il FRIULI

Business

MENSILE DELL'ECONOMIA - Supplemento al n. 3 del settimanale www.ilfriuli.it *il Friuli* - A cura di **Rossano Cattivello** - **GENNAIO 2016**

NOVA SOFTWARE
Soluzioni informatiche su misura per ogni impresa e budget
Via Nazionale, 8 | 33042 Buttrio (UD)
Tel. 0432.673693 | Fax 0432.673694
www.novasoftware.it

RIVISTA INTERATTIVA

SCARICA L'APP WIKITUDE

ilfriuli

INSERISCI IL CODICE ilfriuli

SCOPRI CONTENUTI EXTRA

POWERED BY MISION-GROUP.IT

Andrea Mascherin
Il diritto non è una merce



Alberto De Toni
Una gerarchia illuminata può generare un circolo virtuoso che coinvolge tutti, al di là dei valori



Carlo Baldassi
Il management umanistico fa leva sul patrimonio più importante che le Pmi oggi hanno: le persone



Matteo Tonon
Dopo quarant'anni dal terremoto, il Friuli può essere di nuovo un modello per tutto il Paese

Identikit del nuovo imprenditore - Molte idee, pochi soldi e, soprattutto, partenza senza una vera analisi di mercato



Nuovo umanesimo (in azienda)

Un manager sempre più imprenditore e un imprenditore sempre più manager. Per entrambi una coscienza comunque attenta all'uomo perché, nella competizione attuale, sono le persone che rendono vincenti le Pmi. Non vuole essere una predica da vecchio saggio quella di **Carlo Baldassi**, consulente di management di Udine, ma attraverso il suo ultimo libro, dal titolo emblematico 'Per un management umanistico' pone l'attenzione su un aspetto che non può e non deve passare in secondo piano.

Perché è necessario parlare di management umanistico?

"Come indico nel mio libro, le ragioni di fondo sono almeno due. La prima è che nella società della conoscenza il capitale umano rappresenta davvero il fattore competitivo determinante e reclama una leadership coinvolgente. Il grande Drucker ricordava che 'Il management riguarda gli esseri umani. Il suo compito è di far lavorare insieme le persone, di fare in modo che i loro punti di forza siano efficaci e i loro punti deboli irrilevanti. Questo è il compito dell'organizzazione ed è la ragione per cui il management è il fattore critico e determinante. Ogni impresa richiede commitment verso obiettivi comuni e valori condivisi. Senza questo commitment non esiste impresa, ma solo un'accozzaglia di persone'.

Oggi, ed è la seconda ragione, viviamo in tempi di trasformazione continua, a volte spiazzante, e perciò fattori quali etica, creatività e innovazione ecosostenibile, flessibilità nel confrontarsi con una molteplicità di *stakeholder* nel mondo, la ricerca di significati collettivi e soggettivi sia nel profit, sia nel non profit, reclamano processi organizzativi basati su persone ricche di valori e di impegno. Persone guidate e motivate da manager umanistici, capaci di definire programmi concreti, ma anche di suscitare nei collaboratori *'spettazioni'*, come le chiamava Machiavelli".

Soft Management

In un periodo di trasformazione continua, a volte spiazzante, i fattori umani rischiano di essere trascurati. E, poi, ci sono anche i 'nuovi schiavi'. L'analisi profonda e severa nel libro firmato da Baldassi

Nella società della conoscenza il capitale umano rappresenta davvero il fattore competitivo determinante e reclama una leadership coinvolgente



Carlo Baldassi, classe 1951, dopo la laurea in Scienze Politiche all'Università di Milano, ha sviluppato per 15 anni alcune significative esperienze manageriali nell'area marketing e vendite di industrie leader nazionali. Dal 1990 svolge l'attività di Consulente di Management presso imprese e organizzazioni in vari settori merceologici, prevalentemente nelle Pmi del Nord Italia e anche nella pubblica amministrazione. Ha svolto attività di formazione ed è stato anche docente a contratto all'ateneo friulano.

