

specifiche dell'impresa, della famiglia e dei suoi obiettivi, sia perché la nostra esperienza italiana (soprattutto di coaching durante i passaggi generazionali) ribalta questa proporzione a favore del *family coaching*. Lo conferma anche Guido Corbetta, sottolineando come l'approccio aziendalistico non deve essere mai troppo "accademico" e sovrastare la cultura della famiglia.

Il coach, con il suo bagaglio di professionalità, esperienze e valori, ha un ruolo chiave paragonabile a quello del *mediatore* in una negoziazione tra più soggetti grazie alla sua capacità di estraniarsi dalle relazioni familiari e vedere con maggiore lucidità e con obiettività la situazione e le priorità dei problemi. L'approccio di *sapere di non sapere*, e quindi la necessità di porre domande "potenti", dà al coach un vantaggio rispetto ai consulenti "interni" all'azienda (il commercialista, il legale o altri, si veda il box "Le esperienze italiane") che si pongono in una posizione di mentori anche in situazioni diverse dalla loro area professionale. Le principali variabili che condizionano il percorso sono:

- il tempo a disposizione;
- la situazione attuale e prospettica dell'azienda;
- la situazione attuale e prospettica della famiglia;
- il ruolo dei membri della famiglia nella società, nella sua gestione, il ruolo dei dipendenti-esterni, la governance societaria, ecc.

All'interno di questo sistema di variabili, il coach, come elemento "esterno" alla famiglia e all'organizzazione, può operare come un *esploratore* presso una tribù sconosciuta, all'interno della quale può muoversi (abbastanza) liberamente e al quale vengono riconosciuti spazi non concessi agli "indigeni". Può porre domande scomode ma potenti, che gli consentono di scoprire quegli iceberg (che ad esempio non appaiono evidenti a un consulente aziendale) e costruire quel rapporto di fiducia, indispensabile per procedere.

Parlare con tutti i membri della famiglia, tutti e non solo quelli coinvolti nella gestione, capire i loro valori, raccogliere le diverse posizioni, definire i diversi obiettivi, ampliare la cerchia anche alle prime linee manageriali, sono le attività preliminari nel processo di coaching in un'azienda familiare. È questa la fase più lunga, faticosa e stressante, durante la quale il coach deve cercare di far "cambiare il punto di vista" ai membri della fa-

Il coach e gli altri professionisti dell'azienda

Non succede quasi mai che i professionisti "interni" - cioè quelli che "vivono" la quotidianità dell'azienda e godono della fiducia della famiglia - suggeriscano all'imprenditore di chiamare un coach per affrontare problemi di gestione particolare. Il commercialista, il notaio, l'avvocato, il consulente patrimoniale, l'assicuratore, fino al direttore della banca quando ricevono le confidenze di un membro della famiglia su un problema relazionale all'interno dell'impresa e della sua gestione, tendono a fornire i loro consigli, basati sulle conoscenze personali, sulle loro esperienze e sul loro buon senso. Il coach non viene ritenuto necessario, poi non si conoscono in modo approfondito i servizi offerti e in ogni caso i consulenti tradizionali ritengono di essere più che sufficienti ad affrontare queste situazioni.

Pasquale Marseglia, dottore commercialista che ha maturato un'ampia esperienza nella gestione di aziende familiari dell'area lombarda, conferma questo quadro, anche se precisa che «l'interesse del commercialista rimane il funzionamento ottimale dell'azienda e quindi tutti i consulenti che portano il loro contributo professionale a questo obiettivo, compreso il coach, sono ben accetti».

Con 25 anni di attività di coaching, Gaia Corazza descrive la sua esperienza e i benefici per un'azienda familiare: il suo processo «facilita il riconoscimento delle dinamiche relazionali all'interno di sistemi complessi e promuove la comprensione di come queste dinamiche siano più o meno funzionali al raggiungimento dei risultati di business. In particolare nelle aziende familiari la comprensione delle dinamiche relazionali si rivela strategica per superare gli ostacoli, liberare le energie sopite e giungere alle mete desiderate dall'imprenditore. Il coach tende quindi a costruire un'alleanza con l'imprenditore e con gli altri membri della famiglia, senza toccare risvolti terapeutici: si tratta di un approccio educativo nel senso etimologico del termine, una sorta di maieutica che consente di far emergere ciò che si trova latente nei vari personaggi coinvolti».

Rispetto agli altri consulenti interni all'azienda, i membri della famiglia trovano dunque nel coach un alter ego a cui confidare dubbi, desideri, sogni e paure, con l'obiettivo di traghettare il loro vissuto personale e professionale, migliorare la visione prospettica e la conseguente individuazione delle strategie e delle azioni più coerenti.

«Abbiamo notato negli ultimi anni - precisa Fabio Quarato che affianca l'attività di docenza presso la cattedra sulle imprese familiari AIdAF-EY in Bocconi con quella di ricercatore presso l'Osservatorio sulle Imprese familiari - una significativa apertura degli imprenditori a consulenti e professionisti esterni che portano nuovi approcci, nuove esperienze e suggerimenti per la gestione dell'azienda. Vedo quindi nuovi spazi anche per i coach, soprattutto nelle fasi di ricambio generazionale, e di supporto ai figli dell'imprenditore in un momento in cui devono compiere scelte consapevoli per il loro futuro».

miglia, lavorare più sulla parte emozionale rispetto a quella razionale, in modo da smuoverli dalle posizioni consolidate (i preconcetti), far loro osservare in modo nuovo la realtà aziendale e familiare e aiutarli a ricercare il loro "benessere" attraverso nuovi equilibri e nuove alleanze.

Come molti studi hanno sottolineato, il coach deve iniziare dal membro con più potere e con la mag-

giore motivazione a rivedere questi nuovi equilibri, aiutandolo a trovare nuove soluzioni familiari agendo sui “*who, what, when, where and how*” anziché il più semplicistico (e individualistico) “*why*”.

Il modello Made in Italy

Oltre ai requisiti professionali dell'*executive coaching* (per semplicità ci riferiamo a quelli di ICF, l'International Coach Federation), occorre dunque aver maturato esperienze nel *family coaching*, conoscere le realtà delle imprese familiari italiane (alcune volte regionali) e soprattutto avere sensibilità psicologiche ed emozionali.

La nostra esperienza evidenzia che oltre ai requisiti professionali (che diamo per scontati), il coach non solo deve “capire” l'impresa familiare in cui sta lavorando, ma deve anche sentirsi “allineato” (se non addirittura condividere) i valori e la cultura della famiglia stessa. Questo è un passaggio fondamentale, che diventa un ostacolo per tanti manager, cresciuti in aziende di grandi dimensioni e multinazionali, nel lavorare con efficacia all'interno di molte imprese familiari italiane.

Step 1. Il processo di coaching parte dunque da un incarico affidato dall'imprenditore o dalla famiglia, che si trovano ad affrontare un problema nuovo (ad esempio la pianificazione di un ricambio generazionale). Il consulente come prima attività deve approfondire i valori e la cultura della famiglia, elementi che vanno analizzati con grande attenzione soprattutto quando non c'è una leadership forte e chiara e alcuni membri sono portatori di valori diversi (fase di analisi). Chi ha la leadership della famiglia? È la stessa persona che ha la leadership dell'azienda? Esistono differenze? Come possiamo descrivere l'uno e l'altro? Quali sono le differenze e i punti di forza di ciascuna posizione? Chi sono gli altri membri della famiglia? Che ruolo gioca ciascuno di essi? Cosa è importante per ciascuno di loro? Come vengono percepiti dagli altri? E così via.

Step 2. Alla fine di quest'analisi il coach comincia a lavorare coinvolgendo tutti i membri della famiglia, in modo da verificare che *condividano l'obiettivo* (fase di engagement). Inizia a questo punto la fase più difficile e critica, che coinvolge i membri nei loro differenti ruoli, azionisti puri e azionisti gestori: questa fase, in cui sono richieste competenze non solo professionali ma anche politiche, consente di concordare con ciascuno di essi un'unicità

di obiettivi (o comunque una chiarezza di intenti) che è fondamentale per il prosieguo dell'attività e il successo finale. Avendo imparato a conoscere i valori e la cultura della famiglia, il coach saprà comunicare con ciascun membro in modo efficace l'esigenza di vedere i problemi in un'ottica sistemica, e cioè da punti di vista differenti (nessuno deve risultare carnefice, nessuno vittima).

Step 3. Dopo gli incontri individuali, in cui si restituisce il risultato degli incontri, si organizzerà una riunione collettiva per condividere l'obiettivo, presentare il piano di azione e raccogliere i commenti sulla sua attuazione (fase di planning).

