



La “trappola” dell’uomo solo al comando

di Roberto De Luca

aprile 2022

In questo breve articolo, intendo offrire alla PMI di proprietà familiare, come tante ve ne sono nel nostro Bel Paese, uno strumento semplice e pratico per “misurare la temperatura” dell’organizzazione e riflettere sulle possibili cause della difficoltà di far evolvere la gestione in senso più manageriale, benché nel corso degli anni si siano promossi interventi organizzativi ed innesti di competenze professionali volti proprio a far evolvere l’impresa in quella direzione.

Il titolo è la sintesi del fenomeno più estremo. A dispetto della carta, che prevede consigli di amministrazione, modelli, organigrammi, comitati, deleghe, ordini di servizio, procedure, certificazioni che potrebbero far pensare a 1) un’organizzazione articolata con soggetti responsabilizzati ai diversi livelli nelle materie delegate e 2) l’evoluzione di una gestione caratterizzata dalla delega fiduciaria del “capo” che mette nelle mani dei delegati obiettivi chiari, attività specifiche e adeguati poteri di firma, si assiste sovente ad organizzazioni che nella realtà operativa si muovono “a stella”, con un solo uomo al comando, in un quadro emotivo spesso sostenuto, con l’assistenza di *manager* che hanno pochi spazi di manovra o, peggio, sottopongono i *dossier* senza arrischiare pareri o prese di posizione.

Non che l’organizzazione “a stella” non funzioni sia chiaro. Anzi, in determinate fasi della vita dell’impresa può essere la soluzione organizzativa più opportuna. Quello che qui si intende evidenziare è che il *gap* tra ciò che è scritto sulla carta e ciò che, invece, si verifica nella pratica operativa è, da qualsiasi lato lo si intenda osservare, fonte di criticità operativa, entropia e conflittualità. Dunque, una mina interrata nel campo della gestione aziendale.

Partiamo da alcuni dati di fatto, spero, condivisibili. L’articolazione dell’organizzazione e la delega di attività sono sempre conseguenza della presa d’atto dell’imprenditore che, ad un certo punto della vita della sua impresa, non può fare tutto da solo. In tutta sincerità, credo che una parte di loro, se avessero 48 ore al giorno, continuerebbero volentieri a far da soli. Questo sentimento, se presente, perdurante e incidente nel tempo, si rivela autentico “ostacolo” alla crescita manageriale dell’azienda. Di converso, molti di quei *manager* che via



via aderiscono al progetto imprenditoriale, se, in qualche modo, costretti/indotti/propensi ad essere “silenti e supini”, vivono il disagio della distanza tra il loro ruolo ufficiale e quello reale. È l’eterna “lotta” tra il motore imprenditoriale ed il motore manageriale. Sarebbe corretto posizionarli entrambi a poppa come propulsori. Posizionati in modo antitetico, uno a poppa e l’altro a prua, finiscono per imballare lo scafo!

In modo ben più scientifico del mio, lo scrisse l’economista americano Larry E. Greiner¹ che elaborò un modello di crescita dell’impresa che sembrò trovare il giusto equilibrio tra due scuole di pensiero per certi versi opposte, l’una basata sulla variabile indipendente uomo e l’altra sulla variabile indipendente organizzazione, introducendo un modello deterministico con l’interdipendenza delle due variabili. Alla base, l’idea che la crescita aziendale sia caratterizzata dal susseguirsi di fasi di “evoluzione” cui seguono inevitabili momenti di crisi ai quali occorre rispondere con fasi di “rivoluzione” in grado di fronteggiare e risolvere le cause alla base della crisi. Le imprese, dice Greiner, crescono solo attraverso la capacità di fornire risposte tempestive e concrete alle crisi che puntualmente si verificano. Pur negli evidenti limiti di un approccio che non teneva conto, siamo negli anni ‘80, degli effetti della saturazione e globalizzazione dei mercati e l’avvento delle nuove tecnologie *on line*, dunque, di importanti fattori che hanno modificato nel profondo i settori e l’organizzazione dell’impresa, Greiner ci aiuta a comprendere il percorso di crescita non lineare dell’impresa e la dialettica interna sempre presente.

Torniamo al punto. Perché in molte imprese familiari con processi manageriali avviati può riscontrarsi un *gap* tra l’organizzazione data ed il funzionamento reale? La seguente *check-list* (certamente incompleta) di possibili cause è un invito a chi gestisce l’impresa di valutare la propria organizzazione. Date un valore da 1 a 5 a ciascuna causa. Valore 1 se ritenete la causa poco rilevante, 5 se la ritenete, invece, molto rilevante.

- a) *Confusione di ruoli tra proprietà e management*
- b) *Presunzione di maggiore capacità personale di sapere e saper fare*
- c) *Difficoltà e/o superficialità nel selezionare, delegare, dare obiettivi, valutare, motivare, capire*
- d) *Eccesso di controllo e critica*
- e) *Paternalismo nella gestione dei propri collaboratori*
- f) *Lacunosità di strumenti manageriali (programmazione, controllo di gestione, sistemi premianti, ...)*
- g) *Insufficiente strategia di sviluppo aziendale*
- h) *Visione più orientata al passato*
- i) *Scarsa attenzione al passaggio generazionale*
- j) *Conflittualità interna*

¹ L. E. GREINER (1989), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Readings in Strategic Management, Macmillan Education UK.



Se ottenete un punteggio da 10 a 20, la Vostra azienda ha un buon livello di managerialità ed il suo funzionamento reale non dovrebbe discostarsi molto dall'organizzazione data. Da 21 a 30, c'è una buona base ma qualche criticità da indirizzare. Da 31 a 40, valutate speditamente di apportare rimedi strutturali ed incisivi. Da 41 a 50, infine, non perdetevi tempo ed intervenite. Sarete verosimilmente molto lontani dall'organizzazione formale, caduti persino nella "trappola" dell'uomo solo al comando!

Sulle conseguenze, lascio a Voi le valutazioni. Certamente, i rischi di entropia organizzativa, conflittualità e, soprattutto, di vincoli alla crescita e non perennità dell'impresa si incrementano all'aumentare del valore ottenuto con questo "termometro" artigianale, basato sulla personale esperienza sul campo.

Caratterizzato però da velocità e praticità di utilizzo onde favorire una breve pausa di riflessione su argomenti che sovente non trovano spazio nella convulsa operatività quotidiana dell'imprenditore. Se alla fine sia convulsa per la presenza di queste cause, scopritelo Voi.

STUDIORDL Advisory, compliance e progetti per imprese ed enti (www.studiordl.it)
Dott. Roberto De Luca: +39 335 5280242, roberto.deluca@studiordl.it