

M

## PROFESSIONI

VITA IN AZIENDA UN LIBRO ALZA IL VELO SU UNA DELLE (CATTIVE) PRATICHE UTILIZZATE PER GIUSTIFICARE GLI ERRORI

# Quando il manager fa lo scaricabarile



**P**rogetti che naufragano, vendite in calo, ritardi nelle consegne: spesso dietro a colli di bottiglia e inefficienze si nasconde il gioco del cosiddetto scaricabarile, che dà il titolo al libro dello psicologo americano **Ben Dattner** *Scaricabarile spa* (Rizzoli Etas, 242 pagine, 18 euro). La tendenza a incolpare gli altri, in pratica la caccia al Benjamin Malaussène di turno, il personaggio-caprio espiatorio nei romanzi di **Daniel Pennac**, è spesso effetto di una distribuzione non chiara, se non arbitraria, di responsabilità e meriti. Quando i capi stessi tendono ad attribuirsi più del dovuto e ad attribuire agli altri i propri errori, per paura e sfiducia nessuno si assume più rischi, non si collabora e le aziende tendono a ristagnare. «Per innovare bisogna poter sbagliare», afferma invece **Andrea Pontremoli**, ex Ibm e ora ad e socio di Dallara Automobili, che produce vetture da corsa vendute in tutto il mondo. Nell'azienda di Varano (Parma) tecnici, ingegneri e piloti possono provare, sperimentare e anche sbagliare, supportati da strumenti che limitano eventuali danni. Come i potenti computer che in una notte svolgono i calcoli di resistenza dei nuovi modelli, che prima richiedevano una settimana e, da quest'anno, un sofisticato simulatore di guida: «Aiuta gli ingegneri di pista e i piloti a lavorare per un obiettivo comune: migliorare le prestazioni. A questo punto non serve darsi colpe a vicenda o cercare scuse, o si vince o si perde. Insieme», spiega Pontremoli. Anche alla Emil Banca, istituto di credito cooperativo di Bologna, hanno stabilite regole entro cui muoversi, per incoraggiare i funzionari a osare, pure nel credito. «Spesso il premio per una buona idea

La crisi e le astuzie dei capi scorretti finiscono per far cadere la colpa di quello che non funziona sulle spalle degli innocenti. Ma si può evitare

è limitato, mentre è eccessiva la punizione per lo sbaglio, così prevale il conservatorismo. Noi cerchiamo di ribaltare questa logica, sostenendo le imprese del territorio», racconta **Stefano Guaraldi**, direttore risorse umane (l'istituto è primo premio Oscar di Bilancio Ferpi 2011 e sostenitore della Fondazione Enzo Spaltro e della sua Università delle persone). In banca circolano anche coppe e targhe per le migliori filiali e uffici, valutati dagli stessi clienti interni su puntualità delle consegne, disponibilità reale a prestare ascolto alle esigenze altrui e correttezza. La Bosch, invece, sulla gestione dell'errore organizza un seminario con tecniche di analisi, problem solving e gestione dell'emotività. «Abbiamo la fortuna di non essere quotati e di non avere

la pressione dei risultati trimestrali, ma di poter ragionare sul medio-lungo. Fa anche parte della nostra cultura cercare sempre l'opportunità nella difficoltà e il miglioramento nell'errore in buona fede», fa notare **Roberto Zecchino**, direttore risorse umane Bosch Italia. Così il gruppo tedesco nell'annus horribilis 2009 ha investito sull'emobility (biciclette elettriche) e ha adottato un processo di lean administration che, a fronte di una riduzione dello staff, ha coinvolto le persone nella riorganizzazione come agenti stessi del cambiamento. Feedback (riscontri) oggettivi sui lavori in corso, analisi senza giudizio e chiarezza e coinvolgimento sugli obiettivi sono strumenti per uscire da una cultura sanzionatoria. «Alcuni antidoti sono gestire l'errore in termi-