Questi step vanno affrontati con grande pazienza e calma, senza dare l'impressione che occorra “fare fretta”: mai come in questo processo il coach deve operare come un grande regista e fare in modo che le cose necessarie e strumentali all'obiettivo accadano grazie ai contributi dei singoli membri. Quando si raggiunge questo punto si può dire che... il più è fatto e vale la pena di scrivere i punti che hanno portato a questo risultato, formalizzando il consenso ottenuto in regole e politiche che costituiscono il *percorso da implementare* (fase di acting). L'attività del coach può dirsi conclusa quando ha risolto un *problema specifico* (passaggio generazionale, riorganizzazione aziendale, fatto crescere professionalmente uno o più membri o facilitato il loro ingresso in azienda, ecc.), ma anche quando ha impostato e formalizzato un nuovo *modello di funzionamento*, seguendo il quale la famiglia può proseguire autonomamente la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa. Importante, per la stabilità del modello nel tempo, è aver identificata una nuova leadership condivisa che terrà aperte le linee di comunicazione con ciascun componente della famiglia stessa. Il nostro delicato ecosistema di impresa familiare ritorna a essere in equilibrio, con un nuovo bilanciamento di poteri/ruoli, accettato da tutti i membri perché ciascuno di loro ne trae un beneficio. E possiamo concludere che fino a quando si terrà in vita questo equilibrio, l'azienda potrà essere gestita con una certa serenità. 🧘



PIETRO VARVELLO ha oltre 25 anni di esperienze manageriali, prevalentemente nel settore dei media dove ha gestito realtà aziendali complesse dal punto di vista organizzativo e con figure professionali molto differenziate (compresi giornalisti e artisti). Queste esperienze gli hanno consentito negli ultimi anni di sviluppare servizi innovativi nei settori dell'outplacement e del coaching (it.linkedin.com/in/pietrovarvello).

Rubriche



Le responsabilità dei leader per il futuro delle nuove generazioni

di Paolo Gallo

COME POSSONO I LEADER dare risposte concrete alla persone che sono state dimenticate dalla globalizzazione, in un modo responsabile che offra soluzioni sostenibili? Questa domanda, tema centrale del World Economic Forum che si è tenuto a Davos a fine gennaio 2017 (*Responsive and Responsible Leadership*) è sicuramente rilevante. Per cercare di dare, e avere, una risposta sono arrivati 3.500 partecipanti da tutto il mondo, tra cui 1.200 CEO, 40 capi di Stato, 300 ministri, 10 premi Nobel, leader culturali e religiosi, capi di organizzazioni internazionali, scienziati, accademici, ONG, giovani. Ci sono state 420 sessioni, metà delle quali focalizzate sul tema di *social inclusion and development* durante 4 giorni straordinariamente intensi. Provo, anche se, quasi impossibile, a proporre una unica chiave di lettura che riesca a tradurre tutto in poche righe.

Durante i meeting abbiamo presentato molti studi e ricerche tra cui il Global Risk Report e l'*Inclusive Growth and Development Report*, in un momento storico critico e per molti versi preoccupante. I rischi evidenziati sono di diversa natura. Presento i principali.

Il rischio ambiente legato al climate change. Non è un rischio ipotetico, ma reale; dobbiamo mitigarne l'impatto già visibile a tutti e scientificamente provato in 40 anni di studi e misurazioni: ad esempio, gli ultimi 16 anni consecutivi sono stati gli anni più caldi degli ultimi due secoli. Mantenere entro 2 gradi al massimo il surriscaldamento del pianeta non è solo una questione di policy, ma la radice della sopravvivenza di moltissime città affacciate sul mare e,

forse, della stessa razza umana. Se non dovessimo riuscirci, città come Miami, Shanghai o Genova, verrebbero inondate e sommerse. Non si tratta della trama di un film con effetti speciali: potrebbe diventare la realtà se continuiamo a sottovalutare il rischio e ci limitassimo a frasi di circostanza non seguite da azioni energiche e concrete. I recenti accordi di Parigi sono stati sottoscritti da 110 Paesi, tra cui Cina e Stati Uniti. Dobbiamo non solo rispettare gli accordi, ma velocizzare e coordinare le risposte a livello globale.

Il rischio disuguaglianza. Sono il padre di una bambina di 11 anni, che è stata invitata a una festa di compleanno con altri 9 bambini. Arriva il fatidico momento della torta. Ne vengono tagliate 10 fette. Una fetta per ogni bambino? NO. Un bambino, che chiameremo affettuosamente Donald, si prende 9 fette di torta, mentre gli altri 9 dovranno dividersi una fetta e probabilmente si metteranno a litigare per le poche briciole. Come reagiranno questi bambini? Saranno contenti di aver partecipato alla festa? Nel mondo, come denunciato da Oxfam e Banca Mondiale, il problema non è limitato alla crescita ridotta, ma a come poi distribuire la ricchezza creata. Tra il 1900 ed il 1980 la disuguaglianza è diminuita, ma negli ultimi 35 anni è

tornata ad aumentare in misura scandalosa. Questo problema di distribuzione non è solo economico e sociale, ma anche politico. I risultati ottenuti alle elezioni di Gran Bretagna (Brexit), Polonia, Austria, Filippine, Stati Uniti e quelli che si produrranno in Olanda, Francia e Germania non sono casi isolati. Come mai arrivano in Europa e negli Stati Uniti migliaia di disperati che fuggono da guerre e hanno un futuro senza nessuna speranza?

Il rischio politico. In questo clima sociale prosperano populisti costruttori di muri, politici e movimenti che vogliono ritornare al protezionismo, alzare barriere commerciali, cacciare o non far entrare immigranti. Noi europei abbiamo già visto e sentito queste storie, le vediamo con sgomento in televisione e su internet quotidianamente. Ieri gli ebrei, oggi gli immigranti, i mussulmani, le minoranze. Sembra che l'umanità non impari mai e, come diceva Primo Levi, chi non conosce la propria storia è condannato a ripeterla. Come se non bastasse assistiamo a un nuovo fenomeno che viene chiamato post-verità, che si esprime meglio con "balle spaziali", un modo manipolativo e bugiardo fino al midollo di comunicare e di convincere cittadini ed elettori che esistono *alternative facts*, fatti alternativi. In altre



Paolo Gallo è responsabile delle Risorse umane al World Economic Forum di Ginevra.

parole la manipolazione delle informazioni su scala industriale, amplificata da un uso spregiudicato dei social media.

La domanda diventa quindi "Come facciamo a costruire ponti", a ristabilire la fiducia nel sistema di cui facciamo parte? Credo che anche le singole aziende possano fare la loro parte, ad esempio, equilibrando meglio le politiche retributive. Un esempio: oggi il CEO di una azienda guadagna 130 volte lo stipendio medio. Ne vogliamo parlare per arrivare ad avere politiche retributive eque dove si premi il merito ma con misura, trasparenza e fairness? Un CEO a Davos ha detto "Non dobbiamo guadagnare di più, dobbiamo dare di più". Le aziende possono anche contribuire a costruire città e comunità *che funzionino*, insieme agli amministratori locali, ammesso che siano onesti e competenti. Se avete visitato città come Stoccolma, Sidney, Bordeaux, Zurigo od Oslo, lo avete visto con i vostri occhi. Come si posiziona la città dove abitate?

Il rischio/opportunità legato ai cambiamenti tecnologici. Molti sono pessimisti, ritenendo che milioni di posti di lavoro verranno distrutti. Altri sono ottimisti, ritenendo che molti lavori verranno invece creati. Io credo che ci siano ragioni da ambedue le parti. La domanda diventa come preparare le nuove generazioni ai nuovi lavori e come proteggere e aiutare i più deboli che possiedono skill che non servono più e non hanno ancora - e forse non avranno mai - quelle che servono e serviranno al mercato del lavoro. Bisogna quindi ripensare a come si studia, a cosa si studia, a una vera cooperazione tra settore privato, pubblico ed educativo per cambiare rotta. L'Italia parte indietro in questa classifica.

Tornando da Davos ho capito -

con la testa e con il cuore - una cosa. La profondità e l'ampiezza dei problemi e dei rischi che abbiamo di fronte a noi non ci permettono più di essere neutrali, di essere dei semplici e distaccati osservatori. Dobbiamo quindi non solo conoscere e capire la complessità intorno a noi, ma essere consapevoli che non possiamo sottrarci a un ruolo attivo e positivo nella risoluzione delle sfide che ci attendono.

In fondo, essere veri leader è legato semplicemente al nostro senso di responsabilità per fare in modo che i nostri figli abbiano la speranza di un futuro migliore. Il nostro successo sarà valutato non da noi, ma dall'impatto che riusciremo a creare e dalla bussola morale che ci guiderà nel nostro cammino. ☺

Orizzonte 2030

Gli scenari a lungo termine per imprese, economia, tecnologia, finanza, risorse, ambiente e geopolitica elaborati da un gruppo di studio di Harvard Business Review Italia e The Ruling Companies

Uno studio indispensabile per anticipare le tendenze dei prossimi 10 anni

Orizzonte 2030 è disponibile nello store online di Harvard Business Review Italia www.hbritalia.it nell'edizione a stampa e nella versione eBook



