

MANAGED
LEADER

L'INVISIBILE CONFINE

Massimo Milletti

Il libro raccoglie 17 articoli pubblicati su Harvard Business Review dal 2012 ad oggi. L'autore, che da trent'anni esercita la professione di head hunter, analizza gli impatti che i vari avvenimenti economici hanno avuto negli ultimi decenni sulla classe manageriale. Come sono mutati i percorsi di carriera, il cambiamento delle regole del gioco dettato dalle crisi, lo sviluppo di nuovi profili di leadership, l'evoluzione della cultura aziendale. Gli articoli partono da una ricostruzione dei fenomeni che sono alla base dei cambiamenti, da una lettura del loro vissuto da parte del management, per poi delineare possibili evoluzioni dello stile di gestione delle aziende. Ricorrente è il tema dell'importanza dei valori, del ruolo sociale dell'impresa e della sensibilità del management in tale direzione.

COLLANA
HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

diretta da Enrico Sassoon

Harvard Business Review
ITALIA

MASSIMO MILLETTI

LEADER MANAGER
L'INVISIBILE CONFINE

Strategias EDIZIONI

© 2021 StrategiQs Srl
Corso Italia 47 - 20122 Milano
www.hbritalia.it
facebook.com/HarvardBusinessReviewItalia

Finito di stampare nel mese di novembre 2020
presso Industria Grafica-GraphicScalve,
Loc. Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG)

INDICE

INTRODUZIONE <i>di Massimo Milletti</i>	7
PREFAZIONE <i>di Marco Alverà</i>	9
SEZIONE 1 – LA PROFESSIONE MANAGERIALE	13
Professione manager: il tramonto di un mito	15
Ruolo ad alta evoluzione	22
Cime vorticose	31
Fuori dai giochi	40
Imprenditori e manager: prove di compatibilità	48
SEZIONE 2 – LA LUNGA RECESSIONE	57
Il senso dei valori: passato, presente, futuro	59
Il ritorno al buon senso	67
Orizzontalità impedita	73
L'essenza della dimensione	78
SEZIONE 3 – LA TEMATICA GENERAZIONALE	83
I giovani: il riscatto di una generazione	85
Carriera: una questione generazionale	93
Al di là del talento	101
SEZIONE 4 – L'IMPORTANZA DEI VALORI	111
Teaming e rispetto: fondamenta per il management aziendale	113
L'impalpabile magia del soft	121
La paura del coraggio	127
La quarta dimensione	133
L'ineludibile metamorfosi	141

INTRODUZIONE

di Massimo Milletti

Chi esercita la professione di head hunter si trova in una posizione di osservatorio privilegiato nei riguardi dei fenomeni economici grazie alla continua interazione con coloro che giocano un ruolo da protagonisti nella vita delle aziende: i manager. Il particolare rapporto che si instaura tra il consulente e il manager, permette di acquisire una comprensione in tempo reale dei principali accadimenti economici e una lettura non filtrata dell'impatto vissuto dal management. È quando l'intervista esce dagli schemi classici e si trasforma in un dialogo aperto che emergono gli stati d'animo con cui vengono vissute le diverse fasi di mercato, offrendo quindi una vista unica su come la realtà sia spesso diversa da quella che appare. Trent'anni di questa professione, esercitata in continuità in Eric Salmon & Partners, mi hanno offerto l'opportunità di interagire con numerosi decision maker del settore industriale italiano, maturando una visione allargata sull'evoluzione della classe manageriale e dei modelli di leadership. Ne sono scaturite varie riflessioni che ho riportato in una serie di articoli ospitati su *Harvard Business Review*, privilegio del quale sono particolarmente grato al Direttore Editoriale, Enrico Sassoon. Questi toccano vari argomenti, attraverso la ricostruzione della storia manageriale degli ultimi quarant'anni, affrontano il tema dei passaggi generazionali, analizzano l'evoluzione dei valori nei diversi stili di leadership, alla ricerca di una narrazione che possa essere di supporto alla classe manageriale nell'interpretare le trasformazioni e nello sviluppare riflessioni utili ad orientare i comportamenti futuri.

