

Management

Mariacristina Galgano
 è amministratore delegato del gruppo **Galgano**, specializzato in consulenza direzionale.

Cavalcare la crisi da grandi leader

TRE COSE, PIÙ DI TUTTE, SERVONO PER VINCERE UNA GUERRA: denaro, denaro, denaro. La stringata regola del feldmaresciallo Raimondo Montecuccoli, tre secoli dopo la sua formulazione, è ancora efficace. E basta per spiegare la complessità della vita in azienda quando mezzi e uomini scarseggiano, ma le battaglie vanno affrontate comunque.

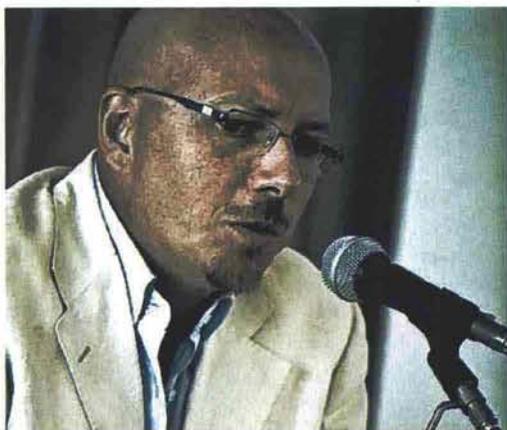
Se la varietà delle situazioni possibili permettesse di isolare un principio generale, ebbene questo principio sarebbe: si parte dal metodo Brancaleone. Ovvero, semplicemente: per quanto scalagnata o poco fornita di strumenti sia la compagine, al leader tocca sempre essere il primo a esporsi, individuando, coltivando al meglio le peculiarità diverse di tutti gli elementi della squadra. E adattandole alla situazione. Mariacristina Galgano, amministratore delegato del gruppo di consulenza direzionale Galgano, sintetizza così: «Avere infinita fiducia nelle grandi potenzialità di tutte le risorse umane coinvolge in maniera forte le persone in azienda. Una capacità importante anche per società che non hanno subito i ▶▶

Guidare i collaboratori, aiutarli a centrare gli obiettivi anche quando le risorse sono al minimo.

Un magistrato siciliano, una head hunter e una consulente spiegano come motivare la squadra nelle situazioni più difficili | Marco De Masi

Management

Il magistrato
Salvatore Vella
è applicato
alla Direzione
distrettuale
antimafia
di Palermo.



► contraccolpi della crisi economica. Compito del leader è assicurarsi che nessuno si sieda sugli allori e perda la tensione al miglioramento», anche quando i risultati ottenuti sono positivi. Se invece non è così, ciò che può risolvere i guai è la capacità del gruppo di fare autoanalisi. Spiega Galgano: è cruciale incoraggiare tutti a trovare eventuali falle nel sistema, deporre ogni atteggiamento punitivo. «I dipendenti devono essere motivati a evidenziare le difficoltà e a generare un'evoluzione positiva. Quando si pensa solo a ricercare i colpevoli, i problemi non vengono risolti, spesso si ripresentano subito dopo. Le persone tendono a impegnare numerose energie non per affrontarli, ma per nascondersi o per dimostrare di non esserne responsabili».

Quando uomini e strumenti sono pochi, insomma, la loro gestione segue dinamiche diverse. Qualche spunto utile per adeguarsi può arrivare da un convegno dedicato ai nuovi modelli di leadership, organizzato dallo European Club for Human Resources e da Leonardo Sforza (Hewitt Associa-

Il training del comando

Comunicazione. Gli obiettivi e le linee guida vanno condivisi con la squadra. Sapere dove si sta andando è più motivante quando tocca marciare a tappe forzate.

Problemi. Cercare le cause, non i colpevoli, è l'atteggiamento più corretto per stimolare la generazione di soluzioni creative.