Qual è la qualità media dei manager oggi?

"Da quando entrai in azienda, come giovane *sales manager* 40 anni fa, a oggi, la qualità è certo cresciuta anche in Italia sia per il *background* universitario sia esperienziale del management e le competenze riguardano molteplici funzioni, svolte anche con la formula del *temporary*.

Nelle piccole e medie imprese a proprietà familiare, che conosco bene, la presenza di top manager, per esempio nei Cda, è però tuttora scarsa, mentre è più larga la presenza di figure intermedie, commerciali o tecniche in particolare, che operano a fianco della proprietà.

Nelle Pmi, che rappresentano il 65% del Pil italiano ed europeo, occorre in ogni caso accelerare quel processo parallelo che indica come il management deve imprenditorializzarsi e l'imprenditoria deve managerializzarsi. Il tutto in una logica di responsabilità sociale e sostenibilità ambientale dei processi.

Infine, anche il non profit, come il mondo della cooperazione, e soprattutto i livelli intermedi della pubblica amministrazione devono fare un ulteriore salto di qualità nella cultura manageriale. Oggi ci sono scuole e strumenti ad hoc per tutti".



Chi sono i nuovi schiavi, citati anche nel suo libro?

"Ovviamente l'espressione va presa con equilibrio, ma rende l'idea. Mentre nel Terzo e Quarto mondo milioni di persone cercano un futuro migliore accettando condizioni a volte drammatiche, nei Paesi Ocse la competitività si è ridotta e la società ha perso le sicurezze dei 'magnifici trent'anni'. Stimolata anche dall'evoluzione tecnologica *distruptive*, la precarietà della *jobless economy* si allarga in molte forme: dai *mini-job* da 450 euro al mese in Germania alle finte partite Iva in Italia.

Tra queste figure precarie, giovani e over 50 in particolare, molti trovandosi sbarrate le porte di aziende e pubblica amministrazione vivacchiano con occasionali attività anche nate col web: questi, per esempio, sono definibili 'nuovi schiavi digitali'. Oggi, poi, si affacciano nuove formule ambigue, tipo l'app Uber, dove il rapporto è ancora più precario. E poi ci sono i microcontratti, anche settimanali, nella Gdo, nel turismo o nei *call center*: evidente che così non ci si fa un futuro.



> Nei Paesi Ocse la competitività si è ridotta e la società ha perso le sicurezze dei 'magnifici trent'anni'

Certo, l'idea del posto fisso è ormai insufficiente e occorre attrezzarsi: la vita di questi giovani sarà un intreccio tra lavoro dipendente e autonomo. Tuttavia, dopo i fallimenti e i drammi del neoliberismo sanciti dalla Grande Crisi, occorre una riconversione keynesiana dell'economia e in Italia, in particolare, dobbiamo puntare sui nostri *asset* distintivi quali cultura, ambiente, manifattura e agroalimentare di nicchia, altrimenti la frammentazione sociale aumenterà".

La crisi ha penalizzato i rapporti umani all'interno delle Pmi?

"Purtroppo, la crudezza e la durata della Grande Crisi scoppiata nel 2008 ha avuto nei vari Paesi effetti perniciosi su tutta una serie di comportamenti sia tra aziende, basta vedere il nodo dei pagamenti, sia verso i collaboratori, al limite del ricatto, sia più in generale sulle relazioni interpersonali.



La ricerca affannosa della sopravvivenza quotidiana in azienda ha aggravato precedenti debolezze culturali e gestionali, mettendo in *stand by* anche investimenti e processi innovativi, come quelli per formazione e qualità, costruiti faticosamente e a cui noi stessi consulenti di management avevamo contribuito. Insomma, a volte si ha l'impressione che taluni, che ostentano parole come 'risorse umane o '*a good place to work*', in fondo ci credano a intermittenza. Poi, fortunatamente, registriamo anche esempi positivi di imprese che valorizzano i talenti e li coinvolgono stabilmente, premiandoli anche con forme nuove di welfare aziendale: queste aziende lungimiranti reclamano dedizione, ma offrono ai collaboratori vere 'tutele crescenti', ben oltre il cosiddetto Jobs Act".



