

L'arte di dare attuazione alle decisioni e di far intraprendere le azioni desiderate

di [Luca Bianchi](#), [Alberto Bubbio](#)

Publicato il 11 Novembre 2022

L'arte del manager prevede anche la **capacità di leadership**, cioè di guidare e **dare attuazione alle decisioni** prese in fase di pianificazione.

Si tratta di un arte sottile e complessa a cui è dedicata una vasta e variegata letteratura.

Tra le cinque attività che, nella maggior parte della letteratura di management, vengono indicate come attività di direzione, ce n'è una che ha ricevuto ancora una parziale attenzione: l'executing, la capacità (meglio arte) di dare attuazione alle decisioni.

Pianificare, organizzare e controllare sono attività del processo di direzione che aiutano a "*pensare*", altra arte quest'ultima che, si è detto, non sempre in azienda viene a sufficienza praticata.

Sicuramente sull'arte di riuscire a dare attuazione alle decisioni in modo efficace potrebbe essere accettabile il fatto che ove sia presente in azienda una leadership valida il problema quasi non si ponga; ovviamente questo assioma potrebbe portare ad un approccio troppo semplicistico.



L'arte di dare attuazione alle decisioni

Un approccio semplicistico che non rende la complessità delle situazioni anche perché, nell'arte di far "*dare attuazione*" alle decisioni, le capacità personali di persuasione si incrociano con strumenti di management.

Ognuno di questi strumenti, anche in base a come viene utilizzato, si rivela, nel tempo, più o meno efficace rispetto allo scopo: si pensi, ad esempio, al classico sistema premi - punizioni.

D'altra parte quest'arte, come anche altre più nobili quali la musica e la pittura, risiede nell'abilità di combinare le attitudini personali a strumenti adeguati e a un metodo spesso frutto di continua applicazione.

Certo, molto di quanto si riesce ad attuare dipende dall'atteggiamento dei singoli e dall'utilizzo di strumenti di management adeguati con riferimento allo scopo.

Per i singoli individui il fattore rilevante è la capacità di persuadere gli altri e di coinvolgere i collaboratori.



Figura 1 – Le attività caratterizzanti il management process

L'arte di ottenere ragione

Ancora una volta, anche in questo caso, Arthur Schopenhauer, ispiratore di questa serie, con i suoi libretti sulle arti, ci offre dei suggerimenti; ancora meglio, ci propone 38 stratagemmi.

Questi sono funzionali a praticare *“una dialettica eristica, una tecnica dell’argomentazione finalizzata all’unico scopo di ottenere ragione”* (ci appropriamo del commento di Franco Volpi) anche se uno non ce

l'ha.

Secondo Schopenhauer, questa dialettica va considerata come un'attività a sé stante.

Questo a differenza di quanto affermato dai pensatori dell'antica Grecia (Platone e Aristotele) e poi alcuni autori romani (tra questi Cicerone), che tendevano ad utilizzarli come sinonimi.

L'autore invece suggerisce di definire la logica come la scienza delle leggi del pensiero, cioè del modo di procedere della ragione; la dialettica come "*l'arte di disputare*".

Quest'arte nasce e si sviluppa dalla conoscenza acquisita per esperienza e per la capacità di interpretare, a livello psicologico, le reazioni delle persone con le quali si entra in relazione.

La persuasione

L'altro lavoro che ho trovato stimolante e mi ha "*persuas*" già dal titolo ("*Persuasione*") è il best seller internazionale di James Borg, illustre psicologo inglese.

All'inizio del suo libro ci ricorda che quest'idea viene da lontano: già Aristotele ci parlava dell'arte della persuasione come

"L'arte di indurre le persone a compiere azioni che normalmente non compirebbero se non lo chiedessimo loro".

La capacità di persuadere poggia su alcuni capisaldi. Due sono basilari:

1. l'empatia qui intesa come "*capacità di identificare e comprendere i sentimenti, le idee e le condizioni dell'interlocutore*"
2. e la credibilità/sincerità di chi deve essere persuasivo che dipende dalla fiducia che questi deve conquistare.

Risultano poi rilevanti la capacità di ascolto e di suscitare e mantenere l'attenzione degli interlocutori.

