrità scambiata per apparente inoffensività. Proprio stando nel mezzo non rischia nulla, non sembra abbastanza potente per preoccuparsi di lui, non prende posizioni nette, non si oppone in modo aperto, non mette in discussione nessuna idea dei suoi superiori, mentre li boicotta alle spalle.

La triste realtà, allora, è che sono proprio i mediomanager a esercitare il potere nell'ombra, a condizionare le sorti dell'impresa; a trattenerla sulla linea di galleggiamento, finché la congiuntura economica regge, e a farla fallire alla prima crisi; a impedirle di crescere, di innovare, di rinnovarsi.

Sono loro, quindi, che andrebbero messi in condizione di non nuocere, ma per farlo bisogna conoscerli, riconoscerli e capire come agiscono.

In fondo è facile scovarli, basta prendere un qualsiasi manuale sulle risorse umane o la leadership e vedere chi in azienda finge di seguirne i consigli davanti ai suoi superiori, ma fa l'esatto opposto con i suoi subordinati. Infatti, i mediomanager sono ben noti ai loro dipendenti, ma di rado individuati dagli ignari amministratori o consulenti.

D'altra parte, come non esiste la perfezione, il leader perfetto che non sbaglia mai è solo un ideale. Tutti, prima o poi, abbiamo vissuto una parentesi da mediomanager o da suo leccapiedi, anche solo per cinque minuti ci siamo dovuti adeguare alla mediocrità, magari per mera sopravvivenza professionale.

Errare è umano, perseverare è mediocre.

Ecco perché, proprio ora che stiamo vivendo la peggiore crisi economica mondiale, ora che il Covid-19 ha

stravolto ogni lavoro e status quo, imparare dagli errori più comuni dei mediomanager è utile a chiunque, sia per evitare di commetterli che per difendersi da loro.

Mai come oggi abbiamo l'occasione di ricostruire un nuovo modo di lavorare e soprattutto di collaborare, per raggiungere insieme obiettivi impossibili per il singolo individuo, dall'amministratore delegato all'ultimo, ma mai ultimo, lavoratore. Ma adesso, che è ancora più indispensabile fare squadra, i mediomanager con il loro individualismo egocentrico sono la vera minaccia per la ricostruzione.

Nei prossimi capitoli ho assemblato spezzoni di esperienze reali, a volte un po' romanzate, raccolte in diversi anni di studio e di osservazioni grazie alle testimonianze di tanti lavoratori, unendo persone simili in un'unica figura, Gianluigino.

Anche perché i mediomanager si somigliano tutti e sono certa che in ogni racconto riconoscerete un Gianluigino con cui avete avuto a che fare.

Ovviamente, perciò, ogni riferimento a persone esistenti o fatti realmente accaduti è tanto probabile quanto casuale, ma non relativo a un identificabile mediomanager.

A caccia di talenti

I mediomanager si coltivano da piccoli, per questo vanno selezionati con cura. No, non i talenti, quelli di rado passano le forche caudine della selezione del personale, quelli capitano in azienda per sbaglio ed è raro che sopravvivano.

Ci sono figure professionali e agenzie specializzate che si vantano di scovare i migliori lavoratori. La chiamano TA (*Talent Acquisition*, perché un acronimo non si nega a nessuno e i mediomanager li adorano, come vedremo in un altro capitolo), ma più è sofisticata, più impedirà ai talenti di emergere. Per capire perché, basta leggere i manuali e i consigli degli esperti per farsi selezionare.

Cominciamo con il mito della sintesi: guai a te se osi fare un *curriculum vitae* (c.d. CV, appunto) più lungo di una pagina, massimo due. Perché? Che senso ha? Ci avete mai pensato?

Se non hai mai lavorato, sei appena uscito dall'università o al massimo puoi vantare un aiuto al bar dell'oratorio, è facile restare in una pagina. Idem se hai svolto una sola semplice mansione in vita tua, sempre nella stessa posizione o società, o se hai fatto carriera solo per anzianità. Se sei un novellino o un mediocre, insomma, una pagina basta e avanza.

Invece no, è proprio un mantra dei selezionatori: se osi andare oltre le due pagine sei scartato in automatico. Dicono sia un modo di dimostrare il dono della sintesi, che se sei in gamba lo puoi far capire anche in poche righe.

Diffidate di questa spiegazione.

Infatti, sono gli stessi che hanno scritto un annuncio di lavoro di almeno 500 parole, dove ti richiedono di dimostrare 10 competenze diverse, avere esperienza in 4 ruoli e almeno 2 titoli di studio. Come glielo racconti in una pagina in cui devi pure inserire i tuoi dati personali?

E soprattutto, questa pretesa di sintesi non è in contraddizione con la dote del terzo millennio, la resilienza? Quella mitica, quanto citata a sproposito, capacità di trarre forza dalle difficoltà, adattarsi subito ai cambiamenti, ricominciare da zero, eccellere nei ruoli più disparati.

Magari hai lavorato per 20 anni in 7 posizioni diverse, hai seguito innumerevoli corsi di formazione, hai tutte le competenze richieste, ma non hai abbastanza spazio per farlo sapere. Se voglio selezionare un talento così, lo voglio leggere nel tuo curriculum, non lo devo intuire da quattro righe in cui ti costringo a tagliare la maggior parte delle tue doti e attività, rendendolo identico a quello di mille altri mediocri candidati.

In realtà, la pretesa di sintesi temo derivi da un deficit di attenzione. Chi ne soffre non riesce a leggere più di pochi caratteri, si distrae, non ricorda quel che c'era nella pagina prima e deve rileggerlo, troppa fatica. Sono gli stessi che leggono solo titoli acchiappa-click e sono convinti di essere informati.

Non solo, per ogni annuncio arrivano anche centinaia, in alcune società addirittura migliaia, di CV e i

selezionatori non hanno voglia di conoscere tutte le esperienze dei candidati, troppo noioso.

Perché la triste verità è che la prima scrematura è in mano, se va bene, ai neoassunti, se va male, a un computer. Viene da chiedersi come sia possibile che un'attività tanto vitale per un'impresa, la ricerca di nuovi talenti che possano permetterle di crescere ed evolversi, sia affidata ai soggetti meno adatti a farla.

I motivi sono vari, il fattore tempo è uno dei principali. La fretta, bisogna correre, essere più rapidi degli altri, più dinamici. Le candidature online, poi, hanno riversato sulle aziende talmente tanti CV che i selezionatori credono che la velocità con cui scartano quelli non idonei sia sinonimo di efficienza.

Così, si mettono all'opera i giovani inesperti e poco pagati, ci si affida a un'occhiata superficiale di chi è ancora incapace di individuare la differenza tra la sintesi e la mancanza di esperienza e competenze. Si calcola che i selezionatori ci mettano una media di 6/7 secondi per analizzare un curriculum, ed ecco che il talento si inceppa nelle maglie strette della scrematura.