Il management umanistico deve riguardare sia le singole organizzazioni, sia le loro filiere collaborative. Deve, inoltre, essere sostenuto dal ruolo dei corpi intermedi, come fattori di coesione sociale, indispensabile nelle moderne società liquide e incerte

Come sono cambiati rapporti nelle gerarchie?

"Questione delicata questa. Le gerarchie, se sono intelligenti, mantengono aspetti di necessità, ma se viste con logiche vecchie possono ingenerare fenomeni negativi quali sudditanza psicologica, ipocrisia e adulazione, sino al tradimento a lungo covato. Pensando ad esempio alla storia recente delle piccole imprese del Nordest, il clima interno spesso era informale, la comunicazione era spontanea e generata anche dalla comune appartenenza al territorio e da medesimi codici dialettali, e la gerarchia perciò aveva un fine essenzialmente operativo. Tuttavia, questa forma di governance manteneva ambiguità gestionali, come nella selezione, nei sistemi premianti e nella trasparenza, e manifestava debolezze nell'organizzazione, con pochi manager e laureati, e verso l'allargamento effettivo della governance al motto '*il paron son mi*'.

Naturalmente la società è cambiata e così anche le Pmi di questa macroarea. Oggi le aziende hanno bisogno sì di ambienti sociali locali coesivi, basati sui valori di laboriosità e onestà, ma anche di reti lunghe, che necessitano di competenze esterne reclamanti un approccio più aperto e collaborativo, meno gerarchico. Qualcosa si muove insomma".

Quale rotta andrebbe intrapresa?

"Nel mondo complesso di oggi i modelli di possibile riferimento sono molteplici e si può trarre qualcosa da ciascuno: insomma siamo fortunatamente oltre il modello unico post 1989 e la cosiddetta 'fine della storia'. Anche le singole organizzazioni umane si possono leggere attraverso varie metafore, poiché restano fenomeni spesso contraddittori. Però, la 'neutralità' non esiste né in economia, né in politica: perciò, ribadisco che occorre un progetto di democrazia '*from the root*' e di neokeynesismo nella politica economico-sociale. Questo ci riporta, a mio parere, al management umanistico che deve riguardare sia le singole organizzazioni, sia le loro filiere collaborative e deve essere sostenuto dal ruolo dei corpi intermedi, quali associazioni, sindacati e agenzie di innovazione, come fattori di coesione sociale indispensabile nelle moderne società liquide e incerte".

Ha un ultimo consiglio a chi è tra gli 'schiavi'?

"Sono convinto che ciascuna persona consapevole e responsabile debba anzitutto evitare di trovarsi tra i '*couch potatoe*', cioè quelle persone che un grande liberal europeo come Dahrendorf descriveva come passivi spettatori che osservano il mondo sgranocchiando patatine sdraiati davanti alla tv.

In termini professionali, i consigli di un vecchio manager e studioso di organizzazioni possono essere i seguenti: rispetto degli altri e fiducia in se stessi; darsi obiettivi ragionevoli, ma concreti; curiosare e studiare continuamente; essere convinti che possiamo trasformare, almeno in parte, la precarietà lavorativa in vantaggio personale e competitivo.

Insomma, le partite Iva e gli stessi giovani professional cercano giustamente adeguate condizioni operative e miglior welfare. Occorre, però, ricordare che da soli non si va da nessuna parte ed è bene che ciascuno 'schiavo' superi l'anomia e si interfacci con organizzazioni e associazioni professionali per valorizzarsi e per crescere.

Vorrei ricordare, infine, una splendida frase di Antonio Gramsci: studiate perché avremo bisogno della vostra intelligenza, organizzatevi perché avremo bisogno della vostra forza".