Trump e il futuro dell'Europa

di Emilio Rossi

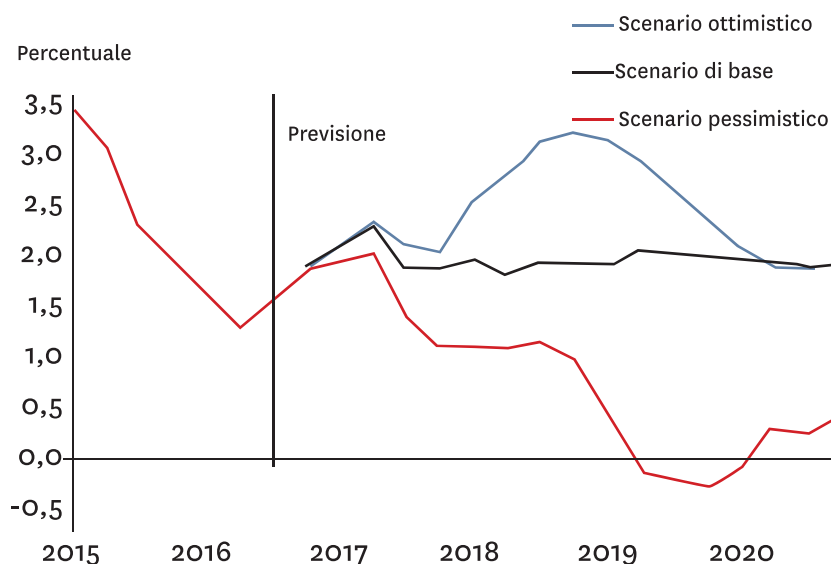
L'ELEZIONE DI TRUMP a presidente degli Usa è stata salutata dai mercati con una serie di rialzi borsistici e da una ventata di ottimismo derivante dalle promesse di un pacchetto fiscale fortemente espansivo (dai 4,5 ai 10 trilioni di dollari in dieci anni) composto di tagli alle tasse su imprese e persone fisiche, riduzione della regolamentazione sulle imprese e forti investimenti in infrastrutture. Minor peso è stato dato inizialmente ai programmi di tipo protezionistico e di lotta all'immigrazione. Tuttavia, nelle prime settimane successive al suo insediamento l'enfasi della politica economica del presidente

Trump è apparsa essere proprio su questi due ultimi aspetti, con l'aggravante che l'*executive order* sul blocco dell'immigrazione da sette Paesi a prevalenza islamica è stato bloccato da alcune Corti di giustizia USA per mancanza di fondamento giuridico.

Trump ha peraltro iniziato a usare la forza della *moral suasion* di cui dispone un presidente Usa per convincere le imprese (manifatturiere e non) a mantenere la propria forza lavoro negli Stati Uniti a scapito di investimenti in altri

Paesi (particolarmente in Messico) e quindi della loro redditività. Particolarmente pressante è stata la richiesta nei confronti delle imprese del settore automobilistico. L'imbarazzo e la necessità (più o meno mascherata) di rivedere i propri piani di investimento hanno caratterizzato le dichiarazioni pubbliche di molti top manager dell'industria a stelle e strisce, al punto che 97 imprese americane, tra cui moltissime delle grandi aziende tecnologiche, hanno pubblicamente

Crescita del PIL reale USA



FONTE: OXFORD ECONOMICS

criticato l'operato del presidente.

Ha trovato conferma, quindi, quello che alcuni (pochi) analisti economici avevano anticipato: la presidenza Trump sarà caratterizzata da un elevato grado di incertezza e dalla mancanza di esperienza politica del presidente e dei suoi collaboratori. Il combinato disposto di questi due elementi è foriero di rilevanti effetti economici negativi. Da un lato, l'incertezza mina le prospettive degli investimenti più di quanto la *moral suasion* possa mantenerli all'interno del Paese. Dall'altro, e sicuramente ancora più rilevante, rischia di mettere il presidente in rotta di collisione con il Congresso, pur essendo quest'ultimo composto a maggioranza repubblicana, ossia del suo stesso partito.

L'anima storica del Partito Repubblicano USA è fortemente liberista e favorevole al libero mercato, al free-trade e alla globalizzazione, e difficilmente potrebbe sposare politiche chiaramente protezionistiche. Un eventuale conflitto tra presidente e Congresso porterebbe a grosse difficoltà di formulazione di una politica economica coerente di tipo espansivo. Ove Trump usasse il suo potere di introdurre tariffe sulle importazioni da Messico, Cina e/o altri Paesi, il Congresso difficilmente potrebbe collaborare con lui sui promessi tagli alle tasse e investimenti infrastrutturali. Secondo Oxford Economics, uno scenario di questo tipo porterebbe a tassi di crescita significativamente inferiori a quelli ottenibili con la disponibilità al dialogo e nel caso di una rottura porterebbe gli Usa in recessione già nel 2019 (vedi grafico).

L'elezione di Trump ha già avuto effetti negativi sul panorama politico europeo, rafforzando i partiti di ispirazione populista e anti-euro. Il 2017 sarà poi un anno critico per la UE, con elezioni in Olanda a marzo, in Francia ad aprile e in Germania a fine settembre – e forse anche in Italia, dove altrimenti si terranno nel 2018. Soprattutto in Olanda, Francia e Italia esiste il rischio

di vittoria di un partito anti-euro, con la conseguente uscita di uno o più Paesi importanti per il proseguimento del progetto Eurozona.

Una politica protezionistica di Trump avrebbe effetti negativi diretti sull'economia del nostro continente, in quanto ridurrebbe le esportazioni europee, probabilmente rafforzerebbe l'euro, e rischierebbe di riportare verso il basso un tasso di crescita non

La presidenza Trump sarà caratterizzata da un elevato grado di incertezza

particolarmente brillante sin dalla crisi del 2009. L'Unione Europea è afflitta da una *governance* farragিনosa e la mancanza di un centro di potere politico effettivo si riflette negativamente su questioni fondamentali come la difesa, la politica migratoria, il sistema energetico, i rapporti con la Russia, ecc. Dal punto di vista economico, permangono le incertezze su austerità o politica di bilancio espansiva, su come migliorare la struttura del sistema creditizio, se aumentare e rivedere la composizione del bilancio UE. Inoltre le attività di Commissione e Parlamento per i prossimi anni saranno focalizzate

sulle negoziazioni con il Regno Unito relative alla Brexit (che sicuramente non saranno concluse entro i due anni previsti dai Trattati), con l'ulteriore difficoltà della possibile frammentazione dell'Unione nel caso in cui uno o più Paesi (con Ungheria e Polonia tra i maggiori indiziati) procedessero a negoziazioni bilaterali con il Regno Unito, nonostante questo sia proibito dai Trattati Europei.

Ma il rischio principale per l'economia europea e per l'intera impalcatura dell'Unione rimane l'uscita di uno o più Paesi dall'euro, preludio alla successiva pressoché inevitabile fine della moneta europea. L'elezione di Trump e le affermazioni del presidente Usa secondo cui la Germania usa l'euro debole per suoi fini di potere esacerbano una situazione già delicata e complessa. Quello che non sembra essere nella percezione degli osservatori e di alcuni economisti è la selva di questioni giuridiche non risolvibili a fronte della fine dell'euro, aggravate dall'impatto economico devastante su tutti i Paesi europei compresa la Germania (anche se questa sarebbe la meno colpita). Dati gli interessi in gioco, probabilmente vari trilioni di euro (anche se nessuno si è avventurato a farne una stima neanche approssimata), il rischio ultimo è che la soluzione ai problemi giuridici ed economici del continente possa trovarsi solo in un conflitto armato. *Historia (Europae) docet.*



Emilio Rossi, è Presidente EconPartners e Senior Advisor Oxford Economics

Economia italiana: la maggioranza vede nero

di Renato Mannheimer

CONSIDERANDO L'IMMAGINE che si ha della propria condizione economica, la popolazione del nostro Paese appare nettamente spaccata in due parti contrapposte. Una – corrispondente a poco meno del 60% – è riuscita in qualche modo a resistere alla crisi e dichiara di stare oggi in modo soddisfacente. Ma un'altra porzione molto consistente – più di quattro italiani su dieci – sta male e denuncia una situazione economica difficilmente sostenibile. È quanto emerge dall'osservatorio sociale dell'istituto Eumetra Monterosa, realizzato attraverso un sondaggio svolto intervistando un campione rappresentativo della popolazione italiana al di sopra dei 17 anni di età.

Come era prevedibile, l'area del malessere si registra con molto maggiore frequenza nelle fasce della popolazione più deboli: gli anziani, coloro che posseggono un titolo di studio meno elevato, chi risiede nelle zone meridionali del Paese. Si tratta perlopiù di pensionati o di persone che hanno perso la loro occupazione lavorativa o non ne hanno mai ricoperta nessuna, come molte casalinghe o giovani in cerca del loro primo impiego.

Un elemento significativo è costituito dal loro comportamento di voto. Infatti, il disagio economico si traduce in primo luogo nell'astensione: è proprio tra quanti hanno deciso di disertare regolarmente le urne che si individua il maggior numero di scontenti per la propria situazione economica. Ma, subito dopo, si può rilevare come l'insoddisfazione si riversi sul voto per il M5S, tra i cui elettori si evidenzia un quasi altrettanto elevato numero di critici sulla propria situazione economica. Anche questo fattore è dunque all'origine di molti

dei consensi per la formazione di Grillo, motivati dalla protesta e dallo scontento.