La finalità di questo volumetto è di raccogliere i diciassette articoli pubblicati dal 2012 e che sono qui ordinati in quattro sezioni tematiche. Molto utili per l'individuazione degli argomenti da trattare sono stati i numerosi feedback che ho ricevuto negli anni dai lettori più affezionati, ai quali vanno i miei ringraziamenti. In particolare, a Marco Alverà, brillante CEO dotato di lucida visione strategica e di forte carica innovativa, che gentilmente ha accettato il mio invito a scrivere la prefazione. Ringrazio anche Delia Duccoli e Laura Fabbro per i preziosi consigli e suggerimenti per lo sviluppo dei contenuti.

PREFAZIONE

di Marco Alverà

Ho avuto la fortuna di incontrare Massimo Milletti nel 2006 e da allora ho letto i suoi articoli e seguito il suo pensiero, confrontandomi spesso con lui riguardo ad alcune scelte importanti. Pensavo quindi di conoscere bene la ricchezza delle sue riflessioni – la capacità di cogliere le evoluzioni del mercato e trarne considerazioni pratiche per aziende e manager, la velocità nel creare collegamenti tra passato e presente e offrire sempre una chiave di lettura profonda e spesso inedita.

Ci sono però alcuni tratti del suo pensiero che mi sono apparsi con chiarezza solo rileggendo, tutta d'un fiato, la collezione di articoli raccolta in queste pagine, e che mi sembrano di grande rilevanza, oggi più che mai.

L'azienda di oggi, ad esempio, non è per Massimo un'entità transazionale, un insieme di persone che operano ancora solo con l'obiettivo di massimizzare il profitto ed il proprio compenso. Al contrario, è un luogo profondamente umano e valoriale.

Ai manager, a cui parla dopo la crisi finanziaria del 2012, suggerisce di privilegiare – rispetto a carriera ed emolumenti – il valore della libertà, dell'autonomia, della responsabilità: “Basilare è fare un mestiere che piace”. Consiglio che ho avuto la fortuna di ricevere anche io da un altro mio mentore, e che condivido pienamente. Non solo perché, come fa notare Massimo, la vita lavorativa è lunga e il successo effimero (verissimo). Ma anche perché è difficile incidere davvero senza passione e autenticità, senza mettere in gioco, oltre alle competenze manageriali e all'ambizione, anche la pancia e il cuore.

Amo molto anche il concetto di “rispetto”, più volte citato in queste pagine, con un’accezione molto ampia. Comprende infatti l’ascolto e la partecipazione, la tutela delle sensibilità, la volontà di apprezzare e accogliere opinioni e personalità diverse dalla propria. Il *rispetto* di Massimo assomiglia molto a quella che io chiamo “fairness”, e che ritengo un’arma potentissima nella gestione aziendale. Siamo infatti animali sociali, e la mancanza di rispetto (o di fairness) sul lavoro ci ferisce profondamente. È solo in un ambiente rispettoso (o fair) – quando ci sentiamo apprezzati, valorizzati, accolti dal gruppo, quando non abbiamo paura di essere estromessi – che possiamo liberare entusiasmo, intuizione, creatività e collaborazione, portare quel pizzico di magia che contraddistingue le squadre che funzionano.

Che dire poi della figura apicale tratteggiata in queste pagine?

Intanto il capo non è (più) solo. In un mondo in cui complessità e rapidità del cambiamento rendono impossibile per un solo manager disporre di tutte le competenze necessarie, il concetto di squadra diventa fondamentale. Concordo con Massimo che il valore di un leader sia correlato al calibro delle persone che sa attrarre, alla squadra che sa costruire. Trovo inoltre interessante il concetto di “teaming” ovvero della capacità, da parte del leader, non solo di rapportarsi con i membri della sua squadra ma anche curarsi dello stato dei rapporti tra i suoi diretti rapporti, che non si sono scelti tra di loro ma che devono imparare a collaborare. In questo senso, il teaming è un concetto attiguo al rispetto; attengono entrambi alla creazione di un ambiente in cui le persone si sentono sicure e possono rapportarsi con trasparenza e fluidità.

Nei testi che seguono è dato grande risalto alla qualità del coraggio, inteso come il coraggio di immaginare, il coraggio di decidere e assumersi responsabilità, e anche un po’ di sana grinta. La frase di Seneca riportata da Massimo “*Non è perché le cose sono difficili che non osiamo farle, ma è perché non osiamo farle*”

che sono difficili” andrebbe scolpita nei corridoi delle aziende, dove troppo spesso ci si auto-limita non solo nell’operatività ma anche nella visione. Di colpo oggi, seppur circondati da tecnologie e connessioni, ci troviamo a riscoprire lo spirito dei grandi manager che hanno ricostruito l’Italia dopo la guerra. Lo spirito pionieristico, velocissimo e allo stesso tempo concreto di chi può, deve, vuole e sa immaginare il futuro. Di chi sa porsi una meta, anche lontana, verso cui condurre l’azienda (“il futuro è di chi lo sa immaginare”).

