a cura di Romano Cappellari

A cosa servono (davvero) i manager?

di Paolo Gubitta

Il *lavoro manageriale* tra passato, presente e futuro

I *contenuti* del lavoro manageriale sono sufficientemente consolidati. I pioneristici studi di Henri Fayol (1916) e di Chester Barnard (1938), pur essendo basati su logiche *universalistiche* e *deterministiche*, rimangono *attuali* nei loro tratti essenziali. Ancora oggi, un *buon* manager deve presidiare (bene) almeno queste aree decisionali: programmare e fissare gli obiettivi, acquisire le risorse e organizzare le attività, gestire in modo efficace le comunicazioni (interne ed esterne) sia per ottenere il consenso e la collaborazione degli stakeholder sia per coordinare i processi operativi, definire le modalità di funzionamento dell'organizzazione e controllarne la corretta applicazione.

Anche sui *confini* del lavoro manageriale c'è accordo: è ormai assodato che si tratta di confini *mobili* o, se si vuole, *labili*. Peter Drucker, all'inizio degli anni '70, puntualizza che tra le abilità di un manager di vertice deve trovare necessariamente posto l'*abilità imprenditoriale*. Nello stesso periodo, Henry Mintzberg esplicita in modo completo gli ambiti nei quali si estende il mestiere del manager: ruoli interpersonali, ruoli informativi e ruoli decisionali, includendo tra gli ultimi anche quello di *imprenditore*. Negli anni successivi, grazie ai lavori di Drucker, Mintzberg, Moss Kanter e di altri, il lavoro manageriale si libera definitivamente da alcuni *miti* che avevano spinto qualche osservatore critico a parlare addirittura di *illusione tecnocratica:* quello del manager che decide sempre in modo *riflessivo* basandosi solo sui flussi di informazioni "ufficiali"; quello del manager che adotta *sistematicamente* programmi e procedure per ottimizzare il proprio lavoro.

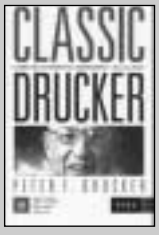
In realtà, il (buon) lavoro manageriale è una (sapiente) alchimia tra calcolo, giudizio e intuizione. Da sempre (e non solo negli ultimi lustri, come a volte si vuol far credere), questi tre elementi sono indispensabili per impostare in modo ordinato i processi decisionali. Il *calcolo* è l'impiego di strumenti e tecniche di supporto alle decisioni, e serve per misurare il *rischio*. Il *giudizio* è il ricorso a regole formali piuttosto che a convenzioni sociali per decidere, e serve per far fronte all'*incertezza*. L'*intuizione* è la capacità di cogliere le relazioni importanti tra oggetti, soggetti e sistemi, e serve per ridurre la *complessità* e (tentare di) governarla.

Il percorso professionale di Gianni Mion, incalzato dalle domande di Giorgio Brunetti, e la selezione di articoli di Peter Drucker aiutano a capire in che modo *calcolo, giudizio* e *intuizione* si combinano tra loro dando vita a esperienze professionali di successo.

Intuizione e complessità: "*Attratto dalla complessità*"

"Fin da giovane ero portato a cercare la complessità, non tanto sul piano scientifico […], ma sul piano pratico, dove c'è un proble-

Zoom



Il dibattito sul lavoro manageriale *si arricchisce di due contributi. Il primo (Drucker P., 2007,* Classic Drucker, *Etas, Milano) è una selezione di 15 articoli pubblicati da Peter Drucker sulle colonne di* Harvard Business Review *tra il 1967 e il 2004. Il secondo (Brunetti G., Mion G., 2007,* Manager oggi, *Università Bocconi Editore, Milano) è la storia di un manager (Gianni Mion, appunto), che ripercorre le tappe fondamentali della sua carriera: dalla consulenza, all'industria di stato, al vertice strategico di due tra le più blasonate famiglie imprenditoriali italiane (i Marzotto e i Benetton). Nel loro insieme, questi due volumi* snelli *e di* facile accesso *costituiscono un'utile lettura per imprenditori, manager e consulenti: per capirne di più sull'evoluzione del lavoro manageriale; e per capirsi meglio tra loro. Paolo Gubitta è professore associato di Organizzazione Aziendale alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova. È associato all'* Italian Family Enterprise Research *Academy (Itfera). È direttore scientifico del Master per Imprenditori di Piccole e Medie Imprese della Fondazione Cuoa.*

ma di relazioni, un problema di gestione", racconta Gianni Mion quando ripercorre le prime fasi della sua carriera manageriale [p. 36]. Per affrontarla, continua il manager, *"per me è molto importante lavorare con persone intelligenti, possibilmente più brave di me"* [p. 37]. E ancora, quando ricorda la tormentata vicenda di Blu sottolinea che *"un aspetto importante di un'attività [complessa] come questa è che, se si vuole crescere, bisogna fare in modo che i consulenti, le banche, portino idee. Bisogna ascoltarli e farli lavorare"* [p. 56].

In questi tre passaggi si possono riconoscere *Le caratteristiche del dirigente efficace* descritte in un articolo di Druker del 2004.