La ricerca di Eumetra Monterosa non si limita però a tracciare un quadro caratterizzato da una profonda spaccatura sociale relativa alla percezione del presente. Essa mostra, accanto a questa, l'esistenza di un diffuso pessimismo per un possibile cambiamento nel futuro della situazione attualmente percepita. Di fronte al quesito «come sarà il 2017 dal punto di vista economico per lei e per la sua famiglia?», la netta maggioranza degli intervistati (65%) risponde infatti «esattamente come l'anno scorso», mostrando una sostanziale sfiducia in un mutamento dello scenario odierno. Ciò vale specialmente per i giovani (la generazione tra i 18 e i 24 anni, tra le più colpite dalla crisi, specialmente per ciò che riguarda la presenza di opportunità lavorative), ma anche per i pensionati e, ovviamente, per chi possiede un titolo di studio meno elevato. C'è anche una quota considerevole di sfiduciati che ritiene che il 2017 sarà peggiore del 2016. Si tratta di circa un intervistato su cinque (20%, cui si contrappone, però, il 15% che, invece – specie tra gli imprenditori, i liberi professionisti e i commercianti – prevede per l'anno in corso un miglioramento rispetto al passato). La sfiducia nel futuro si accen-

tua però se dalla valutazione sulla propria situazione personale si passa a quella sull'Italia in generale. Come sarà il 2017 per il Paese? Ancora una volta la maggioranza relativa (47%) ritiene che non cambierà nulla. Ma, rispetto alla percezione del proprio futuro personale, si incrementa, sino a sfiorare un terzo del campione intervistato (31%), la quota di chi pensa che, per l'Italia nel suo insieme, le cose peggioreranno (a fronte del 19% che prevede al contrario che i prossimi mesi vedranno un cambiamento in meglio). Insomma, per il Paese nel suo complesso siamo ancora più sfiduciati che per noi stessi. Ma anche in questo caso gli atteggiamenti divergono in relazione alla classe sociale di appartenenza: i ceti che stanno meglio (imprenditori, liberi professionisti e, in generale, chi ricopre una occupazione più remunerativa) sono più ottimisti anche sul destino del Paese, mentre quelli più disagiati (operai, disoccupati) sono nettamente più pessimisti.

Nell'insieme, questi dati ci presentano l'immagine di un'Italia profondamente divisa. Tra chi sta bene e, anche per questo, appare più ottimista sul futuro e chi (e sono tanti), viceversa, si sente in una situazione disagiata ed è, di conseguenza, più sfiduciato. Si tratta di una vera e propria frattura sociale che sarebbe grave trascurare o sottovalutare. 🗳



Renato Mannheimer, sociologo, Eumetra Monterosa.

CARTA CANTA...



Strategiqs EDIZIONI

Questo sistema non va più!

Il Trust Barometer 2017 di Edelman rileva nel mondo, Italia compresa, una diffusa sfiducia verso le istituzioni e il futuro. Mentre si allarga il divario tra le élite e la maggioranza.

di Matthew Harrington e Fiorella Passoni

IL 53% DEI 33.000 PARTECIPANTI all'indagine condotta da Edelman, società di consulenza nella comunicazione leader nel mondo, pensa che il sistema nel suo complesso non funzioni più (è ingiusto e offre poche speranze di miglioramento in futuro) mentre solo il 15% crede che stia ancora funzionando e gli altri (circa un terzo) sono incerti. E queste percentuali non cambiano di molto a seconda del livello sociale o culturale degli intervistati. Lo rileva l'ultima edizione del Trust Barometer – la ricerca annuale che misura la fiducia realizzata da Edelman – presentata presso The Ruling Companies il 6 febbraio scorso a Milano. L'edizione 2017 (realizzata fra il 13 ottobre e il 16 novembre 2016 in 28 Paesi) rivela anche una caduta generalizzata nel mondo della fiducia nei confronti delle istituzioni, dei Governi, del business, dei media e delle ONG.

In Italia la situazione è particolare: da un lato la fiducia nei confronti delle ONG e del Governo non è affatto calata, anzi è lievemente cresciuta (rispettivamente dal 58 al 59% e dal 30 al 31%), e la fiducia nel business è scesa solo da 57 al 55%, di poco se si pensa che negli ultimi anni era cresciuta del 15%. Inoltre la fiducia nei media in generale è scesa solo dal 50 al 48%. D'altra parte non si può non vedere anche come la fiducia nel sistema nel suo complesso (giustizia sociale, speranza nel futuro, senso di fiducia) sia drammatica: solo il 4% del campione ha fiducia, il 24% è incerto e addirittura il 72% si dichiara convinto che il sistema abbia fallito. In questo clima di incertezza aumenta an-

che la distanza, 14 punti percentuali in Italia, fra l'élite socio-culturale e la "massa" dei cittadini. Gap che però è ancora più forte ed evidente negli Stati Uniti (21%), UK (19%) e Francia (18%), Paesi che infatti hanno sorpreso per i recenti esiti di voto popolare.

Stiamo vivendo in un periodo storico di forte critica nei confronti dell'autorità. Fino ad ora i Governi e i media hanno dovuto fare i conti con la rabbia populista, mentre le aziende sono rimaste abbastanza fuori della mischia. Quest'anno per la prima volta l'indagine ha registrato una flessione della fiducia nel mondo in tutte e quattro le diverse istituzioni: Governi, media, aziende, ONG. In quasi due terzi dei 28 Paesi analizzati, la popolazione generale ha dichiarato di non fidarsi "della tendenza al giusto" delle quattro istituzioni e infatti il livello medio totale di fiducia per tutte le categorie è sotto al 50%.

Si è anche scoperta un'impressionante mancanza di fiducia nella leadership: il 71% degli intervistati ha dichiarato che i rappresentanti del Governo non sono per niente credibili (in Italia la fiducia è al 30%, in calo di 6 punti rispetto all'anno precedente) e il 63% ha detto

lo stesso degli amministratori delegati. La credibilità degli AD è caduta di 12 punti quest'anno (in Italia di 10 punti segnando un 28%, contro un 37% della media globale). Contrariamente, il 60% del campione si fida di "una persona come loro" – allo stesso livello di un esperto o di un accademico. E l'Italia non si discosta dalle media mondiale: 56% "le persone come te", 53% gli accademici.

Questi risultati dovrebbero preoccupare i dirigenti, dato che il mondo del "business" era generalmente ben considerato nel mondo occidentale. Infatti, anche in quest'indagine il mondo degli affari si colloca al secondo posto tra le quattro categorie prese in considerazione, secondo solo alle ONG. La pubblica amministrazione è l'istituzione di cui ci si fida di meno e i media, i quali registrano il più grosso contraccolpo rispetto i precedenti anni, sono ora sfiduciati dall'82% degli intervistati dei Paesi analizzati. In termini assoluti i risultati ottenuti sono preoccupanti per le aziende. Solo il 52% degli intervistati ha dichiarato di essere sicuro che questa categoria operi bene. In 13 dei 28 Paesi analizzati, il business non riscuote fiducia e i partecipanti chiedono



Matthew Harrington, è Global Chief Operating Officer di Edelman.

Fiorella Passoni è CEO di Edelman Italia.

una grossa riforma del settore, che includa controlli più severi nei confronti delle regole che guidano il funzionamento delle aziende. L'82% degli indagati sostiene, per esempio, che l'industria farmaceutica abbia bisogno di ulteriori regolamentazioni. Da notare che in Italia la percentuale raggiunge il 90%.

Forse è ancora più inquietante il fatto che il business aumenti le ansie delle persone e susciti diffidenza. Nell'indagine il 60% della popolazione si dichiara preoccupata di perdere il proprio lavoro a causa della globalizzazione. La metà ritiene che la globalizzazione stia portando la società nella direzione sbagliata e il 53% sostiene che gli affari e l'industria stiano cambiando troppo velocemente.

Tutto questo è un campanello d'allarme per la business community, così come lo è per il mondo della politica. Vien da chiedersi se la classe dirigente continuerà a focalizzarsi solamente sulla performance finanziaria della propria azienda, giudi-

Stiamo vivendo in un periodo storico di forte critica nei confronti dell'autorità. E in generale la popolazione "non si fida".

candola la responsabilità primaria, oppure si impegnerà di più per ottenere un reale consenso sociale. Nonostante la grande sfiducia nel business, ci sono infatti grandi aspettative al riguardo, come potenziale leva per ribaltare l'atteggiamento dell'opinione pubblica. Tre quarti

Il Trust Barometer di Edelman

Il Trust Barometer, giunto alla 17ª edizione, è un'indagine annuale sulla fiducia realizzata dalla società di ricerca Edelman Intelligence e consiste in un'intervista online di 25 minuti, eseguita tra il 13 ottobre e il 16 novembre 2016. L'indagine ha coinvolto più di 33.000 persone in 28 Paesi, il che vuol dire che per ogni Paese è stato preso in considerazione un campione medio di 1150 individui di almeno 18 anni per rappresentare la popolazione di massa, e 200 soggetti come campione del "pubblico informato". (Negli Stati Uniti e in Cina questo il campione sale a 500 persone). L'indagine definisce come "pubblico informato" le persone che rispondono ai seguenti criteri: età tra 25-64 anni, laurea, reddito familiare nel quartile più alto in rapporto a età e Paese, lettori o ascoltatori di media diverse volte a settimana.

delle persone sono d'accordo nell'affermare che «un'azienda possa operare per aumentare il proprio profitto e contemporaneamente migliorare le condizioni socio-economiche della comunità in cui opera». Secondo gli intervistati, i modi migliori con cui le aziende possono guadagnare fiducia nel futuro è pagare stipendi più adeguati, offrire migliori benefit e creare più posti di lavoro. Al contrario, i modi più rapidi per perdere fiducia sono la corruzione, gli stipendi fuori misura dei dirigenti e l'evasione fiscale.