Come individuare questa meta? La risposta risiede nello scopo per il quale l’azienda esiste, ovvero il suo “purpose”. Secondo Aristotele, il *purpose* si trova dove là si incrociano le capacità distintive (dell’individuo o dell’organizzazione) e le necessità del mondo. Per le aziende, trovare il proprio scopo significa trovare una ragion d’essere profonda che va oltre la pura ricerca del profitto. Per molto tempo, il purpose è stato un esercizio un po’ di facciata, che si concretizzava in progetti di sostenibilità o di filantropia aziendale che venivano elargiti alla comunità dopo che si era fatto il bilancio dell’anno. Con la pandemia però, osserva Massimo, tutto questo è cambiato in modo repentino. “Il purpose ha sopraffatto il profit”, e le aziende si sono scoperte luoghi di solidarietà, sostegno, attenzione alla persona, mosse da valori che si erano forse persi ma che ora sono tornati alla ribalta.

Emerge quindi, nel pensiero di Massimo, la figura del capo come condottiero, focalizzato sulla meta, sul purpose, sulle strategie e sulla squadra mentre un general manager si occupa di gestire l’operatività e di reagire a quanto succede ogni giorno. L’ideale, sebbene difficile da raggiungere, sarebbe un leader che riesce a combinare le due qualità, poiché se è vero che per visione e decisioni strategiche bisogna disporre di calma e di tempo, è altresì vero che le idee vengono approfondendo, dialogando e rimboccandosi le maniche in sala macchine.

Propongo a titolo di riflessione il motto dell'imperatore Augusto, "*festina lente*", affrettati lentamente, che Augusto rappresentava con un delfino abbracciato ad un'ancora. Applicato alla leadership, suggerisce l'idea di un manager delfino, capace di saltare in alto per tracciare la rotta, ma anche ancora, capace di andare in profondità. Una figura che risponde così ad entrambe le necessità, evidenziate da Massimo, per la leadership aziendale al tempo del Covid.

Buona lettura!

SEZIONE 1

LA PROFESSIONE MANAGERIALE

Comandare, guadagnare, avere potere, apparire, decidere, contare. Sono tante le motivazioni che spingono numerosi neolaureati a voler intraprendere la carriera manageriale, vivendola spesso più come una professione che come una vocazione. Il fascino di raggiungere posizioni di vertice si è mantenuto sempre molto alto, anche se il percorso per accedervi si è rivelato, oramai da parecchi anni, sempre più accidentato e complesso. Di fatto, le discontinuità rappresentate da interruzioni del rapporto di lavoro, o nel migliore dei casi, da passaggi orizzontali, sono diventate una costante nei percorsi di carriera, rendendo il successo meno scontato rispetto agli anni Ottanta/Novanta. Senza con ciò sminuire la seduzione rappresentata in gran parte dalla sfida di scommettere su stessi. Scommessa tanto meno rischiosa, quanto più è fondata su una lucida conoscenza personale, delle proprie capacità e dei propri limiti. E ciò per evitare di trovarsi, una volta raggiunte posizioni di rilievo, a dover recitare una parte, piuttosto che a essere se stessi.

Gli articoli di questa sezione trattano, in senso generale, l'evoluzione della professione manageriale negli ultimi decenni e, in modo più specifico, i ruoli di capo azienda e di capo del personale. Viene anche affrontato il tema del rapporto tra manager e imprenditori, in realtà, mai mutato nel corso degli anni. Infine, si parla della delicata tematica del licenziamento.

PROFESSIONE MANAGER: IL TRAMONTO DI UN MITO

Il sogno di tanti, bocconiani, ingegneri del Politecnico, master: diventare manager. Una professione che ha conosciuto un grande sviluppo per un buon trentennio, iniziando, dopo il 2001, un lento declino acceleratosi nel corso degli ultimi tre anni. Cerchiamo di capire quali possano esserne state le cause.