Si tratta di riconoscere il “peso” delle diverse parole, soprattutto in lingue “ricche” di termini dalle molte sfumature, ma significati molto simili.

Inoltre, sempre nell’attività persuasiva la prontezza mnemonica è fondamentale e quindi nel suo lavoro Borg propone alcune tecniche per migliorarla.

In ultimo Borg offre una carrellata per ricordare il potere della psicolinguistica, della telepatia nei contatti telefonici, gli aspetti psicologici della trattativa, le persone “difficili” e i loro comportamenti.

Il decimo e ultimo capitolo presenta i 4 “tip” psicologici, che dobbiamo conoscere per aumentare le nostre capacità persuasive:

1. **sensoriale - razionale**, che si concentra su fatti specifici e verificabili ed è concentrato sul presente;
2. **sensoriale - sentimentale**, che si focalizza sui dati verificabili, crede nella lealtà, nella fiducia e nella disponibilità delle persone;
3. **intuitivo - sentimentale**, che riconosce l’esistenza di una pluralità di opportunità e decide sulla base dei suoi valori, primo fra tutti la considerazione che per gli altri;
4. **intuitivo – razionale**, che ama analizzare alternative e formulare soluzioni logiche, focalizzarsi sul lungo periodo ed essere giudicato ingegnoso e pieno di risorse.

A completamento di ogni capitolo vi sono inoltre semplici test che aiutano il lettore in un processo di un’autovalutazione del proprio Quoziente di Persuasione (QP).

Il testo di Borg rappresenta una vera e propria guida caratterizzata da una concreta utilità pratica ed è questo, penso, che ne abbia determinato il successo. Un contributo che aiuta a capire le proprie capacità di persuasione degli altri, al fine di migliorarle.

Una questione di metodo: le 4 discipline

Sin qui abbiamo collegato la persuasione alle abilità personali. Passando a “*The 4 disciplines of execution*” di S. Covey, C. McChesney e J. Huling (il cui sottotitolo è già emblematico: “raggiungere

l'obiettivo per noi più importante") non affrontiamo solo un problema di attitudini o capacità personali, ma anche (e soprattutto) una questione di metodo.

Si tratta di applicare, secondo gli autori, le **quattro discipline**:

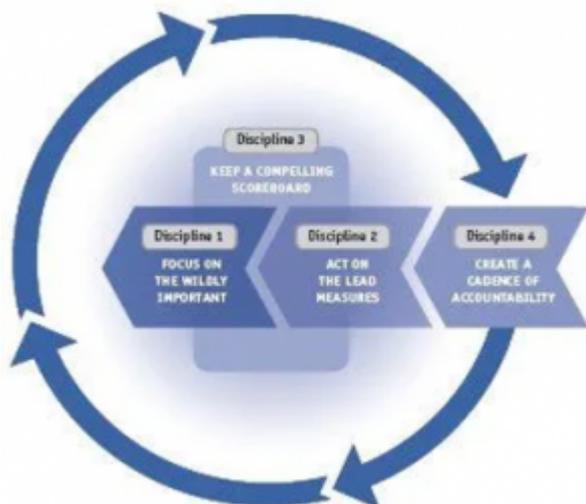
- **1:** Focalizzarsi solo su poche variabili, quelle veramente importanti;
- **2:** Agire avendo individuato delle misure che costringono ad andare in una prescelta direzione;
- **3:** Creare uno scoreboard di valutazione dello stato di avanzamento che sia di reale supporto;
- **4:** Distribuire le responsabilità e con sistematica cadenza verificarne l'efficace attuazione.

Quest'approccio dovrebbe consentire di diventare in un'organizzazione **Leader dei Leader** e quindi guidare anche strutture complesse e di ampie dimensioni, come le grandi aziende.

In proposito viene indicato come applicare le 4 discipline; così, viene anche fornito un esempio di applicazione delle 4 discipline quando si lavora in Team.

È appena il caso di ricordare che la segnalazione di questo libro è legata ad una bibliografia di Stephen Covey assai ampia sui temi delle abilità manageriali e di quelle spesso correlate arti sin qui ricordate.