Certo, costerebbe molto di più pagare una persona esperta per leggerseli tutti, dotata di sensibilità e occhio critico. Bisogna averne visti tanti di CV e di candidati prima di essere in grado di captare il guizzo di originalità, cogliere le sfumature per separare il loglio dal grano. Allora, le aziende pensano sia più efficiente far intervenire gli esperti nella fase successiva, illudendosi così di risparmiare.

Peccato che nell'analisi costi-benefici non entri una componente essenziale: quanti guadagni ha perso l'impresa negli anni assumendo dei mediocri con il

curriculum standardizzato al posto di validi candidati?

Provate a chiedere ai pochi talenti che riescono a emergere quante aziende li hanno scartati alla prima scrematura, valutate quanto hanno fatto guadagnare all'impresa che per miracolo ha saputo individuarli, poi andate dalle aziende che li hanno "scremati" e chiedete quanto sarebbero disposte a pagare oggi per assumere quel talento.

Ecco che scoprirete quanto in realtà quel risparmio iniziale sia costato davvero. Classico taglio di budget oggi per rimetterci dieci volte tanto domani.

Ancora più rapido, economico e inefficiente rischia, poi, di essere l'A.T.S., *Applicant Tracking System* (ossia sistema di tracciamento delle candidature), un programma elettronico che ci mette ancora meno a scartare i talenti. In una frazione di secondo ha già deciso se il CV contenga o meno le parole chiave, le mitiche etichette su cui si basa ormai la ricerca nel mondo. Se non hai un *hashtag* non esisti, questo è l'altro mantra dei famosi esperti.

L'ATS, infatti, altro non fa che cercare nel file del curriculum le parole chiave che si ritengono adatte al ruolo, calcolando pure quante volte le ripeti. Ma mi raccomando che ci siano tutte e che stiano in una pagina, non importa se ne hanno messe centinaia nell'annuncio, attenzione ai plurali che non li riconosce; e guai a non essere originali, usa le immagini se puoi, ma non troppo complicate, per carità, perché il programma trova le parole solo in Word o al massimo in un PDF, ma di quelli riscrivibili, sia chiaro; e non ti dimenticare l'università che hai frequentato, ma fai attenzione al nome esatto, altrimenti il programma non la riconosce e sembri ignorante tu, mica il programma.

Peraltro, le competenze-chiave sono quasi sempre le

stesse per tutti i ruoli: gestione del cambiamento, comunicazione, management, leadership, resilienza, team building, problem solving, ecc. Parole buone per chiunque, competenze che puoi dimostrare solo sul campo, per cui scriverle non costa nulla, ma allo stesso tempo non significa nulla.

Tanto vale darle per scontate e smettere di chiederle, se proprio i reclutatori vogliono la sintesi, almeno si risparmiano spazio e tempo, e si evitano migliaia di CV identici nella loro mediocre banalità.

Gianluigino e l'ATS

Il bello è che in rete ci sono decine di trucchetti per bypassare l'ATS, perché nessuna intelligenza artificiale riesce minimamente ad avvicinarsi all'inventiva delle persone per aggirare gli ostacoli. Ecco, questa dovrebbe essere una delle doti più apprezzate in un candidato, perché dimostra la sua capacità di pensare al di fuori degli schemi, di trovare soluzioni originali a un problema.

Ma i mediomanager non amano questi soggetti, li temono, perché loro sono incapaci di pensiero laterale. Sono caporali irregimentati buoni solo a eseguire gli ordini, per cui sarebbero surclassati da un soldato semplice in grado di aggirare le linee del nemico in modo autonomo.

E così, appena si accorgono che l'ATS è stato beffato, scatta immediato lo scarto del candidato colpevole di averne dimostrato la fallibilità. Piuttosto che valutare il metodo utilizzato per dedurre le sue doti, gli preferiscono il medio-candidato che scrive sul CV le medio-doti

richieste; tutte uguali e ricopiate, non dimostrate, perché l'apparenza diventa così sostanza, o meglio, cera da modellare a piacimento.

Esiste addirittura un sito, Jobscan.com, in cui hanno sviluppato un algoritmo che, sulla base di tutti gli ATS esistenti, mette a confronto il tuo curriculum con l'annuncio di lavoro e ti suggerisce come modificarlo per raggiungere la percentuale di compatibilità superiore all'80%, il minimo per passare il taglio.

Basta provarlo per rendersi conto che il metodo è tanto semplice quanto stupido: è sufficiente usare le stesse parole dell'annuncio e ricopiarle nel curriculum. Davvero sinonimo di originalità del candidato, non c'è che dire.

Come si fa, allora, a non trovare geniale questo sistema architettato da un candidato, dichiarato con onestà e ironia nella sua lettera di presentazione?

«Se sta leggendo questo preambolo, vuol dire che il mio curriculum è passato attraverso l'ATS, che considero il modo migliore di assumere Another Trickster [un altro illusionista, ndr].

Presumo ora si starà chiedendo come io abbia ottenuto una compatibilità di circa il 100%. Semplicemente perché ho copiato/incollato l'annuncio di lavoro e ho sottolineato tutti i requisiti che corrispondono alle mie competenze ed esperienze.

Volevo, infatti, evidenziarle come l'ATS in genere assegna il maggior tasso di compatibilità a persone senza creatività, incapaci di usare sinonimi, con una comunicazione zeppa di ritrite parole chiave, e brave solo ad avvantaggiarsi di Jobscan o simili semplici trucchetti.

Quindi, se preferisce basare la sua scelta sul mio

curriculum genuino, può leggerlo scorrendo oltre l'annuncio.»

Inutile aggiungere che il selezionatore aveva apprezzato l'idea, ma Gianluigino lo ha bocciato appena glielo hanno sottoposto. Troppo sveglio, originale, diretto, troppo pericoloso, insomma.

Perché puoi anche avere la fortuna e la capacità di passare oltre lo "scrematore", magari un po' più dotato della media, ma poi arriva il momento di affrontare Gianluigino e da lui non scappi. È il mediomanager con cui dovrai lavorare che ha l'ultima parola.

Puoi avere tutte le competenze richieste, aver passato tutti i test attitudinali previsti, essere perfetto per quel ruolo, ma proprio per questo hai più probabilità di essere scomodo per Gianluigino. Se per sbaglio capisce che puoi andare oltre la sua mediocrità, non hai scampo.

D'altronde, mettetevi nei suoi panni. Lavora da anni, ha fatto carriera più per anzianità che per merito, ha lecato innumerevoli piedi per arrivare dov'è. Si mostra esperto, è convinto di aver dato un contributo all'impresa mai abbastanza apprezzato, ma si è già visto sorpassare da tanti talenti sfuggiti alle sue insidie, magari più giovani e inesperti di lui, certo più brillanti.