Professionalità. Lavorare con competenza, mantenersi aggiornati, studiare di continuo: sono comportamenti che danno al gruppo una fiducia maggiore nella possibilità di raggiungere gli obiettivi fissati.

Tensione. Mantenere quella positiva che porta al miglioramento continuo.

Efficienza relazionale. Circondarsi di persone che completino le proprie lacune. Gli yesmen, in questa fase, sono letali.

tes), che si terrà a Bologna il 28 ottobre (dal titolo *Reshuffling People Management: Towards a New Generation of Leaders*). Oppure da considerazioni legate a un ambito non aziendale: quello di chi è impegnato nella lotta alle cosche. «Il contesto nel quale ci muoviamo non è facile. Affrontiamo un nemico potente e pericoloso, capace d'infiltrarsi, di spingere al tradimento. E i mezzi che abbiamo a disposizione sono davvero scarsi». Salvatore Vella, 41 anni, magistrato siciliano della Direzione distrettuale antimafia di Palermo, in servizio provvisorio presso la procura della repubblica di Sciacca, è arrivato nelle aule della sua regione nel 2001. Prima in provincia di Agrigento, poi a Palermo e poi ancora nell'Agrigentino, a Sciacca, appunto, dove il procuratore era rimasto senza

collegli: «Il rischio era la chiusura dell'ufficio e il blocco della giustizia in un intero territorio». Da circa dieci anni, con la famiglia, è sotto scorta. E fa i conti con un'amministrazione che non sempre riesce a fornirgli i mezzi necessari per lottare contro la mafia ad armi pari.

Spiega Vella: «Lavoro con la forza di polizia che è intervenuta per prima sul luogo del crimine o che in quel territorio ha competenza a svolgere l'indagine. Il numero di persone che formano la squadra cambia a seconda della complessità del lavoro: in media, una decina, ma per le indagini più complesse si arriva fino a quaranta». La struttura ha un pregio, è molto elastica, che è il suo stesso limite quando arriva il momento di cercare le leve per motivare gli uomini. Polizia, carabinieri, guardia di finanza e magistratura, infatti, anche se partecipano alle stesse indagini, appartengono ad amministrazioni diverse. «Anche se coordino il lavoro, non posso concedere aumenti di stipendio o avanzamenti in carriera», chiarisce Vella. Che, però, sostiene che la differenza, la più delle volte, non la facciano sempre premi e riconoscimenti tangibili: «Da giovane magistrato non mi capacitavo di una cosa: lo stesso gruppo, affiatato e con elementi di eccellenza, quando è guidato da un certo ufficiale funziona, quando è guidato da un altro ufficiale non funziona più. Le indagini si fanno comunque, ma in un caso i risultati arrivano. Nell'altro no».

La motivazione della squadra, per l'esito del lavoro, ha un peso qui ancora più decisivo del solito. Va identificato e premiato il valore dei propri collaboratori. E se non si può (come non può un magistrato) intervenire sulla busta paga, a volte basta una semplice segnalazione per un encomio. «Un riconoscimento fatto nel momento e nel posto giusto ha il suo peso. L'encomio, come il rimprovero, ha un suo fondamento se arriva da una persona stimata e riconosciuta dal gruppo. Se è usato per valorizzare amici, belle donne, o per ottenerne vantaggi in cambio, perde tutto il suo peso. È uno strumento che può cambiare le dinamiche all'interno di una squadra». Specie nelle condizioni di lavoro più dure. In questi casi infatti, continua Vella, «in genere si ha a che fare con persone fortemente motivate, disposte anche a rimetterci. Faccio un esempio: quando si decide di pedinare una ►►