La capacità di intuire le relazioni "importanti" per risolvere uno specifico problema gestionale permette di definire un portafoglio di azioni, all'interno delle quali poi si scelgono quelle che rispondono agli interessi dell'impresa. Il supporto di consulenti e di altri attori esterni nel processo decisionale aiuta il manager a concentrarsi sulle opportunità, anziché sui problemi, aiutandolo a formalizzare i piani di azione e ad attribuire le responsabilità. La disponibilità, o il desiderio, di un manager di vertice di creare e di lavorare con una squadra di collaboratori competenti è espressione della consapevolezza di avere una responsabilità "definitiva", che non si può né condividere, né delegare, ma che si alimenta e si rinnova solo se si gode della fiducia dell'intera organizzazione.

Giudizio e incertezza: *"Pagati per preoccuparci"*

In due passaggi dell'intervista di Brunetti a Mion si sottolinea che il manager è *"pagato per preoccuparsi"* [p. 36 e 76]: preoccuparsi che i processi decisionali siano "informati", che il sistema dei controlli interni sia affidabile ma non farraginoso, che le persone che lavorano nell'impresa siano motivate al raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Il concetto di "preoccupazione" che emerge non è ovviamente sinonimo di "ansia", ma di applicazione di metodi scientifici per convivere con l'incertezza: *"Io non prendo grandi decisioni senza aver raccolto il parere di società di consulenza strategica, come Bcg. Credo molto nel loro metodo di lavoro e faccio sempre in modo di sentirli: poi magari sbagliamo, ma voglio sempre sapere che cosa ne pensano"* [p. 80].

Tra gli articoli del libro di Drucker uno in particolare fornisce una chiave di lettura del modo di pensare e di agire di Mion: *Le informazioni che occorrono veramente al dirigente*, scritto nel 1995. La funzione istituzionale di ogni impresa è la creazione di valore e non il controllo dei costi. Per gestire il business, suggerisce Drucker, servono quattro set di strumenti diagnostici. Il primo riguarda le *informazioni di base*, ovvero gli indicatori che danno "il polso" dell'impresa. Il secondo riguarda le informazioni sulla produttività totale dei fattori impiegati, e si compone di indicatori di natura economico-finanziaria (ad esempio l'Eva) e organizzativa (ad esempio il *benchmarking*). Il terzo fa riferimento alle informazioni sulle competenze o, usando un termine più attuale, sul *capitale intellettuale* dell'organizzazione, che include non solo le competenze *(capitale umano)*, ma anche il complesso sistema di relazioni su cui si fonda il business *(capitale relazionale)*, nonché le architetture e i contenuti informativi, informativi (software, database, manuali), le routine organizzative e le pratiche manageriali di cui si avvale l'organizzazione *(capitale strutturale)*. Il quarto, infine, considera il sistema di reporting necessa-rio per allocare le risorse scarse e, conseguentemente, per valutare impieghi alternativi.

Calcolo e rischio: *"Bisogna fare le novene per aver buoni banchieri"*

Tutta la storia professionale di Gianni Mion, dai tempi della consulenza, alla Gepi, alla grande impresa privata è costellata da operazioni di acquisizione, fusione e cessione, e più in generale dalla gestione di portafogli di partecipazioni.

L'elemento più interessante delle esperienze che Mion narra non è tanto la *tecnicalità* applicata, ma le considerazioni a margine che lancia qua e là: *"Le aziende sono figlie dei loro azionisti: non c'è niente da fare. Il manager si può cambiare, ma l'azionista è l'elemento condizionante, in positivo e in negativo"* [p. 48], *"bisogna fare le novene per avere buoni banchieri. Se operano buoni banchieri si generano e si privilegiano buoni imprenditori"* [p. 93].

Mion è uno dei pochi che riconosce la *parabola modernizzatrice* dell'impresa statale: prima, grande nave scuola nella quale si sono formate frotte di manager con vocazione imprenditoriale; poi, sistema assistenziale incapace di sostenere e alimentare nuova imprenditorialità. Ma il manager veneto riconosce anche tutti i limiti dell'impresa familiare *old style*. Mion sostanzialmente ci dice che dovrebbero essere i capitali a corteggiare le idee e non viceversa: dice una cosa scontata, ma non sono per nulla scontate le considerazioni che fa a proposito dei comportamenti dei banchieri (in senso lato) (si vedano le pp. 90-99).

Per concludere: come la Cappella Sistina

Ho aperto questa breve analisi dei due volumi parlando della complessità da cui si sentiva attratto Mion. Nella parte conclusiva dell'intervista, il manager porta un esempio illuminante che spiega perché mettersi alla ricerca della complessità non vuol necessariamente dire complicarsi la vita professionale.

"Sono sicuro che se Michelangelo avesse dovuto fare un dipinto della Cappella Sistina su un bel tavolo, comodamente seduto, sarebbero venute fuori delle figure bellissime, con dei colori vivissimi, ma senza il tormento di spaccarsi la schiena per farlo disteso, non avrebbe prodotto quelle figure che parlano, che danno un'emozione unica. Io la penso così" [p. 103]. *Anch'io.*