

Idee

di Elena Bonanni

"Marchionne, modello sbagliato"

I dipendenti lavorano meglio se non sono stressati, se l'azienda è garbata, se il capo non è un autocrate. E per uscire dalla crisi è questo il metodo più efficace. Parla Severino Salvemini, docente alla Bocconi

(27 gennaio 2011)



Severino Salvemini

C'è chi ha eliminato il tesserino per l'accesso al lavoro e chi ha istituito la cassa sanitaria per lavoratori e familiari. C'è chi si fa valutare periodicamente dai propri dipendenti e chi ha puntato sull'equità nelle promozioni. Per alcuni manager la crisi si combatte anche così: dalla Brunello Cucinelli alla Luxottica, ma anche le meno note Termomeccanica e Robur. Una leadership che punta sulla qualità delle condizioni di lavoro e su un'impresa più umana e accogliente (la Nice Company, secondo l'espressione coniata nel libro "Wellness organizzativo" di Marco Rotondi, presidente dell'Istituto Europeo di Neurosistemica, e Walter Passerini). E ora a dar loro ragione c'è anche Harvard: gli impiegati più intraprendenti, dice un recente studio, lavorano e rendono meglio se guidati da un leader meno assertivo ed

egocentrico. "La parola chiave è il fatto che l'azienda è più simpatica, più garbata e più dolce e il nuovo manager è meno uomo forte e autocrate ma quasi più coach di una squadra di lavoro", spiega Severino Salvemini, docente di Organizzazione aziendale alla Bocconi.

Nella pratica cosa significa?

"Dieci anni fa lei entrava nelle aziende e trovava le persone con paturnie e occhi bassi. Ora in alcune aziende c'è un grado di disponibilità, di simpatia e cortesia che prima non si trovava. Hanno abbandonato lo stile stressato che caratterizzava il periodo prima della recessione: clima aziendale adrenalinico, dove non si stacca mai e che ha prodotto un sovrautilizzo delle persone, che tappavano i buchi di un'organizzazione incapace di risolvere tutti i problemi. E le aziende ora si interrogano sul migliore bilanciamento del momento lavorativo e personale, sulla gradevolezza degli ambienti e sulla contemporaneità dei valori simbolici dei propri prodotti e servizi. Uno stile potremmo dire à la Olivetti di un tempo".

Un modello ben lontano dallo stile Marchionne che ultimamente ha fatto la parte del leone.

"La crisi ha recuperato un orientamento di leadership molto determinato e autoritario: ventre a terra, breve termine, compressione dei costi, taglio delle risorse in eccesso e recupero dei margini senza se e senza ma. Anche il mostrare i muscoli di Marchionne viene accettato come un atteggiamento naturale di una logica lavorativa dove i comportamenti che "non rendono" vengono abbandonati. Ma in uno scenario dove uomini granitici e caratteri spigolosi sembrano essere il modello inequivocabile da emulare, ora che si comincia a vedere la luce in fondo al tunnel emergono gli esempi

“ Quando la ripresa sarà più forte, verrà premiato chi ha puntato sul clima collaborativo e sulla valorizzazione dei i collaboratori. Il sistema "muscolare" è di corto respiro ”

che escono dal coro".

Numeri alla mano, funziona?

"Le aziende che stanno facendo bene hanno questa caratteristica. E la differenza emergerà man mano che si va avanti, quando, con la ripresa dell'economia, al capitale umano viene chiesto di dare una spinta innovativa. Non solo. Il risultato di questo nuovo stile è una maggiore attrattiva per i giovani e un'alta fedeltà di dipendenti".

Ma è applicabile in tutti i settori?

"È più adatto ai business del made in Italy, a quelle attività ad alta creatività. La Brunello Cucinelli, per esempio, ha inserito produzione e quartier generale in un borgo medioevale sulle colline umbre senza trasformarlo e ha messo l'accento sul benessere dei lavoratori. La Ceretto di Alba ha sviluppato strategicamente un'impresa partendo dal vino e incorporando nel prodotto elementi di arte ed estetica originali. Il Gruppo Gasparotto del vicentino si distingue per un clima manageriale particolarmente collaborativo che veicola ai dipendenti i valori della solidarietà".

Detta così sembra un lusso per piccole élite.

"Si ritrova certamente più spesso nella provincia e nei contesti locali, soprattutto dove il dipendente si sente particolarmente identificato con l'impresa. Ma sta capitando anche nelle grandi organizzazioni metropolitane e globali: la Kraft Foods Italia chiude il 2010 con i migliori risultati degli ultimi anni grazie anche a un'organizzazione che si fa notare buona convivenza e consapevolezza dei momenti ricreativi dei dipendenti".