Significativa l'esigenza di riordinare del paradigma della comunicazione, che ha iniziato a trasformarsi profondamente con l'arrivo di internet e si è stabilizzato negli ultimi anni con l'avvento dei social media. La gente ha iniziato a sperimentare poi si è impegnata con i vari nuovi strumenti fino a fare del proprio apparecchio portatile il primo canale di comunicazione, quello con il quale si connettono, imparano e vivono gran parte delle proprie vite. Tutto ciò ha cambiato profondamente il modo in cui si interagisce in tutti gli ambiti, incluso il business.

I capi intelligenti hanno capito subito che in questo nuovo mondo non è possibile operare con il solito approccio dall'alto verso il basso. Piuttosto, è necessario un modello più partecipativo e piatto, un sistema che non sia solo "per la gente" ma "con la gente". Non basta ascoltare, occorre agire con attenzione e prendere più in considerazione i propri dipendenti, i clienti e tutti gli altri stakeholder.

Ricostruire la fiducia è una responsabilità condivisa. Ogni istituzione deve trovare il proprio modo per rispondere alle preoccupazioni della società e impegnarsi per il miglioramento a lungo termine delle condizioni socio economiche delle comunità. Il recente calo di fiducia nei Governi e nei media dovrebbe servire come potente lezione per le aziende indicando cosa può accadere quando le istituzioni si allontanano dagli interessi e dalle opinioni delle persone per le quali dovrebbero lavorare. La classe dirigente è avvertita: i clienti e la stragrande maggioranza della popolazione li osserveranno attentamente. 🗣️

Day 1: momento chiave per performance durature

I compiti del capo per gestire al meglio l'arrivo in azienda di un nuovo assunto.

di *Marcello Russo e Gabriele Morandin*

Navigando su internet, si trovano numerose guide su come affrontare al meglio il primo giorno di lavoro: quali atteggiamenti assumere, le frasi da dire e quelle da evitare, l'abbigliamento adatto per destare una prima, fondamentale, buona impressione, etc. Tutti questi articoli hanno in comune il focus, quasi esclusivo, sulla figura del neo assunto. Anche effettuando una ricerca più approfondita è difficile individuare articoli finalizzati a dare suggerimenti all'altro attore principale della prima giornata lavorativa di un neo assunto: l'azienda e, più specificatamente, il nuovo capo. Questo deficit di attenzione verso il modo in cui le aziende gestiscono il primo giorno lavorativo dei neoassunti rappresenta un problema che può tramutarsi in una scarsa preparazione e una superficialità nella gestione di questo importante giorno da parte delle aziende.

Perché è necessario programmare con attenzione il primo giorno di un neo assunto?

Prima di fornire alcuni consigli su come programmare al meglio il "Day 1", è opportuno chiarire il motivo per cui questo giorno necessita un'attenzione particolare. La letteratura manageriale evidenzia chiaramente che il primo periodo di vita di un neo assunto è fondamentale per gettare le basi per una relazione proficua, l'instaurarsi di una fiducia reciproca e la possibilità di conseguire i livelli di performance attesi in tempi rapidi. Come in tutte le relazioni affettive, avere un buon inizio è una condizione fondamentale per garantire

una relazione duratura e soddisfacente da ambo le parti. Non gestire bene questo momento può rappresentare un costo notevole per le aziende che potrebbero veder scappar via i nuovi talenti appena assunti, che evidenziano un forte bisogno di sentirsi "accolti" e indirizzati sin dalle prime fasi del loro nuovo percorso professionale e, soprattutto, non sembrano aver timore di cambiare se non pienamente soddisfatti della propria "workmoon".

Quale ruolo per i manager?

I manager hanno un ruolo chiave in questo processo in quanto rappresentano il primo punto di contatto tra un neo lavoratore e l'azienda. Inoltre, i comportamenti assunti da un manager possono influenzare notevolmente l'autostima e la produttività di un lavoratore, specialmente di quelli più giovani. Per tanto è necessario che i manager prendano consapevolezza del loro ruolo e prestino la dovuta attenzione al "Day 1", programmando in anticipo le attività da svolgere durante la giornata e riservando del tempo nella loro fitta agenda da dedicare al neo assunto. È fondamentale accogliere il lavoratore e accompagnarlo nelle prime ore in azienda, cercando di chiarire ogni ragionevole dubbio

che il neo assunto possa avere in merito alla nuova mansione. Questo momento può essere importante anche per chiarire quali sono le aspettative che l'azienda ha nei suoi confronti.

Quale ruolo per gli HR?

Anche la Direzione HR svolge una funzione cardine in questa fase. E il processo di consapevolezza del ruolo è ampiamente da maturare. Basti pensare ai diffusi *job titles* tipici della funzione risorse umane, come ad esempio "Responsabile della selezione" o "Head of recruitment". Tali titoli lasciano implicitamente intendere che, una volta assunto una candidata o un candidato, il compito della direzione HR fosse da considerarsi concluso. Cosa fare allora? Innanzitutto, gli HR hanno l'opportunità di essere i primi sponsor della rilevanza dell'onboarding in azienda. Hanno le chiavi di gestione del processo di inserimento e socializzazione e possono prevedere occasioni più o meno formali per rendere questa fase efficace e coinvolgente sia per il neoassunto, sia per i colleghi che per il capo diretto. È evidente come in tal senso la possibilità di influire vada oltre al Day 1, per arrivare al terzo mese, quando la fase di inserimento si avvia alla conclusione o al nono mese di inserimento, quando ci si aspetta che il newcomer sia diventato oramai un *effective employee*. Oppure, in casi di inserimenti più massivi – come ad esempio per quelle organizzazioni che assumono centinaia di persone all'anno – è possibile monitorare l'inserimento attraverso ricerche appropriate. In questa prospettiva, molto interessante è il caso



Marcello Russo (Ricercatore) e **Gabriele Morandin** (Professore Associato), Dipartimento di Scienze Aziendali, Bologna Business School/Università di Bologna.

della società di consulenza organizzativa Praxi, che ha avviato con l'Università di Bologna e gli autori del presente contributo, una ricerca volta a monitorare l'efficacia dell'inserimento di tutti i neoassunti delle aziende clienti per l'anno 2017. Un servizio apprezzato dalle aziende, oltre che un aspetto distintivo di differenziazione.

Esempi positivi e negativi

Vivere al meglio la prima giornata di lavoro non richiede enormi investimenti e accorgimenti speciali. Un buon primo giorno di lavoro richiede principalmente due elementi: tempo e attenzione. Tempo da dedicare al neo assunto per conoscersi e presentare i membri del team, tempo di apprendere quali sono i compiti da svolgere, i progetti su cui l'azienda sta lavorando al momento e le aspettative reciproche. Tempo semplicemente da trascorrere insieme durante una colazione o un pranzo di lavoro per favorire un sereno inserimento. Dato il comprensibile imbarazzo di un neo assunto, il quale avrà probabilmente timore di dire e/o fare le cose giuste, riteniamo che spetti al capo il compito di rompere il ghiaccio e cercare di mettere a proprio agio il nuovo collaboratore.

Dutton (2003) in un interessante contributo sull'importanza delle relazioni sociali in azienda, cita l'esempio di un neo assunto in una società di Wall Street, il quale affermava di essere scioccato dal grado approfondito di conoscenza che il suo nuovo capo aveva di ognuno dei suoi collaboratori. In una sola settimana, il suo capo aveva rapidamente appreso quali fossero i suoi interessi, dettagli sulla sua famiglia e perfino il suo piatto preferito. Tutto questo era stato appreso attraverso domande mirate e un genuino interesse da parte del manager che trattava tutti i suoi collaboratori come persone uniche e importanti.

Uno studio condotto su due gruppi di studenti impegnati in un corso sulla negoziazione in un MBA presso una prestigiosa università americana ha evidenziato risul-

tati interessanti sull'importanza del conoscersi meglio. I risultati hanno evidenziato che i gruppi di studenti a cui i ricercatori avevano detto di approfondire al meglio la conoscenza reciproca prima di avviare la negoziazione avevano conseguito risultati migliori e più soddisfacenti durante la negoziazione rispetto ai gruppi a cui i ricercatori avevano detto di concentrarsi esclusivamente sulle attività di negoziazione.

Opposto, al caso sopra descritto, è invece il caso descritto da *The Wall Street Journal* in merito a un lavoratore che aveva riscontrato la totale assenza di attenzione e interesse da parte del suo capo nel primo giorno di lavoro. Il lavoratore lamentava che il suo capo lo aveva trattato con estrema superficialità, accompagnandolo nel suo nuovo ufficio e andando via senza fornire nessuna informazione sulle attività da svolgere, senza nessuna presentazione ai nuovi colleghi né averlo invitato a effettuare un tour dell'azienda. La sua frustrazione divenne massima quando, successivamente, in un meeting aziendale a cui aveva fortuitamente assistito, un senior manager lo aveva indicato, esclamando: «Chi è costui! Non lo conosco e non so se è buono o meno. Qualcuno lo "provi" e mi faccia sapere!» (Fonte: *The Wall Street Journal*).

Come si evidenzia dall'esempio appena descritto, una seconda importante attività da effettuare durante il primo giorno di lavoro riguarda il tour dell'azienda e dei vari uffici, in modo che il neo assunto possa avere una visione d'insieme dell'azienda, conoscere colleghi e responsabili anche di altre aree aziendali. Tutto ciò, se ben gestito, può fa-

vorire la nascita di un senso di appartenenza del nuovo lavoratore e favorire una rapida integrazione. Il tour dell'azienda può permettere al manager anche di riscoprire il proprio senso di appartenenza e orgoglio di far parte dell'organizzazione. In effetti, non è buona prassi invitare gli ospiti a un tour della casa quando la frequentano per la prima volta e provare un giusto senso di orgoglio per i complimenti ricevuti?