E lui in fondo lo sa di essere mediocre, anche se non lo ammetterà mai, ma considera una dote la mediocre capacità di eseguire alla lettera il compito assegnato, senza pensare con la propria testa, anziché la principale causa della sua mediocrità.

Come volete che reagisca quando si trova davanti un talento originale, che ragiona, con una propria personalità? Cosa volete che faccia quando sa già che quel talento gli passerà davanti negli scatti di carriera? Non gliela fa

neppure cominciare, così elimina il problema alla radice.

I manuali di risorse umane lo dicono eccome che la scelta non dovrebbe mai essere del singolo supervisore, ma lasciata a una commissione imparziale. Sono stati studiati tutti i vari *bias* in fase di selezione (ossia i pregiudizi) e si pensa che il modo migliore di eliminarli sia far scegliere i candidati a più persone, che in teoria se li annullano a vicenda³.

Sono ben poche, però, le aziende che lasciano l'ultima parola a un comitato di reclutatori. E non è detto che sia risolutivo, peraltro, anche perché vale lo stesso principio dei baronati universitari: io non mi oppongo alla tua scelta affinché tu domani non ti opponga alla mia.

Tanto i mediomanager si conoscono, lavorano insieme, sono stati selezionati e coltivati da altri mediomanager, ragionano tutti allo stesso modo, e poco cambia se la scelta alla fine sarà fatta solo da Gianluigino o con tre suoi compagni alla macchinetta del caffè⁴.

Per di più, tra tutti i vari bias non ho mai visto citato il pregiudizio più pericoloso che fa scartare i talenti: l'invidia.

Ecco perché è inevitabile che venga assunto il candidato che più si avvicina alle aspettative di mediocrità del mediomanager, quel tanto che basta a essere un filo meno mediocre degli altri candidati, ma un filo di più di chi lo seleziona. E così, un filo alla volta, la mediocrità diventerà sempre più dilagante e non potrà che aumentare, fino a

³ AA.VV., *SHRM Learning System – HR Competencies, People*, Society for Human Resource Management, USA 2018.

⁴ «La principale competenza di un mediocre? Riconoscere un altro mediocre, insieme organizzeranno scambi di favori per rendere potente un clan destinato a crescere, perché i mediocri fanno presto ad attirare i loro simili.» in ALAIN DENEAULT, *La mediocrazia*, 2015, ed. it. Neri Pozza, 2017.

raggiungere l'incapacità.

D'altronde, l'alternativa ci sarebbe: svincolare del tutto la selezione del candidato da quello che sarà il suo supervisore una volta assunto. Sorpresa!

Potrebbe essere affidata a soggetti estranei, all'ufficio risorse umane interno oppure a un'agenzia esterna, che potrebbe dimostrare così di fare davvero Talent Acquisition.

Entrambi avrebbero una reale motivazione a scegliere il talento migliore e nessun motivo per scartarlo. Da un lato, perché si assumono la responsabilità di scegliere un candidato non idoneo, rischiando così di perdere la credibilità, il lavoro o il cliente. Dall'altro, un vero talento andrebbe a loro lustro e non potrebbe in alcun modo rubargli il posto, perché più adatto a ricoprirlo del medio-manager di turno.

A colloquio con l'ego

Mettilo caso che il tuo curriculum riesca a superare i filtri umani o subumani della preselezione e dopo centinaia di invii a vuoto, senza che nessuno si degni neppure di rispondere, arrivi quella telefonata che ormai non ti aspettavi più.

«Buongiorno, abbiamo ricevuto la sua candidatura e il suo profilo ci interessa. Sarebbe disponibile a venire da noi per un colloquio?»

Ora, qui permettetemi una piccola parentesi sul galateo delle aziende. Sì, perché i primi contatti sono fondamentali, per capire se hai di fronte qualcuno che ti tratterà come risorsa umana o come caso umano, e il rispetto, che solo la buona educazione sa dimostrare, è un segnale inequivocabile.

Molte spendono soldi, tempo ed energie a crearsi e promuovere l'*employer branding*, quell'immagine di posto di lavoro ideale, dove ti fanno esprimere al massimo delle tue capacità, ti riempiono di *benefit* deliziosi, ti promettono grandi carriere. Non è altro che marketing, insomma. Vendono la propria immagine per farsi scegliere dai talenti così come fanno con i consumatori.

E poi magari tanta fatica viene vanificata da una banale nota stonata, come un corteggiatore che al primo

appuntamento impugna la forchetta come una zappa.

In fondo, questo balletto in cui sia l'aspirante datore di lavoro che il candidato si mettono in mostra non ha niente di diverso dal corteggiamento. Ognuno tira fuori il meglio di sé per far credere di essere il Principe Azzurro o la Biancaneve di turno.

Purtroppo, però, troppo spesso accade che l'immagine sia costruita ad arte e nasconda ben poca sostanza. E così, magari i selezionatori finiscono per farsi abbindolare da gatte morte imbellettate che flirtano con tutti e poi scappano con il primo che offre di più.

Il mediomanager, infatti, di solito è convinto che sia meglio assumere un candidato che già lavora in un'altra azienda piuttosto che uno disoccupato. Ora, che garanzia di affidabilità maggiore possa dare una persona sposata, che lascia il coniuge per soldi, rispetto a una single lo possiamo chiedere solo agli sposi traditi, ma tant'è.

Corna a parte, ogni candidato non dovrebbe mai dimenticare che è l'impresa ad aver bisogno di un bravo lavoratore, per cui fa di tutto per rendersi attraente. Ebbene, diffidate delle aziende maleducate, che non si degnano neppure di mandarvi un'e-mail precompilata con cui vi avvisano che non siete stati selezionati.

Lo stesso dicasi per l'approccio al colloquio: cosa pensereste di un pretendente che vi invita a cena e vi fa pagare il conto? Di un potenziale datore di lavoro che vi fa pagare le spese di viaggio per andare al colloquio? È o non è un segnale inequivocabile che vi sognerete un aumento di stipendio o il rimborso delle spese?

Ma capisco che dopo aver mandato centinaia di CV, quando infine arriva quella telefonata, sareste disposti

anche ad andare sulla luna a vostre spese pur di sedervi faccia a faccia con il mitico selezionatore.

Ed ecco che spunta il nostro mediomanager. Vi avevo avvertiti che lui è in agguato per cogliere ogni vostro minimo segnale di un talento superiore al suo e scartarvi senza appello.

È facile, però, capire se si ha davanti un mediomanager: parla solo lui.

Chi non è pratico di colloqui di lavoro si aspetta che sia il candidato a dover parlare di più, esprimere le sue competenze e alcuni tratti del carattere, approfondire le sue esperienze. Esistono manuali sulle domande mirate più utili a capire se si ha di fronte una persona adatta al posto offerto.

La logica vorrebbe questo e, se incontrate un reclutatore che pone questo genere di domande, è probabile si tratti dell'addetto alle risorse umane che le ha studiate, ma per lo più non ha voce in capitolo sulla scelta finale.