LA RIORGANIZZAZIONE DELLE MULTINAZIONALI

Da anni le grandi multinazionali hanno rivisto a più riprese le proprie organizzazioni sbucciando, come una cipolla, il potere e il contenuto delle posizioni locali. Issata la bandiera della globalizzazione, della delocalizzazione delle produzioni, dell'outsourcing delle attività non core, splendide "macchine da guerra" locali, piene di competenze di marketing, di tecnologie produttive, di innovazione prodotto, sono state progressivamente smontate trasformando le strutture locali in bottegoni focalizzati sulla vendita di prodotti i cui approvvigionamenti sono spesso gestiti altrove. Così, di colpo, marketing manager si sono trasformati in trade marketing manager, general manager hanno visto aggiunto al proprio titolo quello di commercial, CFO sono diventati dei financial controller e i country manager una sorta di grandi cerimonieri. Questo naturalmente non avviene in ogni azienda: alcune realtà mantengono ancora dei presidi locali importanti.

Per fare carriera, i manager italiani devono risalire, come salmoni guizzanti, le linee di business con le quali è stato affettato il mercato, spostandosi rapidamente tra un headquarter regionale e l'altro, con la prospettiva di arrivare a fine corsa a quello mon-

diale, la cui localizzazione spesso atterrisce la famiglia modello Gondrand. Ed è a quel punto che il nostro “salmone” si interroga sul suo futuro. Di rientrare in Italia con lo stesso gruppo, non se ne parla nemmeno; appoggiarsi a uno sponsor interno è quasi impossibile, in quanto il continuo cambio della struttura organizzativa non ha permesso di consolidare rapporti con uno sponsor forte. Dunque, non rimane che navigare, cercare addirittura di decelerare il tasso di crescita che inevitabilmente lo porterebbe sempre più in alto nella sua business line, magari in aree geografiche non particolarmente gradevoli, con una responsabilità che cresce in funzione del maggior numero di Paesi da seguire, facendo così ingrassare il suo già ricco patrimonio di miglia aeree e trasformandolo in manager dal titolo altisonante, anzi globale.

Peccato che le funzioni su cui egli ha la responsabilità reale siano al massimo tre o quattro e che il resto sia costituito da una ragnatela di dotted e solid line che lo imprigionano e mortificano, con la sola consolazione di poter dire di essere valutati sul *profit & loss*, secondo un meccanismo di una complessità comunque demotivante.

Ed eccolo il nostro manager da multinazionale, giunto all'apice della sua carriera internazionale, che dall'alto guarda il mondo e si chiede: ma quando potrò avere una posizione che mi permetta di decidere con totale autonomia? E allora si orienta, speranzoso, al mondo del private equity e delle aziende imprenditoriali che cercano degli AD a tutto tondo e che magari sono anche quotate in borsa. Ma il marchio di manager di multinazionale lo sfavorisce, soprattutto se si ha più di 45 anni.

LE ORGANIZZAZIONI PIATTE

Invenzione meravigliosa, ma solo per il numero uno. Coinvolgono sia le multinazionali che le realtà italiane e nascono sostanzialmente per ridurre i costi di struttura, per semplificare i processi decisionali, per avere l'azienda sotto controllo. All'inizio ne sono

felici tutti: il capo azienda, che sente il gusto del comando allargato avendo almeno una ventina di riporti, e i riporti che sono orgogliosi di dipendere direttamente dal CEO. Spariscono le figure di raccordo: i direttori commerciali, i direttori industriali, i direttori tecnici, e in certi casi anche la direzione finanziaria viene spacchettata. Anche gli acquisti e la logistica hanno il loro momento di gloria con il riporto diretto al CEO, mentre rimane l'eterno imbarazzo a chi affibbiare la qualità e l'informatica.

Ma poi ci si rende conto che c'è un problema: nessuno può decidere autonomamente e tutto risale al numero uno, il quale ha poco tempo per occuparsi di tutti i denti del rastrello organizzativo. La tendenza inevitabile è che il capo azienda diventi sempre più autoritario in quanto caricato da un eccessivo numero di decisioni, anche operative, che deve prendere rapidamente e senza esitare. Ed egli è giustamente nervoso e sempre impegnato: risponde alle mail, ma è meglio decidere guardandosi negli occhi, i tempi per avere un appuntamento si allungano, gli incontri vengono disdetti, magari si fa anticamera e la segretaria impazzisce.

