

Massimo Binelli

Consulente di Direzione e Organizzazione Aziendale

L'IMPRESA VIVENTE “MALATA”

**E IL RUOLO DEL CONSULENTE DI DIREZIONE
IN UN SISTEMA AFFETTO DA “PARASSITI NOCIVI”**

© Marzo 2004 Massimo Binelli. Tutti i diritti riservati.

Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile, è vietata la riproduzione della presente pubblicazione o di parte di essa con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, tramite fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.

Nel mio libro "La quotazione in Borsa della Ferrari", arrivo a definire la casa di Maranello, dopo averne effettuato un'accurata analisi sotto il profilo della *learning organization*, un'azienda vivente. Riprendo quest'ultimo concetto, poiché **la metafora efficace dell'"impresa-sistema biologico" mi consente di spiegare l'importanza di tutti gli elementi dell'impresa stessa**, ciascuno di essi essenziale per la salute globale dell'organismo, e mi permette di trattare del ruolo del consulente in due fasi critiche del ciclo di vita dell'azienda.

Se il sistema immunitario, come è noto, riesce a mantenere l'equilibrio tra i microrganismi buoni e i parassiti nocivi, le funzioni vitali di un essere vivente non si alterano; se, invece, gli elementi negativi aumentano il loro numero o la loro aggressività, l'apparato difensivo può non riuscire a contrastarne il proliferare e, di conseguenza, i danni arrecati, avviando l'intero complesso verso la propria distruzione. È parimenti assodato che **i parassiti proliferano più facilmente in un organismo provato**, indebolito da altre infezione in atto o, più in generale, da uno stato di salute reso precario dall'ambiente malsano.

In un'organizzazione, possiamo parlare di "salute cagionevole" quando il leader, vuoi perché ha inclinazioni depressive e si rende perciò "trasparente"; vuoi perché è ossessivo, e quindi ha la tendenza ad accentrare il potere restituendo solo freddezza e dominio dell'altro, vuoi, ancora, perché è iperattivo, ma incapace di provare e trasmettere soddisfazione, avendo paura di incontrare il proprio vuoto interiore; vuoi, infine, perché è affetto da infantilismo cronico e tende a fuggire da ogni responsabilità, **diventa parassita ed è la causa di stress inutili e duraturi**. Gli elementi buoni ma deboli, che appartengono a un sistema stressato, assumono in breve tempo atteggiamenti intolleranti, si emarginano dal gruppo, si ammalano (e non solo in senso metaforico), e possono trasformarsi a loro volta in parassiti, potenzialmente contagiosi anche per gli elementi più forti.

In un contesto aziendale così compromesso, talvolta può capitare che il leader, non sempre in buona fede o con piena consapevolezza, **decida di affidare la soluzione dei gravi problemi che affliggono il corpo-organizzazione a un consulente di direzione esterno** (la malafede, o la non consapevolezza, a mio giudizio c'è quando il leader cerca di rafforzare ancora di più la sua posizione parassitaria confidando, o magari solo sperando a livello inconscio, nel fallimento del consulente, per poter affermare: «lo ho fatto tutto il possibile, non è colpa mia!»). **Il consulente** – che per definizione qui considero "elemento sano" – entra nel sistema-azienda con i suoi strumenti di contrattacco e **causa una forte variazione** dovuta a idee, procedure e strategie innovative. Le sue azioni, orientate a migliorare e, tendenzialmente, a risolvere le situazioni di crisi, in sistemi in buona salute comportano di regola un'evoluzione, ma in circostanze patologiche non sono tollerate. **I meccanismi di difesa**, già oberati di un superlavoro mirato a combattere i patogeni interni, **non riescono a percepire le finalità benefiche del nuovo elemento**, il

consulente appunto, **e per errore individuano anche questo "ospite" come nocivo**, iniziando immediatamente a combatterlo per espellerlo o inattivarlo. Alla stessa stregua dei corpi estranei che, una volta entrati in un organismo, sono ben presto isolati e resi inoffensivi per mezzo di un rivestimento fibroso, **le innovazioni del consulente, vengono anientate dal sistema malato**, a prescindere dalla loro bontà. In questo frangente, **il consulente è destinato a fallire inesorabilmente la sua missione, e la sconfitta, a causa dell'effetto paradosso, finisce e per rafforzare il lavoro dei parassiti** e per indebolire ulteriormente i mezzi di difesa, che non riescono più a trovare l'energia necessaria neppure nelle "medicine" apportate dall'esterno, a tutto beneficio del male che avanza.

L'esperienza professionale mi porta ad affermare che **l'organizzazione agonizzante**, al punto di rifiutare recisamente l'intervento di un consulente, ha il futuro segnato e **ha ben poche chance di sopravvivenza, tra le quali, a mio parere, l'unica accreditata di maggiori probabilità di successo è anche la più drastica**: l'"espianto" dell'organo malato e infetto, e il successivo "trapianto" di un organo sano, ossia, fuor di metafora, **la sostituzione del leader**, là dove sia possibile, naturalmente. Se l'"operazione" avviene, **il leader "trapiantato"**, ovvero il "cuore nuovo" inserito in un corpo molto debilitato e sofferente, per scongiurare fenomeni di rigetto **deve riuscire** fin da subito e senza alcun indugio, ma con coscienza, **ad assumere tutti i deficit del predecessore, per rielaborarli in senso positivo e benefico**. Occorre che egli impieghi tutta la sua intelligenza per affermarsi progressivamente e in modo flessibile, senza dominare, amministrando sapientemente gli eccessi per ridimensionarli a livello gestibile. Per agevolare lo stadio delicato dell'insediamento, inoltre, **il nuovo leader può decidere, a questo punto legittimamente, di farsi affiancare da un consulente, il quale, prima corpo estraneo, trova ore le condizioni per farsi accettare dall'azienda vivente**.

Una volta che sia stata **rimossa la causa del male e debellata l'infezione in tempo, si può avviare, con prevedibile successo, l'opera virtuosa di ricostruzione del gruppo**, che, risanato, ricomincia a equilibrarsi eliminando gli elementi negativi, ad apprendere, a riconquistare una visione positiva e condivisa riguardo all'avvenire dell'intera organizzazione e a conseguire vittorie di squadra. L'impresa vivente "guarita" ha così davanti a sé una nuova fase del proprio ciclo di vita: quella del ricambio, del rinnovamento e del rilancio.