Perché chi sceglie davvero è il vostro futuro capo e state certi che, se è un mediomanager che si rispetti, tirerà fuori tutto il suo mediocre egocentrismo. Adora parlare di sé, in fondo in azienda è un frustrato, pochi hanno voglia di ascoltarlo e ora si trova davanti il suo pubblico ideale: un candidato in soggezione, che lo considera importante, perché ha in mano il suo destino professionale. Lo state vedendo come si gonfia il suo ego ipertrofico, vero?

In teoria sarebbe giusto parlarvi di cosa si occupa l'impresa, del vostro ruolo nel dettaglio, dei potenziali sviluppi di carriera, dei motivi per cui sareste felici di lavorare lì. In realtà vi racconterà la sua di carriera, sottolineerà l'importanza del suo ruolo, quanto è bravo,

simpatico, esigente, ma disponibile come capo. Sì, lui lo metterà subito in chiaro che sarà esigente.

Non ce ne sarebbe alcun bisogno, perché qualsiasi capufficio vuole che ogni dipendente dia il massimo, ma la differenza tra un mediamanager e un leader è che il primo lo esige a prescindere e d'autorità, il secondo lo sa tirare fuori con l'autorevolezza e l'esempio.

Quindi, se vi trovate davanti un egocentrico, volate il più basso possibile, mostratevi umili, affascinati dai suoi racconti, desiderosi di imparare da lui, persino in soggezione davanti a cotanto pezzo di manager. Fategli domande sulla sua carriera, su come svolgere bene il ruolo proposto, ma parlate il minimo indispensabile delle vostre esperienze e competenze.

Lo so, sembra un controsenso, perché nell'annuncio chiedevano talmente tante doti che almeno vi piacerebbe raccontare di quella volta in cui siete stati così bravi a metterle in pratica qualcuna. Ma vi siete dimenticati che lui è un mediocre che teme la rivalità dei sottoposti? Fatelo parlare il più possibile e si convincerà di aver trovato il candidato ideale per diventare un suo dipendente, in tutto e per tutto.

Le tue abilità tienile in serbo solo per un vero leader. Lui è un caso raro, ma lo riconosci per la sua capacità di ascolto e di tirare fuori il meglio di te già dal primo colloquio.

Parlerà poco, ma ti metterà a tuo agio, cercherà di farti rilassare, perché è un empatico e lo capisce che un colloquio così importante intimidisce chiunque. Si metterà al tuo livello e, soprattutto, ti farà parlare, ascolterà con attenzione e cortesia le tue esperienze, non ti farà domande a trabocchetto, ma farà in modo di testare per gradi il tuo

approccio al ruolo e l'inevitabile stress. Valuterà le tue competenze chiedendoti di raccontare esempi pratici, ti presenterà situazioni ipotetiche per capire come le affronteresti e la tua capacità di reazione.

Ecco, con lui lasciati andare e parla a ruota libera. Se hai la fortuna di incontrarlo in un colloquio, infatti, non desidererai altro che lavorarci insieme, anche se lo stipendio è più basso di quanto credessi, perché sai che grazie a lui puoi solo crescere professionalmente e umanamente.

Gianluigino e il maschio Alfa

Il nostro Gianluigino adora i colloqui di lavoro, ha un approccio e un format preimpostati, fa sempre le stesse domande, ma soprattutto dice a tutti le stesse cose.

Gli piace fare lo splendido, il simpaticone, fa battute per cui ride solo lui, racconta come è entrato in azienda e ci tiene a far conoscere tutti i passaggi della sua carriera, tutte le attività fondamentali a cui ha partecipato. Tant'è che parla dei successi dell'impresa come se fossero opera sua, magnificando il suo contributo, e racconta persino gli insuccessi con malcelata soddisfazione, lasciando intendere che se quella volta avessero dato retta a lui le cose sarebbero andate bene.

Candidati su candidati che assistono a bocca aperta ai suoi monologhi e che non si sa per quale ragione vengano assunti, visto che lui a malapena ha sentito la loro voce.

Tanto, pensa lui, si tratta di un banale addetto alle vendite, un incarico d'ingresso al gradino più basso della gerarchia, con un paio di mesi di prova e dei target di vendita alti. Se poi il candidato non si avvicina neppure da

lontano agli obiettivi, tanto peggio per lui che sarà fatto fuori senza tante remore.

E poco gli importa che sarebbe bastato farli parlare un po' per capire che non avrebbero venduto manco un bicchiere d'acqua nel deserto. Non li paga certo lui gli stipendi per quei mesi di prova, non è lui che spreca risorse per la formazione iniziale, non gli interessa se il candidato magari ha rinunciato a un altro posto più adatto per questa prova inutile e persino frustrante.

Un egocentrico si preoccupa solo di soddisfare la sua vanità, non di sicuro dei costi aziendali o umani della sua leggerezza nell'assumere degli inadatti ascoltatori.

Mica assume proprio tutti, però.

Un giorno incontra Giulio, un vero maschio Alfa, e la scena è memorabile. Gianluigino è il classico maschio Beta, la versione sperimentale di un Alfa, nel senso che vorrebbe tanto esserlo, millanta di esserlo, ma non ha le caratteristiche necessarie a un software di successo, è pieno di bug che mandano in tilt il sistema al primo sbalzo di tensione.

Così, quando si trova davanti Giulio, Gianluigino si trasforma fin dal primo sguardo. D'altronde, il paragone è impietoso. Il nostro mediomanager è mediocre anche in altezza, ha un fisico da sessantenne con pancetta, spalle strette e gambe magre, perché lo sport non è mai stato il suo forte. Non accetta la sua età e si veste da giovine, munito di jeans stretto con terrificante risvoltino, calzini fantasia e scarpe da tennis a colori fluo (ha 60 anni, non sono sneakers, sono scarpe da tennis).

Giulio ha poco più di 50 anni, alto, affascinante, fisico atletico, vestito casual chic, elegante, ma non impostato, un aspetto vigoroso, magro e muscoloso il giusto, con

Gianluigino, i limoni e i croissant

Avrete già capito che il mediomanager è in grado di fare giusto un po' di induction, mentre il leader sa organizzare un onboarding come si deve. E la differenza si vede dai risultati.

Gianluigino è un esperto di induction, è così fiero nel far scorrere le slides che si è pure comprato un puntatore laser, di quelli che fanno impazzire i gatti e addormentare gli esseri umani. Scorre tronfio tra un'immagine, una regola e un divieto, ha imparato a memoria la lezioncina, che ripete con tono monocorde ai limiti della narcolessia, e guai a interromperlo, perché si sente un oratore nato. Lo sapete che è un frustrato che nessuno ascolta mai, per cui adora avere questo pubblico forzato.