La struttura piatta, per definizione, non crea back up per la posizione del numero uno. Per cui le prime linee sanno che se il capo se ne va, ne arriverà uno nuovo da fuori, il che non è molto rassicurante né motivante. Per fare carriera, i più svegli devono guardare all'esterno dell'azienda. Esercizio non facile di questi tempi, in quanto le società che assumono vogliono "comperare" competenze e sono assai restie a prendersi dei rischi. Per cui sempre più spesso si parla di passaggi orizzontali, magari con un allargamento dell'area di business. Ma vale la pena lasciare la vecchia azienda per un passaggio laterale con un contratto che magari prevede anche il periodo di prova? Solo se la spinta a uscire è molto forte, altrimenti, zitti e allineati, si rimane aspettando tempi migliori.

IL TERREMOTO DEL 2008

I manager vengono “esodati” in massa, parliamo di migliaia di dirigenti. Il processo comincia in sordina, lento, con i capi del personale che accompagnano le uscite con generosi incentivi resi possibili dai risultati ancora accettabili nel 2008, e con manager abbastanza accondiscendenti all'uscita poiché contano di ricollocarsi nel giro di qualche mese. Ma poi la situazione peggiora, anzi precipita: chi non ha ancora effettuato licenziamenti vuole recuperare in fretta spendendo meno, perché i conti sono peggiorati, per cui i tagli sono ancora più incisivi. E allora si colpisce tutti, i bravi e i meno bravi. Conta solo il numero di teste.

Rapidamente per strada si trovano manager estremamente in gamba, storditi come pugili, in quanto mai avrebbero pensato che ciò potesse succedere proprio a loro. I più minacciati sono quelli con retribuzioni pesanti (un tempo orgoglio e prestigio) che possono essere sostituiti attingendo dall'ampio serbatoio dei senza lavoro, pronti a reimpiegarsi a condizioni di saldo. Parte la paura che tocca tutti, i performanti e non, i forti e i deboli. Il manager perde rapidamente potere contrattuale. In tempi buoni bastava che minacciasse di andarsene e, se valido, otteneva quello che voleva. L'azienda, ma soprattutto il suo capo, non potevano permettersi il lusso di perdere un talento. Ora, se paventa le dimissioni, gli si spalancano le porte del direttore del personale che lo accoglie con una proposta di uscita che non può rifiutare.

Nel cambio del rapporto di forza all'interno delle aziende, il CEO, al quale è affidata la difficile missione di ristrutturare e rilanciare la società, diventa sempre più capo e meno manager, nel senso che aumenta il divario tra lui e i suoi riporti, il che può portare a incrinare l'ultimo e inviolabile tabù del manager: il rispetto per il suo status. Il manager, che si sente sempre più numero e sempre meno individuo, comincia ad adottare comportamenti aziendali focalizzati sulla conservazione del proprio posto di lavoro. La priorità diventa quella di accontentare e assecondare il

proprio capo: terminano le discussioni interne, si fa “come vuole lui”. E “lui” scivola compiaciuto nella gestione autoritaria, che esalta le sue doti di condottiero.

Lo “zerbinaggio” contamina l’organizzazione. Spezzoni di orgoglio si trovano solo nei quarantenni che pensano di avere comunque ancora un mercato esterno. I cinquantenni navigano, puntando all’agognata isola della pensione che si allontana di giorno in giorno. Il rispetto delle regole di corretta gestione manageriale si assottiglia: è il tramonto del mito. Cerchiamo di riassumere:

- le posizioni interessanti, per contenuti e autonomia, sono diminuite (almeno in Italia) nel corso degli ultimi 10 anni;
- nelle aziende, il potere si è sempre più concentrato nelle mani del numero uno;
- si è assottigliato il ruolo intellettuale/culturale del management, che si trova ora focalizzato sull’esecuzione, contribuendo solo marginalmente alle decisioni;
- il timore della perdita del posto di lavoro, con la conseguente prospettiva di finire nel girone dei senzalavoro, ha alterato le relazioni interne aziendali, ponendo spesso il management in posizione di sudditanza psicologica, condizione che può portare alla perdita di dignità.

È tutto negativo dunque? È una professione da abbandonare? Direi proprio di no. Di manager ce n’è e ce ne sarà sempre bisogno. Si tratta di attraversare questa fase con il minor danno possibile. Vediamo qualche consiglio per gli aspiranti manager.

