



KapitaleUmano

Opinioni, riflessioni, curiosità

Editoriale

Maurizio Decastri

Angolo Hard

Gabriele Gabrielli

Angolo Soft

Laura Borgogni

Visto da Occidente

Sergio Caredda

La parola disvelata

Marta Trotta

VISTO DA OCCIDENTE

Decidere, la base del management

di Sergio Caredda



In molte aziende, il dibattito su quale sia effettivamente **il ruolo di un manager** è sempre più all'ordine del giorno. Un problema che viene da lontano, mai effettivamente risolto, individuabile su una serie di domande. È manager chiunque gestisce delle persone? O deve poter avere anche un budget da gestire per essere davvero definito tale? Oppure esistono altri elementi che rendono un manager tale? La questione non si ferma qui. Una volta definiti i ruoli, **occorre definire le competenze** delle persone che andranno a occuparli. Settore, cultura aziendale, maturità d'impresa, sono tutti elementi che definiranno una serie di priorità su quali siano le competenze chiave per essere un buon manager in una specifica organizzazione. Una in particolare, però, dovrebbe essere presente in ogni caso, e nella mia esperienza, risulta essere un vero e proprio fattore critico di successo (o troppo spesso di insuccesso): la **capacità di prendere decisioni**. Tralascio qui la discussione, spesso accesa, sul fatto che il **decision making** sia una competenza o un insieme di competenze, per concentrarmi più sugli effetti nefasti del mancato sviluppo di questo elemento fondamentale per il ruolo aziendale. In azienda le difficoltà maggiori le troviamo sul fronte della selezione ("decidere il candidato migliore"), delle allocazioni di budget ("a che progetto offrire risorse"), di un fornitore e così via. E spesso è nelle scelte di "Micro-management" che troviamo le difficoltà maggiori. Quando ci troviamo

davanti a una persona con **scarsa propensione decisionale**, il rischio è che vengano messi in atto una serie di comportamenti che tendono a sottrarre energia all'azienda. Così nel recruiting farò vedere la persona a più colleghi possibile. Nel caso di allocazione di budget, si creerà un comitato. Per la selezione di un fornitore ci sarà un complesso processo di *procurement*...

Così nel caso del recruiting farò in modo che siano gli altri (o Hr) a scegliere... Così se la scelta era sbagliata avrò qualcuno a cui dare la colpa. E così via anche in tanti altri casi. In ogni azienda esistono veri e propri leader di quello che secondo me va veramente etichettato come **mis-management**, ovvero la **reiterata volontà di non prendere decisioni**. Purtroppo alcune di queste personalità riescono anche ad avere successo in molte aziende. Decidere e agire è sempre più l'imperativo di ogni azienda che vuole diventare agile e veloce. Ma come si può riuscire a far prendere decisioni ai nostri manager? Perché è questo il primo step: prima di preoccuparci di prendere decisioni **migliori** dobbiamo spesso porci l'interrogativo di attivare il processo decisionale di base. Una risposta organizzativa efficace è sicuramente la creazione di un **sistema di governance** che funzioni (ne ho scritto in passato) e che definisca chiaramente i livelli decisionali. Ma esiste un fattore ancora più importante: riuscire a valutare la propensione alle decisioni all'interno della valutazione delle pre-

stazioni, facendone un elemento distintivo dei processi di carriera. Come? La risposta non è facile, perché molto spesso gli stratagemmi di cui sopra (comitati, riunioni ecc.) "mascherano" l'atto stesso di prendere una decisione. E qui il ruolo del livello superiore (e spesso dell'Hr) è quello di creare delle situazioni in cui le persone si trovino a prendere decisioni in solitudine, magari sotto pressione. Talvolta, anche modalità di *assessment* possono essere utili. L'importante è riuscire a esaminare l'intero processo mentale decisionale (dall'analisi delle informazioni, alla valutazione delle opzioni, alla presa di decisioni vera e propria), perché il rischio è di prediligere chi prenda decisioni a tutti i costi, senza guardare agli impatti e alla qualità delle decisioni. Qui infatti sta l'ultima frontiera: valutare le decisioni prese grazie a opportuni Kpi. Molte aziende ritengono che i processi di valutazione e misurazione in essere siano capaci di rispondere a questa necessità. Purtroppo molto spesso non è così. In troppi casi il raggiungimento del budget può semplicemente essere il risultato di inerzia aziendale, non di decisioni efficaci. Ecco perché è importante focalizzarsi sulla misurazione delle decisioni individuali. Ma questa è un'altra storia.



Sergio Caredda
è manager Human Capital,
Deloitte Luxembourg