Conclusioni e preludio

Le attività e gli esempi riportati sono rilevanti perché i neoassunti quando entrano in azienda si pongono, anche in modo implicito o inconsapevole, tre domande principali: «Qual è il mio posto qui? Vado bene per questa organizzazione? Questa organizzazione va bene per me?». Le risposte che forniranno, innanzitutto a se stessi, determineranno non solo la qualità dell'inserimento, ma anche le performance lavorative e i tassi di turnover. L'accoglienza, la conoscenza reciproca, la scoperta dei luoghi in cui la vita organizzativa si esplica, lungi dall'essere semplicemente buone azioni, rivestono evidentemente un ruolo strategico. Da questo punto di vista, rappresentano la linfa del successo organizzativo.

Non dimentichiamo poi che il primo giorno è il preludio di una fase della vita che può durare anni e persino decenni. Un detto popolare recita: "Se ben cominci sei a metà dell'opera". Forse un'espressione poco cool, ma molto efficace e mai fu più puntuale la sua applicazione nel processo di inserimento. ☺

Il potere della pre-suasione

di Robert Cialdini

IN OGNI MOMENTO della nostra vita, siamo i target di diversi messaggi persuasivi. I portatori di questi messaggi – venditori, esperti di marketing, pubblicitari, *fundraiser* e (dio solo sa quanti) politici – accrescono il proprio appeal con elementi di grande efficacia. E lo fanno bene. Nel corso degli anni, hanno imparato benissimo quali sono le caratteristiche che deve avere una comunicazione persuasiva e quali corde psicologiche andare a pizzicare per essere sicuri di aumentare le probabilità di successo.

Recentemente, però, i ricercatori che si occupano di scienze comportamentali hanno dimostrato che, nel concentrarsi così tanto sul messaggio, i messaggeri si sono dimenticati di una componente essenziale del processo. La persuasione massima si raggiunge attraverso la miglior *pre-suasione* possibile cioè la pratica che consiste nel portare le persone a concordare col messaggio prima di sapere cosa contiene. Anche se questa può sembrare una forma di magia, non lo è. È scienza consolidata.

Se la pre-suasione non funziona per magia, allora come funziona? Concentrando in via preliminare l'attenzione delle persone su un singolo concetto (la morbidezza, per esempio) le spingiamo ad attribuire un valore maggiore alle opportunità collegate che seguiranno subito dopo. In uno studio, i visitatori di un negozio online di divani venivano indirizzati su un sito che presentava, come sfondo della pagina iniziale,

o soffici nuvole o delle monetine. Al momento dell'acquisto, era più probabile che coloro la cui attenzione iniziale era stata rivolta alle nuvole preferissero divani soffici e confortevoli laddove chi era stato portato a notare gli spiccioli sceglieva dei modelli più economici. Interrogati a posteriori, i visitatori si rifiutavano di credere che ciò che avevano visto in modalità pre-suasiva (nuvole o monete) li avesse influenzati in alcun modo.

Uno studio successivo ha mostrato quanto il processo pre-suasivo sia primitivo. I soggetti coinvolti avevano una probabilità tre volte maggiore di aiutare un ricercatore cui era caduto “accidentalmente” qualcosa se prima erano stati esposti a immagini di persone riunite in atteggiamento amichevole. Se questo triplicarsi della volontà di aiutare non vi sembra abbastanza degno di nota, pensate che i soggetti avevano 18 mesi, età in cui è piuttosto

sto difficile ragionare, valutare o riflettere. Eppure, il meccanismo in questione è così radicato nel funzionamento umano che anche i bambini più piccoli ne risultano pesantemente influenzati.

Storicamente, solo pochissimi hanno capito come pre-suadere nel modo giusto, intervenendo un attimo prima di un tentativo di persuasione. Tuttavia, qualche esempio istruttivo c'è.

Nel 1588, le truppe britanniche inviate a Tilbury per contrastare un assalto spagnolo dal mare, temevano moltissimo che la loro leader, Elisabetta I, in quanto donna, non fosse adatta ai rigori del campo di battaglia. Nel rivolgersi loro, la regina ne fugò le paure in modo pre-suasivo: dapprima, legittimando la loro preoccupazione e ammettendo la propria debolezza (rendendosi così credibile per ciò che avrebbe detto in seguito), facendo poi seguire un'energia che spazzò via ogni forma di debolezza: «Lo so - disse - non ho che il corpo di una debole donna. Ma ho il cuore di un re». Si dice che così rumorosi e prolungati furono gli applausi e le grida dopo tale affermazione che gli ufficiali dovettero cavalcare in mezzo agli uomini per ordinare loro di contenersi, affinché la regina potesse continuare.

La medesima tattica pre-suasiva e tesa ad affermare una posizione di onestà fu quella impiegata alla fine degli anni '50 dall'agenzia pubblicitaria Doyle Dane Bernbach per presentare il Maggiolino Volkswagen e le sue forme originali a un mercato americano dominato da grandi e potenti vetture, più somiglianti a imbarcazioni che ad automobili. La campagna «Siamo brutti ma...» ammetteva tatticamente qualche limite estetico prima di strombazzare i punti di forza dell'auto, come il suo essere economica, affidabile e semplice («Brutta, ma solo fuori», «È brutta, ma ti porta dove devi andare»). Riconosciuta come la campagna che ha aperto il mercato statunitense alle utilitarie, è considerata dai massimi esperti la miglior campagna pubblicitaria americana di tutti i tempi.

In quanto consigliere per la Sicurezza

nazionale e Segretario di Stato americano durante gli anni '70, Henry Kissinger era considerato il miglior negoziatore americano. Alla domanda su quale fosse il negoziatore più bravo che avesse mai incontrato, citò l'allora presidente egiziano Anwar Sadat, in virtù di una tattica pre-suasiva che adottava costantemente e che gli consentiva di ottenere da un negoziato sempre di più di quanto la sua posizione politica o militare gli avrebbe garantito. Prima di iniziare una negoziazione, attribuiva alla controparte una caratteristica ammirevole (magari, la «ben nota» tradizione di equità o simpatia mostrata da Israele nei confronti dei meno fortunati o il sostegno dato ai bisognosi) che ben si adattava a ciò che egli voleva ottenere. In altre parole, diceva Kissinger, «Sadat offriva ai propri avversari una reputazione di cui essere all'altezza», cosa che poi facevano con una frequenza sorprendente. Nel febbraio 2015, Warren Buffett, considerato il massimo investitore finanziario del nostro tempo, ebbe un problema. Erano passati 50 anni da quando aveva assunto il controllo della Berkshire Hathaway, portandola a livelli incredibili di valore, assieme al suo geniale partner Charlie Munger. Molti investitori temevano che, dal momento che Buffett e Munger stavano diventando anziani, questo livello non si sarebbe potuto mantenere in futuro e pensavano che forse fosse arrivato il momento di vendere le azioni della Berkshire. Per rispondere a queste preoccupazioni, Buffett scrisse una lettera speciale agli azionisti in cui elencava diverse ragioni per cui bisognava continuare ad

aver fiducia nella capacità della Berkshire di produrre reddito in modo continuativo. Prima di elencarne i punti di forza, però, fece qualcosa che non gli avevo mai visto o sentito fare in un contesto pubblico: dichiarò che ciò che stava per affermare era «ciò che direi oggi alla mia famiglia se mi chiedesse del futuro della Berkshire». Il risultato fu un'ondata di reazioni positive alla lettera (con titoli che recitavano cose del tipo *Sareste dei pazzi a non investire in Berkshire Hathaway e Warren Buffett ha appena scritto la miglior comunicazione annuale di sempre*), ma anche un aumento degli utili annui per azione quasi cinque volte superiore a quelli dell'indice S&P. In quanto possessore di azioni della Berkshire Hathaway, posso dire che da allora non ho mai pensato di vendere. Dopo tutto, Warren Buffett mi aveva fatto la stessa raccomandazione che, a sentire lui, avrebbe dato a un membro della sua famiglia!

Nel corso del tempo, sono tante le modalità di influenza sociale in cui siamo stati immersi. Di recente, è emersa una forma nuova, anticonvenzionale ma potente, che ha generato implicazioni che persino gli esperti e studiosi della persuasione cominciano solo ora ad apprezzare: per ottenere il massimo impatto, non è solo questione di ciò che fate, ma di ciò che fate prima di fare ciò che fate.

In collaborazione con Performance Strategies, sarò a Milano il 12 e 13 maggio (www.performancestrategies.it) per una presentazione che mostrerà ai partecipanti come sfruttare il potere della pre-suasione per raggiungere i loro obiettivi professionali. ☺



Robert B. Cialdini, psicologo e professore di marketing presso l'Arizona State University, è autore del nuovo libro *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade*.