CULTURA

Fondamentale diventa la scelta dell’azienda e, quando è il caso, dell’azionista. Al di là del settore aziendale, dei prodotti, dei mercati, è importante comprendere bene la cultura di gestione manageriale della società e capire se i valori espressi dall’azionariato sono in linea con i propri. Troppa poca attenzione viene dedicata

a questo aspetto quando si valuta un'opportunità di lavoro. Da privilegiare sono le aziende con lunga storia e tradizione, con bassa rotazione nel top management, con cambi di assetti organizzativi ponderati e non frequenti.

POSIZIONE E RUOLO

Basilare è fare un mestiere che piace. Meglio lasciar perdere la ricerca del guadagno e della carriera, se vanno a detrimento del gusto del lavoro. Denaro e carriera oggi sono obiettivi più effimeri e meno scontati di una volta: perché dunque rinunciare a un mestiere che piace? Scegliere pertanto in azienda un ruolo che dia soddisfazione professionale e concentrare tutte le proprie forze per avere successo in quello specifico ruolo. Il successo può essere perfettamente slegato dalla carriera e dura di più. Successo da vedere non tanto in un'ottica di seduttiva notorietà, quanto piuttosto di riconosciuta competenza professionale. Oggi, con l'innalzamento della soglia del pensionamento e il conseguente allungamento della vita lavorativa, è diventato vitale svolgere un'attività che appassioni.

IMPRENDITORI DI SE STESSI

Non esiste più il concetto di azienda "mamma" che prende il neolaureato, lo forma, lo fa crescere, lo trasferisce, lo riprende e poi lo consegna amorevolmente all'INPS. Le società, oggi, cercano di sopravvivere, pensano solo alla creazione di valore per gli azionisti, mangiano altre aziende per non essere mangiate. I "figli", che si arrangino! E i "padrini"? Dove sono finiti i padrini ai quali legarsi per farsi proteggere, acquisire favori e fare carriera seguendone la scia? Lottano anche loro per la sopravvivenza, non hanno tempo per gli altri, sono diventati egoisti. Bravi, magari se ne vanno da un giorno all'altro senza dire niente. Ecco allora che il giovane aspirante manager deve arrangiarsi da solo e imparare a gestire in modo imprenditoriale la propria carriera, chiedendo

e ascoltando consigli di esperti per poi scegliere autonomamente, muovendosi con abilità e destrezza e magari anche con una buona dose di cinismo. L'importante è saper misurare le proprie forze, porsi obiettivi ragionevoli, perseguirli con determinazione, mai nuotare contro corrente, ed essere pieni di iniziativa.

In sintesi: più professionisti che carrieristi, per non tramontare.

RUOLO AD ALTA EVOLUZIONE

PROLOGO

Ora è ufficiale. Gli azionisti hanno deciso di procedere con un ricambio. Arriva un nuovo CEO dall'esterno a gestire il gruppo. Giravano da tempo voci in merito, con le solite liste di candidati, seguite dalle rituali smentite. I manager, in azienda, erano divisi tra chi sperava in una conferma e chi spingeva per una discontinuità. Ora si scatenano le illazioni sui possibili vincitori e vinti.

Il CFO è tranquillo. Informato per tempo dagli amici banchieri vicini agli azionisti, ha chiuso l'ultimo bilancio contabilizzando in modo conservativo le commesse e svalutando vecchie giacenze di magazzino. Il Direttore Commerciale, previdente, negli ultimi mesi ha fatto il giro dei principali clienti consolidando i rapporti personali. Anche il Direttore Industriale non teme per la propria posizione: ha saldamente in mano tutti i principali progetti di sviluppo tecnologico del gruppo.

Lui è solo nel suo ufficio a fare queste considerazioni. Preferisce non girare per i corridoi. Ha l'impressione che i colleghi lo guardino in modo diverso, come a voler dire: se ci saranno dei cambiamenti, questa volta tocca a te. Eppure lui ha sempre cercato di mantenere un rapporto equilibrato tra il capo e il resto dell'azienda, creandosi un'immagine di abile navigatore. Chiama l'amico head hunter:

“Com'è il mercato in questo periodo?”

“Debole per pesci grossi come te”

“E la mia reputazione?”