Lavora in una società che ha appena messo sul mercato un elettrodomestico rivoluzionario, ma ancora poco conosciuto, il prodotto ideale per la lead generation, quindi.

Cioè? Nient'altro che sano vecchio passaparola, ma vuoi mettere quanto fa figo chiamarlo così? In pratica, un'attività di marketing basata sulla condivisione dell'esperienza positiva con un prodotto o servizio, fatta da ogni nuovo consumatore con i suoi conoscenti, che a loro volta diventano clienti e potenziali "passatori di parola" in modo esponenziale.

Ogni contatto passato in questo modo al venditore (c.d. lead) è, quindi, un contatto "caldo", ossia già interessato al prodotto, perché il suo conoscente gliene ha parlato bene. Per di più, proviene da chi non ha interesse a vendere e, perciò, non è raffreddato dalla naturale diffidenza che suscita la pubblicità.

Sfrutta, inoltre, l'effetto alone e la simpatia come i

testimonial, o gli *influencer* di moda oggi, per cui siamo più propensi ad apprezzare un prodotto promosso da chi stimiamo e a credere a chi conosciamo di persona o fa parte del nostro gruppo sociale⁵.

Se fatto bene, è uno dei sistemi più efficaci per far conoscere un nuovo prodotto e moltiplicare le vendite in poco tempo, con costi più contenuti della classica fredda *réclame*.

Ora, le tecniche della lead generation si sono affinate negli anni ed evolute con la trasformazione digitale, ma ciò che conta davvero è pur sempre l'antico approccio del venditore con il consumatore, il servizio che gli sa offrire, la sua capacità di spiegare il prodotto, di dare assistenza, di ispirare fiducia, di "convertirlo" all'acquisto e alla promozione.

Si tratta, insomma, di appassionarlo così tanto al prodotto che sarà ben lieto di indirizzarti tutti i suoi consensi come potenziali nuovi clienti. Se poi, in cambio di queste segnalazioni che vanno a buon fine (i leads convertiti che genera, appunto), offri un piccolo premio di ringraziamento, anche solo un gadget, i nuovi acquirenti si moltiplicano che è una bellezza.

Tornando a Gianluigino, lui non è altro che il mediocre risultato di altri mediocri manager che gli hanno insegnato, male, il mestiere. Ecco perché è convinto di assumere limoni e non croissant. Questa è una differenza fondamentale nell'ambito commerciale di un'impresa. E voi cosa volete essere?

Ingaggiare limoni è la negazione della professionalità e l'antitesi della lead generation. L'azienda, infatti, non sta

⁵ ROBERT B. CIALDINI, *Le armi della persuasione*, 1984, ed. it. Giunti, 1995.

assumendo venditori, sta comprando la loro rubrica telefonica, per spremere tutti i contatti dei potenziali clienti e poi gettare la scorza quando non esce più nulla.

Il problema di queste imprese, però, è che sono convinte di spremere limonata calda e, invece, è ghiacciata perché arriva dallo stesso venditore, perdendo tutto il calore di un autentico passaparola. Subentra, infatti, la freddezza che suscita chi propone un prodotto perché è il suo lavoro farlo.

Per ciò c'è una differenza abissale tra i contatti caldi passati da un vostro cliente soddisfatto e gli ignari contatti freddi della vostra rubrica. Questi ultimi vi danno retta per cortesia, vi rispondono perché siete amici o parenti, ma non hanno nessun interesse a comprare quel prodotto o sottoscrivere quell'abbonamento. Diciamoci la verità: magari avete trovato lavoro per sei mesi, ma perdetevi la vita sociale di questo passo.

Un'impresa che si basa solo sui limoni è, per di più, miope. L'amico, infatti, potrebbe anche comprarti il prodotto per farti contento, se non costa un'esagerazione, ma non ti farà mai passaparola e, allora, addio crescita esponenziale.

Purtroppo, sono tante le imprese che usano questo metodo, sfruttando i famosi precari, e non si rendono conto di che torto facciano ai lavoratori, ai clienti e, soprattutto, a se stesse. Le riconosci perché assumono chiunque, senza esperienza né curriculum, con giusto quel minimo di capacità di comunicazione di base. E, parafrasando Groucho Marx, diffidate di un club che vi accetta come soci se sapete di non avere le qualità per entrarci. Significa che voi non siete una risorsa umana, ma un limone umano da spremere.

Una carriera da favola

«C'era una volta un'azienda che faceva far carriera ai suoi talenti in base al merito.»

Tutti i manuali di gestione delle risorse umane raccontano questa bellissima favola⁹. Narrano di questa mitica impresa gestita in modo meritocratico, in cui i talenti vengono riconosciuti, valorizzati e premiati con promozioni in carriera in base all'impegno e alla passione nel lavoro, ai risultati ottenuti, alle competenze dimostrate, alla capacità di portare idee innovative, di adattarsi ai cambiamenti, di imparare presto a svolgere diversi ruoli trasversali e ogni nuova mansione assegnata.

Divertente, vero?

Raccontano delle tecniche migliori per coltivare il talento: piani di sviluppo predisposti per ogni lavoratore; corsi di formazione per acquisire le competenze necessarie a crescere; affidamento di nuove mansioni in progetti alternativi in *project management* per potenziare la capacità di assecondare i cambiamenti; cambi verticali e orizzontali di ruolo per ampliare le conoscenze; assegnazione temporanea di responsabilità superiori per testare le attitudini manageriali; missioni di lavoro in altre sedi,

⁹ Cfr. D. BOLDIZZONI – L. QUARATINO, *Risorse umane*, Il Mulino, 2014; AA.VV., *SHRM Learning System – People*, Society for Human Resource Management, USA 2018.

addirittura all'estero, per espandere l'apertura a diversi metodi di lavoro e culture.

Il bello è che tutto è sempre basato solo sul merito, scegliendo i migliori collaboratori, senza lasciare indietro chi non è adatto a un certo ruolo, ma aiutandolo a trovare un altro ambito in cui possa trovare la sua strada per il successo.

Pazzesco, no?

In questa azienda da favola hanno capito che il sano agonismo tra i lavoratori è il modo più efficace di far emergere l'ingegno e aiutarli tutti a superare i propri limiti, come insegna da sempre l'evoluzione di qualsiasi specie, non solo quella umana.

Allo stesso tempo, sanno che l'agonismo deve svolgersi in modo corretto, con lealtà. Non dimenticano mai che l'azienda è una squadra in cui ci si suddivide i compiti in base alle competenze, ognuno ha un ruolo da svolgere al meglio e solo stando tutti uniti e coordinati si possono raggiungere gli obiettivi.

Sanno che il rispetto delle regole non si basa solo sulle punizioni, ma sulla capacità di farle osservare con i giusti incentivi e di far comprendere che la scorrettezza fa danno all'impresa e, quindi, a tutti quelli che ci lavorano.