1 Andrea Pontremoli, 2 Roberto Zecchino, 3 Stefano Guaraldi, 4 Fulvio Giangrande



Se in ufficio ci sono forze ostili il lavoro diventa difficile e prima o poi si arriva allo scaricabarile

ni conoscitivi e costruttivi e non punitivi, cioè con feedback quotidiani positivi e negativi, senza premi né incentivi, e assegnare obiettivi e responsabilità e non solo compiti», precisa **Paola Pirri**, psicologa del lavoro, senior partner della società di formazione Hxo. «Con la condivisione e la corresponsabilità e una misurazione step by step dell'operato di ciascuno ci mettiamo al riparo dagli alibi», aggiunge **Fulvio Giangrande**, direttore human resources (hr) Techint, che in Pomini ha introdotto un cambiamento organizzativo (metodo di miglioramento continuo kaizen), con una riduzione dei costi del 30% e un aumento della produttività. Anche Johnson&Johnson Medical nell'area Emea ha avviato un cambiamento culturale a sostegno della nuova struttura a matrice che rendeva distanti, spesso in altri Paesi, i capi. «Abbiamo esteso il coinvolgimento e la responsabilità decisionale a gruppi di persone, che ora decidono insieme in una logica spesso interfun-

zionale e sempre condivisa», è l'opinione di **Luca Magni**, direttore delle hr Johnson&Johnson Medical per Italia, Grecia e Israele. I valori più premiati, con coppe e un premio monetario al primo assoluto, sono la capacità di decidere insieme e in condizioni di incertezza e l'attitudine all'apprendimento e all'umiltà. In particolare, poi, se il capo è lontano e si cambia spesso ruolo e direzione, per non scansare le responsabilità sono utili feedback a 360°, da parte cioè di più persone tra capi e collaboratori. Anche Vodafone argina la tentazione dei finti alibi rafforzando il lavoro di squadra e gli obiettivi di gruppo (il 50% del sistema premiante). «Più aumenta la complessità del business, più dobbiamo ottimizzare i risultati complessivi e non solo quelli individuali. Con formazione mirata, mettendosi nei panni dell'altro e con una valutazione collegiale che dia lo stesso peso a doti collaborative e a risultati numerici», rileva **Gianluca Ventura**, direttore risorse

umane e organizzazione di Vodafone Italia. Che, a scanso di equivoci, da due anni assegna obiettivi comuni anche alle divisioni a rischio di conflitto, come le vendite e il credito da un lato e le tecnologie di rete e l'area commerciale dall'altro. Le multinazionali si mettono dunque al riparo dai rischi dello scaricabarile con un equilibrio tra meriti individuali, performance di gruppo e risultati quali-quantitativi. «Ci interessa anche come, e non solo cosa, si raggiunge», osserva **Riccardo Romano**, hr director di Danone Italia, che calcola due terzi dello stipendio variabile sui risultati di gruppo e di clima. Nelle realtà più piccole, poi, spesso basta agire sulla relazione tra le persone, orientandole all'obiettivo anziché all'ostacolo da superare, per uscire dall'empasse. «Dietro a problemi di qualità o di produttività si nascondono quasi sempre degli scaricabarile. Non è quindi un problema di competenze, ma di approccio», sintetizza **Franco Pieracci**, titolare di Synergy consulting. La fonderia Fondmatic di Crevalcore (Bologna), per esempio, aveva un problema di qualità, che era solo l'effetto di un conflitto e mancanza di dialogo tra il responsabile della fonderia e il tecnologo di processo. «Attraverso l'ascolto reciproco e mettendosi l'uno nei panni dell'altro oggi trovano insieme le soluzioni», aggiunge Pieracci. A volte, invece, non è chiaro chi fa cosa e i progetti si arenano. «Nel pubblico si arriva all'immobilismo, nel privato le cose si fanno comunque, ma senza un buon