Il successo dei suoi lavori, non solo negli Stati Uniti ma in tutto il mondo, ci aiuta a cogliere da un lato la criticità per i manager di conoscere, quanto meno, queste competenze soft, dall'altra la saggezza di alcune sue indicazioni.



L'arte della leadership e del management

Il suo libro *“The seven habits of Highly Effective People”* (tradotto in italiano col titolo *“I sette pilastri del successo. L'arte della leadership”*) è stato da me suggerito anche ad alcuni imprenditori italiani di successo, come Renzo Rossetti fondatore dell'omonimo calzaturificio, che lo hanno trovato di grande interesse.

Così, proprio nelle organizzazioni, dove fra l'altro esiste la necessità di indurre comportamenti ampi e diffusi, il tema dell'arte di dare attuazione alle decisioni sia strategiche che operative è diventato cruciale.

È anche per questo che nel tempo si sono suggeriti stili di leadership diversi passando da quelli autoritari a quelli più diffusamente partecipativi.

Ci si è inoltre dotati di strumenti diversi, i meccanismi operativi (Lorsch e Ruggiadini) che fossero di supporto alla necessità di persuadere le persone sulle direzioni da seguire.

Precisa Ruggiadini: *“I meccanismi operativi tendono a produrre, complessivamente, una pressione organizzativa sui comportamenti, concretando le richieste e le aspettative indicate nella struttura”*; ne rappresentano l'elemento dinamico per aiutare a *“persuadere”*.

Rappresentano esempi di questi meccanismi i sistemi di comunicazione, quelli di pianificazione e controllo e il sistema di valutazione come base per l'erogazione di premi-punizioni (incentivazione).

La leadership in azienda: dal budget alla balanced scorecard

È in questa logica che possono anche essere rilette dopo **il budget e il piano aziendale** ([e l'autunno è tempo di budget](#)), le proposte del Management By Objective (MBO), prima (P. Drucker, 1954) e poi del l'Objective Key Results (OKR) di Andy Grove.

Sempre in questa logica uno degli ultimi approcci proposti dalla teoria per dare attuazione alla strategia è la **Balanced Scorecard**.

Tale approccio prevede l'individuazione collegiale di poche variabili strategiche (individuate attraverso l'elaborazione della mappa strategica), con riferimento alle quali definire pochi target e azioni mirate per conseguirli. Focalizzazione e selettività sono una caratterizzazione propri di questo approccio.

Tutti questi strumenti sono un utile supporto nell'indirizzare la fase di attuazione delle decisioni e devono entrare a far parte, in modo coerente, del più ampio sistema di direzione (Management systems).

Ovviamente. anche nelle nostre esperienze, sono poi le persone e le loro abilità che fanno la differenza.

Suggerimenti di lettura

SCHOPENHAUER A., [L'arte di ottenere ragione](#). Adelphi, 1991

BORG J., *Persuasione. L'arte di convincere le persone*. Tecniche nuove, 2010

COVEY S. – HULING J. – MCCHESENEY C., *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*. Free Press, 2012

RUGIADINI A., *Organizzazione d'impresa*. Giuffrè, 1979

A cura di Alberto Bubbio e Luca Bianchi

Venerdì 11 novembre 2022

Manage-Mind

I migliori contenuti di management a portata di click

8a edizione

Hai necessità di inserire in una tua relazione soluzioni di management che non conosci ancora in modo approfondito?

Hai poco tempo per aggiornare le tue conoscenze di management in un mondo dal cambiamento sempre più profondo e rapido?

Vuoi avere una risposta efficace e tempestiva a specifici problemi di gestione?

Se ad almeno una di queste domande hai risposto sì, **scopri subito Manage-Mind.**

logo manage mind

Cos'è Manage-Mind?

Manage-Mind knowledge distribution factory è una piattaforma web creata da **Alberto Bubbio e Dario Gulino** che mette a disposizione degli utenti **contenuti di di alta qualità** relativi a **10 fondamentali temi di management:**

1. General Management
2. Strategy



3. Planning & Control
4. Corporate Finance
5. Innovation
6. Marketing & Sales
7. Operations
8. Organization & Human Resources
9. Temi Ondata
10. Next Economy

Manage-Mind è un supporto ideale per il professionista che intende passare dalla contabilità alla consulenza.

[SCOPRI DI PIU' >](#)