Carriera: una questione generazionale

I leader del futuro saranno più ispiratori che gestori, più condottieri che comandanti, più aggregatori che conquistatori. Un'utopia? Forse, ma c'è bisogno di crederci. *di Massimo Milletti*

SONO CAPI INCONTRASTATI. Scelgono i loro collaboratori sulla base di valutazioni personali, decidono senza preoccuparsi dei condizionamenti ambientali, vanno dritti per la loro strada. Poco importa loro se hanno successo o no. Odiati o amati da antagonisti e ammiratori, procedono incuranti delle critiche e delle adulazioni. Personalità ingombranti, dominano anche fisicamente la scena. Hanno ben chiaro il concetto di comando. Ammirati o temuti, a loro non interessa: tutto fa potere. Non hanno bisogno di ascoltare: sanno quello che devono fare. Peculiare modello di leadership, eppure quattro potenti dominano il mondo. Donald, Vladimir e Xi quello terreno. Francesco, quello spirituale.

Rappresentano uno stile di leadership contrastante rispetto a quanto professato in un mondo aziendale orientato al consenso, alla condivisione delle responsabilità, alla partecipazione allargata, al dilagante collettivismo, alla globalizzazione avvolgente, nel quale, peggio di una macchia di petrolio dilagano le iniziative sulla leadership. Corsi, definizione di modelli, formazione, team. Finalità: ampia distribuzione di medagliette di leader a eserciti di manager allineati come cadetti. Le idee non sono sempre chiare, ma il fare anestetizza il senso di colpa di non sapere bene quale sia la direzione giusta. Inquietante soprattutto per i giovani, intenti a districarsi in una giungla nella speranza di attaccarsi alla liana giusta. Giungla del mondo del lavoro, accerchiata dal deserto della disoccupazione, dove più che una liana, si cerca un abborracciato impiego che permetta di sopravvivere sino alla prossima oasi.

Ma a che cosa ci si deve aggrappare per spostarsi da un posto a un altro, per muoversi velocemente, per volare più in alto? Per saper cadere senza toccare il fondo e quindi ripartire? In sintesi, per far carriera. E perché no, per essere leader.

L'era d'oro

Per almeno trent'anni le regole sono state chiare. La grande infornata dei figli del dopoguerra entra in un mondo del lavoro organizzato secondo l'unico modello allora conosciuto: quello militare. Stretto rispetto della gerarchia, solido addestramento iniziale, garantito sviluppo di carriera per anzianità, crescente numero di persone da gestire. Fenomenale sistema per il mondo industriale. In azienda la parola capo è evocativa di un ruolo di potere a prescindere dalla dimensione controllata: gli attacchi da parte dei sindacati non risparmiano nemmeno chi ha anche solo la responsabilità di un reparto di produzione. Il meccanismo gestionale è semplice e lineare: c'è un solo capo che decide e comanda. Gli altri capi eseguono, comandando. I licenziamenti dei dirigenti che non si allineano sono di fatto delle esecuzioni esemplari. Modello italiano di autoritarismo con cui si governano le grandi industrie imprenditoriali e statali. Si sale tenendosi aggrappati alla liana del potere e del comando. Ma si sale. Chi non vuole servire padroni o politici, trova ampi spazi nelle tante multinazionali calate in Italia per coltivare e vendemmiare i consumatori locali. Si apre un'era d'oro per i giovani manager. Ben scolarizzati, masterizzati, entrano in contesti internazionali all'avanguardia sul piano della gestione. Le aziende li selezionano, li formano con job rotation cronometrate, e poi li fanno salire con rapide carriere verticali. Privilegiata l'esperienza nella filiera market-

ing, vera fucina strategica, seguita da un passaggio obbligato alle vendite. Breve, tanto gli scaffali dei supermercati si svuotano da soli risucchiati da orde di consumatori assetati. Veloci esperienze all'estero per poi rientrare in Italia in posizioni di top management. Il contesto meritocratico premia le capacità e le doti personali. La competizione interna esiste, ma è sana: ci sono opportunità per tutti. I manager imparano a lavorare in team con responsabilità condivise. La gerarchia si annacqua, si parla di leadership. E nel frattempo si viene a creare una vera classe manageriale, che prova gusto nel lavorare per i contenuti delle posizioni e per lo sviluppo professionale. Piovono le dirigenze sui trentenni. Giovani in gamba e ambiziosi volteggiano tra le varie aziende alla ricerca di responsabilità crescenti, tenendosi alla liana della diversificazione professionale, viatico per una brillante carriera. Le regole del gioco sono chiare, le tappe pure. I mercati crescono, cadere e farsi male è quasi impossibile.

L'era di mezzo

Con gli anni '90 lo scenario cambia: lo Stato privatizza, gli imprenditori industriali riducono gli investimenti nelle proprie imprese, le multinazionali centralizzano le decisioni svuotando di contenuti le posizioni locali. Su questi elementi strutturali di evoluzione del contesto, si inseriscono altri fattori impattanti il mondo manageriale: la crescita del private equity, lo sviluppo della telefonia mobile, il fenomeno dot-com.



Massimo Milletti,
Consigliere
Delegato di
Eric Salmon &
Partners Italia

Apparentemente diversi tra di loro, accomunati da un unico obiettivo: rendere ricchi i manager. E si parla di entità economiche che non hanno niente a che vedere con le tradizionali dinamiche salariali. Il banco salta: l'attrattività è enorme, starne fuori sembra poco intelligente. Le aziende che corrono il rischio di perdere i migliori talenti, lanciano aggressivi piani di retention contribuendo a gonfiare la bolla salariale. Si perdono le dimensioni reali. Fare soldi diventa più importante che fare carriera. E questo coinvolge tutti: manager navigati, particolarmente richiesti per operazioni di LBO, e giovani speranzosi di fare il colpo della vita a rimorchio della rete.

Nel frattempo i mercati non crescono più come prima, le aziende ristrutturano, comincia il fenomeno della migrazione all'estero. Prevala l'individualismo che trova nell'arricchimento una valida motivazione di essere. La finanza si fa pervasiva, annacqua la cultura manageriale, il "return" diventa un mantra. Gli obiettivi dei manager sono ora di breve termine, si ha meno tempo per far crescere i collaboratori, la squadra è scelta sulla base del business plan, il futuro dell'azienda viene riassunto in un solo indicatore finanziario da buttare sul mercato in attesa del massimo moltiplicatore. Aggrapparsi alla liana giusta diventa fondamentale per salire sull'albero della cuccagna. E intanto si gira la boa del secolo. Rosee promesse delle dot-com sfioriscono dopo un paio di primavere, belle dinastie imprenditoriali monetizzano asset industriali, mercati finanziari crollano, partono licenziamenti a raffica. Ognuno pensa a sé. La giungla si restringe. Gli alberi si diradano. Si rimane aggrappati al proprio tronco. La competizione è elevata, il numero delle liane diminuisce. Spostarsi e crescere richiede maggiori fatiche e tempi più lunghi. Aumenta la paura di prendere la liana sbagliata che, spezzandosi, farebbe precipitare in basso, con il rischio di finire poi nel deserto della disoccupazione. Fare carriera diventa complicato: le aziende centellinano le nomine alla dirigenza, tagliano gli investimenti in formazione, si focalizzano sul corto termine. Avere un posto di lavoro e quindi un'occupazione, appaiono già come dei privilegi. Massima prudenza nel chiedere all'azienda piani di sviluppo. Si ridimensionano le aspettative e così i pacchetti retributivi.

Comprensibile e anche accettabile, se ci fosse almeno chiarezza sui percorsi da intraprendere.

Alle domande degli aspiranti manager, la risposta è tristemente unica: cercarsi un lavoro all'estero. Dietro questa affermazione, di buon senso, si celano povertà di idee e sfiducia nel Paese. Ed è questo, ancora più delle prospettive di impiego e di crescita fuori dai confini nazionali, che ingenera un fenomeno di fuga collettiva. A chi rimane viene consigliata massima flessibilità, sano opportunismo, esperienze in filiere orizzontali. Una discontinuità nel percorso di carriera diventa una consuetudine, che passa quasi inosservata, purché si ritrovi presto un'altra liana per non correre il rischio di essere dimenticati nel basso fogliame della giungla. Accettati i compromessi.

Per quanto riguarda le aziende, c'è un grande fermento per prepararsi al 2020. Impegno che sottintende in realtà un inconscio desiderio di chiudere un trentennio di impreviste instabilità, caratterizzato da fenomeni di crescita più legate al rigonfiamento di bolle

speculative che a sviluppi di economia reale, azzerate da repentine cadute e conseguenti turbative per il mondo manageriale.

L'era futura

Il ragionare per cicli trentennali comporta l'inevitabile rischio di un'eccessiva semplificazione, mitigabile se si prendono in considerazione i fenomeni generazionali e il loro impatto sulla cultura manageriale. In quest'ottica, non si può prescindere dal ruolo fondamentale esercitato per più di mezzo secolo dai baby boomer ('46/'65) i quali hanno avuto l'irripetibile fortuna di crescere e di formarsi nel periodo di massimo sviluppo economico, percorrendo carriere solide e lineari. Tra l'altro, accompagnati, protetti e instradati dai builder, precedente generazione ('25/'45) ben forgiata dagli eventi bellici. I baby boomer hanno dunque rappresentato la prima classe manageriale e la



«SOLO CHI È CAPACE DI INCARNARE L'UTOPIA SARÀ PRONTO PER IL COMBATTIMENTO DECISIVO, QUELLO PER RECUPERARE LA PARTE DI UMANITÀ CHE ABBIAMO PERDUTO».