Management

Gestire il rischio senza perdere l'abbrivio

La reazione d'istinto, quando si va incontro a un periodo di ristrettezze, è drastica: chiudere i rubinetti, tagliare tutte le spese non necessarie alla sopravvivenza immediata. «Comprensibile in una visione di breve periodo, ma sbagliatissimo in un'ottica di continuità. Anche in una situazione di difficoltà, come quella data dall'esiguità delle risorse, il manager deve possibilmente mantenere una visione orientata al futuro, riuscire comunque a pianificare a medio-lungo termine». Per Laura Barettoni, partner della società di ricerca executive Odgers Berndtson e autrice di uno studio (*Anticipare, adattare, agire*) sulle strategie efficaci in situazioni di incertezza, è fondamentale che il leader continui a pensare allo sviluppo. «Non bastano manager amanti delle sfide: ci vogliono persone in grado di gestire il rischio e di trovare soluzioni innovative al tempo stesso. Che abbiano un approccio a metà tra il razionale quantitativo, cioè quello di chi persegue obiettivi visibili e misurabili, rimanendo al tempo stesso un trascinatore». Senza propinare frottole ai propri uomini, naturalmente. «L'idealismo non serve, in questi casi non è credibile. Contano molto di più la capacità di prendere decisioni, di essere fermi e di coinvolgere le proprie risorse, comunicando gli obiettivi da perseguire, rendendoli concreti e realizzabili, avendo un'approfondita conoscenza delle risorse (umane e materiali) a disposizione, ancorché limitate». Per questo, Laura Barettoni consiglia di non lesinare energie per conoscere a fondo le risorse a disposizione e per essere consapevoli delle migliori modalità di interazione: «Bisogna mettersi in discussione e valutare al meglio anche se stessi. Il leader, che conosce i propri limiti e le proprie caratteristiche, saprà così circondarsi di persone che lo completino, che hanno competenze nelle quali si è magari carenti. In questi periodi bisogna creare efficacia ed efficienza relazionali, più che materiali». Ovvero: fare funzionare i rapporti tra i membri della squadra, per integrare al meglio lacune e potenzialità reciproche, in modo da potere delegare l'attività.



Laura Barettoni, partner di Odgers Berndtson, ha realizzato uno studio sulle strategie efficaci in situazioni di incertezza.

► persona, è importante cambiare di continuo la macchina per non farsi scoprire. Qualche anno fa, il mio gruppo era impegnato in una di queste attività, ma le auto-civetta che avevamo a disposizione erano solo due. A un certo punto uno dei miei collaboratori ha messo a disposizione la sua, e poi quella della moglie, una Panda che le serviva per fare la spesa. Immagini l'umore della signora».

A quel punto, può valere il paradosso per cui lavorare con poche risorse si rivela (entro certi limiti) addirittura un vantaggio. Che viene mantenuto se la mano che indirizza tutto riesce a muoversi, dice Vella, «con professionalità. Lavorare con un professionista ti dà una grande sicurezza, ti dà la consapevolezza che determinate cose si riusciranno a fare. E professionalità vuol dire studio, vuol dire saper ascoltare gli altri e comunicare alla squadra quello che intendi fare. Se non spieghi dove vuoi portare il gruppo, è difficile creare coinvolgimento. Infine, vuole dire capacità di delegare, conoscere a fondo le persone con cui si lavora e dare loro responsabilità».

Mettendole nelle condizioni di lavorare in sicurezza totale, e di avere sempre un punto di riferimento chiaro. «Gli uomini devono sapere che nei momenti di difficoltà, alle spalle c'è sempre una persona di riferimento. È come quando vai in guerra. Che è la metafora che torna sempre, perché un po' in guerra ci sentiamo, da queste parti. Leader è parola diversa da capo. È chi conduce, chi sa indicare alla sua gente dove si deve andare per raggiungere un risultato. Se tu resti nelle retrovie a studiare la strategia mentre i tuoi ragazzi sono sotto il fuoco, è allora che il gruppo smette di funzionare». ■

«Leader è parola diversa da capo. Indica chi conduce, chi sa mostrare alla sua gente dove si deve andare per raggiungere un determinato risultato» Salvatore Vella