I dirigenti di questa azienda incantata conoscono, d'altronde, la magia dell'egoismo sociale, che porta a unire le forze senza castrare gli egoismi dei singoli. Capiscono i loro desideri e ambizioni, riconoscono su quali fare leva per motivarli, elargendo premi tarati sui singoli collaboratori che se li conquistino. Conoscono l'orgoglio di chi vuole veder riconosciuto il proprio valore con le giuste promozioni. Comprendono la legittima aspirazione di guadagnare di più per soddisfare i propri desideri.

Riconoscono il corretto apprezzamento a chi ricerca la stima.

Impediscono così che la frustrazione dei meritevoli, di chi si vede scavalcare per ingiusti clientelismi, si trasformi in minore impegno o nell'abbandono dell'azienda.

Vi sembra un sogno, o sbaglio?

E sono così favolosi che sanno persino che è solo grazie a una squadra compatta, in cui ognuno cerca di eccellere, che l'impresa avrà successo, continuerà a prosperare a lungo e la competizione esterna, spietata e che non fa sconti a nessuno, sarà un gioco da ragazzi.

Perché è grazie all'armonia dei talenti, premiando i singoli come meritano, che ci si evolve, si è innovativi, si è sempre un passo avanti ai concorrenti, ci si adatta presto ai cambiamenti, li si anticipa e si vince la selezione naturale del mercato.

Loro hanno capito che questa legge di Natura si applica a ogni attività sulla Terra, che le risorse sono limitate e che la civiltà umana ha sostituito la forza bruta nella lotta per accaparrarsele con il libero scambio. Sanno che non siamo tutti uguali, che abbiamo desideri diversi, che l'egualitarismo forzato di certe balzane idee redistributive si scontra con una caratteristica insita nell'essere umano: il gusto e la libera scelta di soddisfarlo come e quando si vuole.

Per ciò sono consapevoli che ogni consumatore è il vero selezionatore finale del talento. Hanno ben chiaro il c.d. *purpose*, lo scopo essenziale che persegue ogni impresa per accrescere il benessere della società in cui opera. Sanno che, finché ci sarà qualche altra azienda che cerca di appagare i gusti dei clienti e di migliorare la loro qualità di vita, dovranno sempre competere ed evolversi per farsi

scegliere. Hanno ben chiaro che l'unico modo di vincere questa selezione naturale è dare sempre qualcosa di più e di meglio, o anche solo di più economico, in un'evoluzione mentale continua che è alla base del progresso umano.

Di conseguenza, non dimenticano che l'agonismo interno viene premiato in funzione della competizione esterna, visto che lavorano tutti insieme per vincerla e riconoscono l'importanza di essere all'altezza di ogni singola mansione, in un'azienda che sa suddividere i compiti in base alle migliori competenze, non ai capricci dei capetti di turno.

Incredibile, non trovate?

La meritocrazia è, quindi, il fondamentale metro di giudizio che distingue questa impresa civilizzata da una che basa la sua gestione sulla primitiva autorità.

Ricordiamoci che l'egoismo sociale ci distingue dalle altre specie animali, che usano la violenza per procurarsi le risorse limitate, proprio perché evolvendoci abbiamo capito che – grazie a collaborazione, suddivisione dei compiti e libero scambio – in qualsiasi società possiamo ottenere successi maggiori, più variegati e duraturi rispetto al bruto individualismo¹⁰.

Il principio base dell'egoismo sociale perciò prevede che, affinché una società possa dirsi positiva da un punto di vista egoistico, l'appagamento degli egoismi ottenuto dal singolo deve essere superiore a quello che avrebbe ottenuto impiegando le proprie risorse (beni, tempo ed energie fisiche e mentali) per se stesso; in caso contrario, o si ha uno sfruttamento ingiustificato delle risorse altrui

¹⁰ *Una squadra da campionato mondiale*, p. 53.

oppure la società è in perdita e non ha ragione di esistere.

Proprio per rispettarlo, quindi, in questa azienda favolosa hanno sostituito la forza primitiva dell'autorità con la collaborazione volontaria che nasce dall'autorevolezza.

È una differenza fondamentale, visto che l'autorità fine a se stessa è solo dispotico esercizio del potere, da parte di chi vuole vincere la competizione interna e imporre agli altri di appagare solo i suoi interessi con la prepotenza e la minaccia di punizioni, proprio come un predatore usa la violenza per ottenere il cibo.

Si tratta di un atteggiamento egocentrico che induce i sottoposti all'individualismo. Chi lo subisce esegue gli ordini per istinto di sopravvivenza, per non perdere il misero stipendio, per puro egoismo interiore e non per reale desiderio evolutivo di unire le forze con gli altri lavoratori per appagare anche gli altri bisogni dettati da tutti gli egoismi.

Siamo, invece, motivati a fare volentieri anche più di ciò che ci chiedono se soddisfa anche i nostri interessi, grazie all'egoismo sociale. Ecco perché i leader di questa impresa ottengono molto di più con l'autorevolezza rispetto ai mediomanager con l'autorità. Danno l'esempio con la loro riconosciuta bravura, capiscono i bisogni dei loro collaboratori e, per soddisfarli, li coordinano e guidano al successo con i giusti incentivi e i premi che meritano. Solo così ogni lavoratore esce dall'individualismo e si dà da fare per superare i propri e gli altrui limiti.

L'imposizione con la forza è, peraltro, una palese violazione della Regola Aurea, il fondamento di ogni libertà civile, che impone di non fare agli altri ciò che non vorresti fosse fatto a te, ciò che distingue una civiltà da una tribù primitiva. Al contrario, in questa azienda non solo

la rispettano, ma la declinano anche nel suo senso più nobile, che chiede di fare agli altri ciò che vorresti fosse fatto a te.

Ciò che manca in un'azienda autoritaria è, infatti, la libertà dello scambio, la volontarietà di mettere a disposizione risorse, tempo, energie per appagare in contropartita egoismi ritenuti superiori o ulteriori rispetto a quelli che si potrebbero soddisfare individualmente in qualsiasi attività.

Nel momento in cui manca questa spinta dell'egoismo sociale, dato che ne vengono violati il principio base e la Regola Aurea, l'unica alternativa è andarsene in un'altra azienda dove li rispettino. La libertà è un dono troppo prezioso per non ribellarsi alle imposizioni, infatti, anche solo con l'immobilismo.

Fino al momento della fuga, pertanto, il dipendente soggiogato non farà più del minimo indispensabile per saziare il solo egoismo interiore e non essere punito o licenziato.

In altri termini, si manterrà nei limiti consentiti dalla mediocrità di chi lo circonda.

È chiaro, quindi, perché la nostra azienda straordinaria preferisca premiare il merito e ottenere così l'eccellenza?

È una bella favola, vero?

Lo so, vi viene persino da ridere per quanto vi sembra inverosimile. Non l'avete mai vista un'azienda così, non conoscete neppure qualcuno che abbia avuto la fortuna di capitarci.