5 Luca Magni, 6 Gianluca Ventura, 7 Riccardo Romano, 8 Franco Pieracci




**PROFESSIONI**


clima aziendale. Soprattutto, le pmì dovrebbero definire meglio ruoli e responsabilità nei team di lavoro, affidando la guida a chi ha più capacità di leadership ed evitandogli l'accusa da prima donna se prende iniziative non concordate», spiega **Paolo Citterio**, presidente dell'associazione dei direttori del personale Gidp-Hrda. La tentazione dello scaricabarile si gioca infatti sul filo sortile della motivazione individuale e della forza del gruppo. In una multinazionale come la Nec, per esempio, a lungo sbilanciata sulla compattezza della squadra di stampo giapponese, si è dovuta potenziare la motivazione individuale. «Anche la cultura di squadra ha la sua trappola, quella dell'alibi sociale: tutti intorno al problema ma nessuno alla fine responsabile. Così in tempo di crisi, senza una guida e una direzione chiara, può diventare una strategia consolatoria che non migliora le cose», racconta **Luca Vanni**, direttore risorse umane Nec Europe, dove ha introdotto la cultura del merito individuale. Danone per esempio porta avanti con Sda Bocconi il rafforzamento del concetto dell'essere rispetto all'aver. In effetti, basare l'azione solo sulla disponibilità di risorse, tempo e denaro si presta facilmente a giustificazioni in condizioni di scarsità. Puntare invece sulle possibilità dell'essere apre lo spazio a una nuova energia «desiderante» e «autopropulsiva» che può costruire il nuovo, come la definisce lo psicologo del lavoro, e ingegnere di formazione, **Massimo Bruscazioni**, esperto di «empowerment» (aprire possibilità, valorizzare, esprimere potenziale). «Oggi cambiamento e innovazione servono a ogni livello dell'organizzazione e non solo negli uffici preposti. Così, coinvolgere le persone fin dall'inizio a dare il proprio contributo, e non solo adeguarsi a uno status quo, è un modo per sviluppare motivazione, progettualità e gusto



**Il simulatore di guida installato alla Dallara: serve anche per evitare errori agli ingegneri**

nel fare le cose, al di là del sistema premiante. Con una chiara vision, inoltre, si mettono da parte i conflitti quotidiani e ci si allea per qualcosa per cui ne vale la pena», sostiene Bruscazioni, fondatore e ad di Risor. In Safilo ha mobilitato 400 impiegati e in Erg quadri e dirigenti, che hanno formato empowerment community che diffondono in azienda il nuovo stile «generativo». E in Danone l'empowerment è una delle 4 competenze per essere valutati. Ricerca del «bell-essere», poi, ossia la bellezza come fattore creativo e innovativo, è ciò a cui lo psicologo **Enzo Spaltro** allena gruppi «destrutturati» dentro le aziende da tanti anni, a differenza del ben-essere che è più legato al passato e alle norme. Dall'Italsider negli anni Settanta, passando per Barilla, fino ai più recenti interventi in Intertaba, all'Ospedale di Monfalcone e alla scuola Anna Frank di Cesena. *Gaia Fiertler*

**ITALIANI**
**AUTOSCATTO SU LINKEDIN**

«Mi chiamo Wolf, risolvo problemi». Se la frase non vi suona nuova, o siete fan dei film di Quentin Tarantino, oppure frequentate LinkedIn. Ad autoproclamarsi come specialista in risoluzione di problemi, Problem solver, non è solo il personaggio interpretato da Harvey Keitel in *Pulp Fiction*, ma anche un considerevole numero di italiani iscritti al network che raccoglie profili e curriculum di 135 milioni di manager e professionisti. Sul social network gli italiani ritengono, al contrario dei luoghi comuni, più attinente elencare tra le proprie attitudini la capacità di fare fronte a problemi di varia natura che definirsi come propensi all'innovazione (secondo termine più usato nei profili) o creativo (quarto termine più usato dopo multinazionale). Altrettanto curiosamente, i professionisti americani, canadesi, tedeschi, britannici e olandesi mettono al primo posto la propria creatività quando si descrivono. La top ten dei termini con cui gli italiani riempiono le caselle del proprio profilo, oltre a problem solving, innovazione, multinazionale e creativo, anche specializzato, ampia gamma, dinamico, motivato, efficace e capacità comunicative. Il consiglio di LinkedIn per cercare nuove opportunità professionali è quello di cercare di differenziarsi evitando, soprattutto, parole alla moda che suonano bene, ma sono prive di efficacia. *F.Fr.*



1

2

3

**1 Paolo Citterio, 2 Luca Vanni, 3 Massimo Bruscazioni**