ERNESTO SABATO

vera ossatura delle imprese, rivelatasi poi fondamentale nel ciclo di congiuntura negativa. Con il passare degli anni, però, il loro eccessivo protagonismo e l'opportunità, supportata e incentivata dagli azionisti, di monetizzare la loro esperienza, li hanno portati a un progressivo arroccamento sulle posizioni chiave, con un'inevitabile penalizzazione delle generazioni successive. Le quali si sono trovate a crescere in un contesto economico caratterizzato da grandi incertezze, con il mondo delle imprese in contrazione e la conseguente riduzione delle posizioni manageriali. Ben presidiate, tra l'altro, dalle schiere dei baby boomer che, spinti dalla crisi economica e dalle esigenze di ristrutturazione, hanno ridefinito le regole di corporate governance accentrando i poteri, riducendo le deleghe e svuotando di contenuto molte posizioni periferiche. Supportati, nel fare ciò, anche dalla necessità di dare una risposta organizzativa coerente con il processo di globalizzazione.

Dunque, per queste generazioni non è stato facile trovare spazio in un contesto manageriale che vede premiata la seniority, la maturazione di competenze professionali, l'esperienza sul campo. Soprattutto da parte di investitori e azionisti, orientati a una modalità di gestione focalizzata più a limitare i rischi d'impresa che a sfidarsi su obiettivi ambiziosi. In pochi pertanto, sono riusciti a emergere grazie alle proprie doti di adattabilità e flessibilità, al futo personale, alla capacità di gestire la propria crescita in modo più imprenditoriale che tradizionale. Il tutto con una certa dose di aggressività e intraprendenza. Prendendo progressivamente le distanze dal modello manageriale dei baby boomer, in quanto ritenuto giustamente irripetibile e pertanto fuorviante. E manifestando, tra l'altro, un certo atteggiamento critico nei

riguardi di una generazione che ha vissuto un periodo economico di grande privilegio, capitalizzato molto bene a proprio favore, senza troppo preoccuparsi della sostenibilità, nel lungo periodo, del modello sul piano economico e finanziario, non facilitandone, quindi, il processo di cambiamento e di trasformazione.

La pervasiva sensazione di latitanza di riferimenti, di perdurante instabilità e di precarietà porta a proiezioni di corto termine, con l'inevitabile ripercussione di avere la percezione di non stare costruendo basi solide per il futuro. Visto così, sembrerebbe un bilancio non particolarmente soddisfacente per la generazione X ('65/'79) e per i millennial ('80/'95). Prospettiva che cambia significativamente se viene percepito il ruolo di cerniera che possono esercitare queste generazioni di mezzo, facendosi garanti di un supporto alle successive generazioni fondamentale per costruirsi una nuova cultura manageriale, con percorsi di carriera e modelli di leadership che saranno sostanzialmente diversi da quelli attuali. Rinnovo facilitato non solo dal fatto di essersi progressivamente emancipate da condizionamenti derivanti dalle precedenti generazioni, che scontano una limitata credibilità legata a successi ormai datati. Ma anche perché esse hanno sviluppato resilienza, apertura mentale, esperienze internazionali, umiltà nell'apprendimento e solido spes-

sore professionale maturati in un contesto di mercato aperto ed estremamente competitivo.

È dunque immaginabile una revisione dei valori fondanti, ispirati a maggiore sensibilità nei riguardi di tematiche quali il rispetto ambientale, il senso sociale dell'impresa, la riduzione della disparità di trattamento economico all'interno delle società, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, lo sviluppo del welfare aziendale, la riduzione degli sprechi, la ragionevolezza nei consumi, la coscienza del valore del denaro, il prevalere dell'essere sull'avere. Con un'accresciuta ricerca di veri contenuti nell'attività lavorativa e di indipendenza, a discapito dello status e del potere. Si sgretola l'impalcatura gerarchica a favore di modalità di gestione più coinvolgenti. E a questo punto anche il concetto di carriera viene ridimensionato e visto più come una normale evoluzione per colui che è ritenuto il più meritevole in termini professionali e personali, piuttosto che una gara competitiva. Un trentennio durante il quale progressivamente le giungle si trasformano in foreste, con alberi che si scalano più lentamente, salendo ramo dopo ramo. E i deserti lasciano il posto alle savane, dove non ci sono barriere e a tutti viene data la possibilità di organizzarsi con modalità più vicine alla propria cultura, piuttosto che mutuando pedissequamente modelli strutturali principalmente focalizzati sull'ottimizzazione del profitto, ideati altrove.

E i leader saranno più ispiratori che gestori, più condottieri che comandanti, più aggregatori che conquistatori. Meno gerarchici e più persuasivi. Un'utopia? Un sogno? Forse. Ma c'è bisogno di generare speranza, come sostiene il più autorevole e ispirato dei quattro potenti. ☺

Quei dinamici senior al lavoro

di Enrico Oggioni

LA RIFORMA FORNERO venne approvata dal Parlamento italiano il 22 dicembre 2011. Secondo dati Istat, in quell'anno in Italia il tasso di inattività relativo alla classe di età 55-64 anni fu del 60,7%. A metà 2016, circa quattro anni e mezzo dopo, è sceso di oltre 14 punti, al 46,3% (33,9% per gli uomini e 57,9% per le donne). Questa diminuzione secca del tasso di inattività, combinata con la dinamica demografica di continua crescita della popolazione over 55 e con trasformazioni di stili di vita e miglioramenti sanitari, mette bene in risalto uno dei cambiamenti più importanti della galassia del lavoro, tanto quello dipendente quanto quello indipendente, degli ultimi anni, e cioè la sempre maggiore presenza al lavoro degli over 55.

La recente ricerca "Un ritratto dei Nuovi Senior: generazioni a confronto" (scaricabile da www.osservatoriosenior.it), realizzata da Osservatorio Senior e dal Laboratorio Trail dell'Università Cattolica, ha permesso di comprendere come si percepiscono le persone comprese nella fascia di età 55-75 anni e, con una prospettiva inedita, ha fatto un confronto con la percezione che dei senior hanno le altre generazioni, così come con le aspettative rivolte ai senior negli ambiti lavorativi, familiari e associativi.

I senior – dice la ricerca – rifiutano di identificarsi con l'immagine tradizionale dell'anziano a riposo, che tira i remi in barca, dipendente dagli altri e dalla società. Si descrivono impegnati e dinamici, ancora capaci di investire proprie energie ed emozioni, desiderosi di essere utili e ingaggiati socialmente. Nel confronto con le altre generazioni, tanto i giovani 25-35enni, quanto i giovanissimi tredicenni, così come la generazione degli over 80, confermano questa rappresentazione del sessantenne impe-

gnato e attivo sul fronte lavorativo e/o extra lavorativo.

Il confronto intergenerazionale evidenzia però anche delle problematiche, soprattutto riferite all'ambiente lavorativo organizzato e nel rapporto con i giovani venti-trentenni. "Vorrei un mentore e invece spesso ho a che fare con un competitor", è il pensiero di molti giovani quando raccontano del rapporto con i senior della loro organizzazione. I giovani tendono a riconoscere esperienza e competenza ai senior, ma oscillano tra il desiderio di avere dei mentori (che li aiutino, disposti ad insegnare) e il timore di avere dei rivali (un ostacolo alla propria carriera, al proprio sviluppo, al proprio futuro).

I senior, dal canto loro, avvertono molto limitatamente questo potenziale conflitto intergenerazionale, descrivendosi invece come responsabili del futuro della generazione dei propri "figli" e dichiarandosi preoccupati per le difficoltà soprattutto lavorative e di autonomia economica dei giovani.

Un secondo punto d'attenzione emerso dalla ricerca nel rapporto tra senior sessantenni e giovani trentenni riguarda la carica energetica e la resistenza psico-fisica necessarie per l'attività lavorativa. La fatica attribuita ai senior per continuare a mantenere prestazioni lavorative adeguate è spesso considerata dalle altre generazioni eccessiva o non soppor-

tabile ("Ma ce la farà ancora?"). Paradossalmente, i senior sono più self confident nella propria capacità di tenuta e resistenza di quanto venga loro attribuito dai venti-trentenni.

Al di là degli aspetti intergenerazionali, le aspettative nei confronti dei senior sono molteplici. In generale, gli "stakeholder sociali" dei senior (coniugi, figli, genitori non più autosufficienti, capi, colleghi di lavoro, colleghi di associazione, ecc) sono molto esigenti nei confronti del 55-75enne e non sempre le richieste coincidono con le priorità dello stesso senior.

Con particolare riferimento al fronte lavorativo, l'avvicinarsi del momento del pensionamento non è un buon motivo per rilassarsi: nei confronti dei senior vicini alla pensione, l'attesa diffusa è che continuino con lo stesso impegno fino alla fine, senza deficit di prestazione. Ma sono diffuse anche altre attese: che l'aiuto nel ricambio generazionale si concretizzi in un effettivo travaso di competenze, contemporaneamente al non ostacolare innovazioni gestionali o tecniche di fronte alle quali il senior potrebbe trovarsi in difficoltà.

In questo contesto, per il senior la sfida è di commisurare costantemente ciò che gli altri nell'organizzazione si aspettano da lui con le proprie risorse, priorità e motivazioni. 🍷



Enrico Oggioni, è autore del libro *I ragazzi di sessant'anni. Lavoro, famiglia, passioni: come e perché è possibile iniziare una nuova vita*.