Come tutte le favole, è un ideale a cui aspirare, ma se siamo così lontani da questa meta è forse perché i manuali non cercano di capire quali cause impediscano davvero di raggiungerla.

come lavorano, chi si dà da fare e apporta un reale valore aggiunto; sa come premiarli e invogliarli, riesce a creare lo spirito di squadra che porta tutti a eccellere.

Al di là dei numeri di fatturato, per forza di cose inferiori, il grande vantaggio di non avere tanti mediomanager, che vanificano il lavoro svolto, rende queste imprese molto redditizie e innovative, anche perché lo spreco di talenti è inferiore.

Pure le PMI, però, hanno il loro rovescio della medaglia: il nepotismo. Quando la proprietà è concentrata nelle mani dell'imprenditore, volente o nolente il suo egoismo esteriore lo porterà ad assegnare ruoli importanti a figli e parenti, per mantenere una continuità della gestione in mano alla famiglia.

È, purtroppo, il ricambio generazionale il fattore che più incide sui fallimenti di storiche e splendide piccole, ma grandiose imprese, perché non c'è alcun merito nella genetica. Sono i memi a fare la differenza, è la capacità di evolversi, di creare e applicare idee originali e fruttuose che conta, non il DNA.

La discendenza da un grande imprenditore, infatti, non impedisce al figlio di papà di essere un mediocre che ha in mano le redini dell'impresa. Se anche l'azienda regge, magari perché il capostipite mantiene il comando fino a un'età avanzata, vedere far carriera ai parenti senza alcuna virtù fa lo stesso effetto, sul morale dei dipendenti davvero meritevoli, di un mediomanager che favorisce il suo mediocre galoppino.

La consapevolezza di non avere alcuna speranza di crescere fino ai vertici aziendali, sempre occupati da membri della famiglia con minori capacità, è inevitabile che porti anche i migliori collaboratori a dare di meno o, peggio, ad

andarsene, magari per aprire un'altra impresa familiare oppure in altre realtà dove saranno più valorizzati.

Allo stesso modo, non c'è alcun merito nella prostituzione di chi vende i propri favori sessuali per uno scatto in carriera. Né tanto meno sono le doti lavorative che hanno in mente i viscidì dirigenti quando usano il proprio potere per approfittare del corpo di succubi dipendenti in cambio di una promozione.

Ora, al di là dello schifo che suscita chi, incapace di trovarsi un partner sessuale con le proprie scarse doti fisiche o mentali, sfrutta la sua posizione in azienda per procurarselo, è proprio l'impresa a rimetterci nel permetterlo.

Perché, di nuovo, questo scambio sesso/carriera, oltre che aberrante, non ha nulla a che fare con l'agonismo interno che fa superare i limiti, con l'emulazione che fa migliorare i lavoratori e l'impresa. Anzi, la danneggia, visto che i più bravi si vedranno scavalcare con favoritismi osceni, perderanno entusiasmo e appena possibile se ne andranno disgustati.

Ma ora veniamo ai mediomanager.

Pensate a quelli che avete conosciuto e ditemi chi ha fatto carriera grazie a loro. La risposta è semplice: il leccapiedi un gradino più mediocre di loro.

Gianluigino e Signorsì

Un mediomanager senza il suo leccapiedi è come un baccello senza pisello, viaggiano sempre insieme ed è così che si riproducono nelle aziende. Ma quel che è peggio è

La piramide rovesciata

Visti i danni che fanno i mediomanager, allora l'azienda potrebbe fare a meno della gerarchia interna? Sarebbe meglio lasciare libero sfogo alla fantasia di tutti i dipendenti in autogestione, senza superiori e subordinati? Un'impresa potrebbe essere gestita solo dai vertici aziendali che danno le direttive e poi ogni collaboratore le esegue come meglio ritiene opportuno?

Lo so, l'anarchia sarebbe il sogno di molti lavoratori, ma la risposta è no. Anzi, dipende.

Abbiamo già visto come una piccola impresa sia per lo più diretta molto bene solo dall'imprenditore, con una struttura quasi familiare¹⁷. Conosce tutti i suoi collaboratori, ha un rapporto quotidiano con loro, sa che fanno, come lavorano, dove eccellono, quando hanno bisogno di insegnamenti o istruzioni.

Se è un leader in gamba, sa far funzionare l'egoismo sociale per perseguire il purpose, sa suddividere i compiti e coordinarli nel modo più adatto alle caratteristiche di ogni collaboratore. Ha la passione, la visione, la missione e sa come trasmetterle ogni giorno a tutti, motivandoli affinché il successo dell'impresa sia il successo di ognuno, e viceversa.

¹⁷ *Una carriera da favola*, p. 77.

Allo stesso tempo, un bravo imprenditore sa quanto e come lasciare libero sfogo alla fantasia e alla professionalità dei suoi talenti, sa apprezzare e mettere in pratica le loro idee migliori per incanalare questa energia innovativa verso grandi risultati.

Per lo più, quindi, non avrebbe bisogno di altri dirigenti, salvo gli servano competenze che non possiede oppure non abbia abbastanza tempo da dedicare ai suoi collaboratori.

Ecco perché tante medio-grandi imprese ci hanno provato a fare a meno dei manager, soprattutto nell'era della new economy, con quello spirito pionieristico e fuori dagli schemi che caratterizzava le società high-tech nelle prime fasi della rivoluzione digitale, lasciando massima libertà ai propri ingegneri per inventare nuove modalità operative, software e applicazioni.

Ebbene, non ha funzionato. Può sembrare la soluzione, ma è la legge del caos. Sì, possono nascere idee geniali, ma se non vengono incanalate in un progetto comune, supportato da una squadra coordinata per attuarlo, non c'è buona idea che tenga. Si perde in estenuanti e inutili discussioni, in perdite di tempo su progetti che non funzionano, ognuno va per la sua strada e vuole far sopravvivere solo i suoi memi, in un esasperato individualismo che impedisce di raggiungere i risultati dell'egoismo sociale, inarrivabili per i singoli.

Per di più, non siamo affatto tutti uguali. Alcuni dipendenti hanno bisogno di precise e continue direttive da un responsabile, anche solo per inesperienza. È normale che alcuni non siano in grado di capire da soli come muoversi in ogni situazione, si sentano più tranquilli ad agire con le spalle coperte da un superiore, abbiano dubbi da

sciogliere prima di rischiare di fare danni.

D'altronde, anche nella vita quotidiana o politica non tutti vogliono godersi la piena libertà, spesso fa paura, perché significa assumersi la responsabilità delle proprie azioni.

Perciò, un dirigente è fondamentale per capire quali collaboratori abbiano bisogno di una guida, quanto spazio lasciare alla loro autonomia, a chi delegare certe attività e quando richiedere di attuare le istruzioni senza esitazioni. In ogni guerra servono generali, condottieri e bravi soldati che sappiano eseguire.

Allo stesso tempo, non bisogna scadere nella cieca acquiescenza a ordini che si ritengono sbagliati o contrari alla cultura e alla missione aziendali. È nell'interesse dell'impresa, perciò, mettere tutti i lavoratori in grado di valutare se le direttive siano chiare e favorevoli al raggiungimento dello scopo comune, per evitare che diventino leccapiedi conniventi di mediomanager incapaci o disonesti. È necessario, quindi, permettere a ognuno di rivolgersi a un dirigente superiore in caso di dubbi sulla bontà degli ordini ricevuti, senza rischio di essere accusati di aver scavalcato rigide gerarchie o, peggio, di ritorsioni.

Allora, la logica di quel “dipende” risiede nel bisogno di leadership, nella capacità di ogni dirigente di: creare una squadra di collaboratori affiatata, conoscerli uno per uno; comprendere le loro necessità, caratteristiche, personalità, competenze; saperle valorizzare, coordinarle e indirizzarle verso gli obiettivi comuni; trasmettere, oltre a insegnamenti e direttive, l'entusiasmo, la visione d'insieme, il purpose, che tirano fuori il massimo da ogni collaboratore e fanno ottenere in ogni società risultati straordinari, che il singolo non raggiungerebbe mai da solo.

Perché un leader sa lasciare tutta la libertà di agire necessaria, ma sa anche capire quando un collaboratore ha bisogno di reindirizzare un comportamento, di comprendere gli inevitabili errori e come correggerli, di essere aiutato a instradare al meglio le sue energie.

Non solo, il leader è determinante per individuare i talenti e in quali ambiti potrebbero eccellere, per indirizzarli alla formazione più adatta, per supportarli nella crescita, per far sì che solo i migliori, non i mediocri, ottengano le meritate promozioni, impedendo così che scappino in altre aziende.

Dati alla mano, le società che hanno provato a fare a meno dei manager hanno, quindi, capito presto che la produttività e il coinvolgimento avevano subito un brusco calo e sono tornate sui loro passi, preoccupandosi invece di aiutarli a diventare dei leader capaci di guidare i loro collaboratori verso il successo.

Non a caso la migliore traduzione di leader è colui che guida, non colui che comanda.

Ora, è proprio questa conoscenza dei singoli lavoratori che manca inevitabilmente ai vertici delle imprese medio-grandi. Si perdono il rapporto quotidiano, l'essere presente senza essere opprimente, il cogliere le sfumature di ogni collaboratore, fare da tramite con i colleghi, placare eventuali dissidi, saper trovare l'equilibrio tra tutti i loro egoismi.

È per questo che, sì, dei mediomanager si può e si deve fare a meno, ma servono eccome i manager che siano davvero leader.

Ecco perché vedo la struttura aziendale come una piramide, ma rovesciata. Non la classica piramide gerarchica in cui le decisioni calano dall'alto, vengono date

micro-disposizioni da eseguire alla lettera, sono imposte regole e procedure ferree, viene punito chi osa metterle in discussione. Dove vengono impediti dubbi o proposte dal basso, vengono schiacciati i dipendenti alla base senza che possano avere personalità o voce in capitolo.

Non la piramide dispotica, del bastone e della carota, in cui ogni mediomanager ha il potere incondizionato di punizione e di promozione su ogni suo subordinato e adora esercitarlo in modo arbitrario, magari in contrasto con gli interessi aziendali.

Per il semplice fatto che sono i lavoratori alla base della piramide gli esecutori materiali dello scopo aziendale. Sono loro che alla fin fine devono mettere in pratica le strategie, che realizzano e forniscono i beni e servizi che saranno poi messi sul mercato. Sono, quindi, loro l'ultimo tramite con i veri padroni del mercato, i consumatori.

E senza la leale, entusiastica, consapevole collaborazione di tutti i lavoratori non c'è strategia o idea geniale che funzioni, perché si incepperà tra gli ingranaggi, nei passaggi intermedi tra i vertici e la base, persa nei meandri della disaffezione, incapace così di arrivare ai clienti e di portare i risultati sperati.

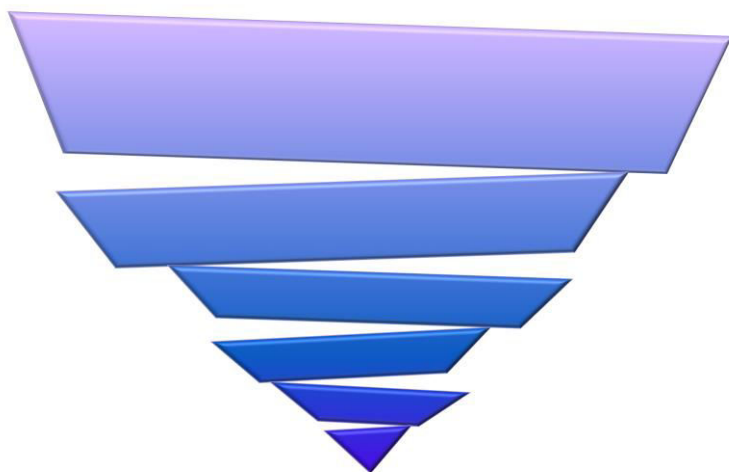
Se, invece, cominciamo a pensare a una piramide rovesciata, il vertice, come una radice, irradia comunque la strategia, la visione e la missione aziendale; i direttori dei vari dipartimenti continuano ad elaborare le direttive di massima; a loro volta, i successivi dirigenti le sviluppano e tutti i loro collaboratori le mettono in pratica, come in ogni azienda.

Il compito principale del dirigente intermedio, tuttavia, diventa quello di trovare il giusto e costante bilanciamento tra il livello precedente e quello successivo e,

soprattutto, al suo livello di gestione, tra tutti i suoi collaboratori via via fino all'estremo, ma mai ultimo, lavoratore.

Essendo, infatti, un insieme olistico di persone che lavorano tutte verso gli obiettivi irradiati dal vertice, ogni livello squilibrato può far perdere stabilità all'intera piramide e costringere il livello precedente a spostare il suo baricentro per compensare la distribuzione sbagliata dei pesi. Così, via via lo squilibrio arriverà fino al vertice, che dovrà correggere le sue strategie per tenere in piedi l'impresa, spendendo ingenti risorse per raddrizzarla.

Se anche questa redistribuzione di pesi non dovesse funzionare, la piramide crollerà tristemente in fallimento.



Ma il vero equilibrio non lo si impone ai legittimi interessi dei singoli, lo si trova in uno scambio bidirezionale, dove ogni collaboratore e dirigente intermedio ha la possibilità di dare volentieri il giusto feedback, di condividere reazioni, risposte o suggerimenti basati sull'effettiva esecuzione di ogni istruzione.

Contatti:

Barbara Di Salvo

barbaradisalvo123@gmail.com

335 839 1466