“Buona, di solido professionista. Forse un po' troppo uomo

del capo. Ma questo è il rischio della tua professione. Chiamami se hai bisogno, sai che ho stima di te”.

IL CAPO DEL PERSONALE

Ruolo critico, a crescente complessità. Già il job title lo è. Direttore del Personale o HR Director che lo si voglia chiamare, in realtà rimane per tutti il capo del personale. Quando di fatto in azienda, capo è solo il numero uno. Si dirà, retaggio del passato. Quando il ruolo aveva un peso meno controbilanciato, come lo è diventato nel tempo, dalle altre direzioni.

Siamo negli anni sessanta quando, per un buon ventennio, i capi del personale dominano la scena. Attori e registi delle grandi contrattazioni sindacali. Si passa dalle oceaniche manifestazioni di piazza, agli scioperi a singhiozzo sulle linee di produzione. Gli autunni sono caldi, e non certo per il surriscaldamento climatico. Sale riunioni piene di fumo, posaceneri mai svuotati, tazze di caffè ovunque, discussioni interminabili, accordi conclusi mai prima dell'alba, dal sapore amaro di baratto tra politiche sociali, occupazione e aiuti di stato. Torino, sede dell'alta scuola di formazione in relazioni industriali, li forgia. Confindustria li rende inossidabili. Sono i mitici pompieri che lottano in permanenza contro piromani che usano il tridente infuocato della triplice, per attizzare masse organizzate di professionisti dello sciopero. Sono i potenti manager che lavorano dietro alle quinte, con un ruolo aziendale forte e riconosciuto. Esercitato sempre nell'ambito del rispetto dei valori aziendali e garante dei principi di eticità.

Ma poi arrivano gli anni ottanta che portano un vento fresco di cambiamento. Si parla di progetti di formazione, di MBO, di valutazione delle competenze, di piani di carriera, di feedback. Brezzolina spensierata diffusa dalle grandi multinazionali che fa emergere i professional dello sviluppo manageriale. I quali si esprimono con un linguaggio forbito, hanno fatto corsi di specializzazione negli USA, leggono gli articoli dei

professori di Harvard. Sanno di psicologia, non disdegnano la filosofia e non fumano. Seducenti ammaliano e supportano una nuova generazione di giovani capi azienda che cavalcano l'onda dello sviluppo, dove carriera e job rotation si intrecciano in uno spensierato valzer. Progressivamente rubano la scena ai colleghi delle relazioni industriali, che si confermano essere fondamentali per la salute dell'azienda, ma che ora appaiono essere un po' noiosi. Loro sono energetici, implementano sistemi e processi innovativi, si dedicano allo sviluppo di network esterni, vanno a fondo sulle tematiche di business, volteggiano agili sugli assi delle matrici organizzative. Prediligono le aziende di largo consumo, possibilmente multinazionali. Cambiano i paradigmi, e se per diventare CFO è meglio aver fatto il controller, così per accedere alla posizione di Capo del Personale la via privilegiata è ora quella di un'esperienza nell'area dello sviluppo manageriale. Il ruolo è meno di potere, e più di guida. Comunque, sempre forte e riconosciuto, in quanto rispettoso della cultura aziendale e basato su principi di correttezza. Periodo d'oro per l'universo HR con generosi budget per la formazione, larghe disponibilità nelle assunzioni, ampi gradi di libertà nelle politiche retributive.

Ma poi, verso la metà degli anni novanta, lo scenario inizia a mutare con impatti diretti sulla funzione. Lo sviluppo esponenziale delle strutture matriciali viviseziona il ruolo risucchiando responsabilità locali verso centri di competenze globali. La guerra per acquisire talenti distoglie attenzione dalla missione originaria di sviluppo delle risorse interne. Il proliferare dei piani di stock options depotenzia le politiche retributive e trasforma la meritocrazia in un gioco di speculazione borsistica. Il compulsivo sviluppo delle start up dot-com si basa su processi diretti di cooptazione che non necessitano di specifiche competenze HR. I fondi di private equity focalizzano il proprio interesse principalmente sulle figure del CEO e del CFO.

Che fare? Alcuni HR entrano nell'ottovolante della carriera estera nelle multinazionali, altri si mettono al servizio di società imprenditoriali italiane che da esportatrici vogliono diventare internazionali. I più si disfano della tonaca talare di puristi della funzione e si convertono a ruoli di supporto diretto del business. I rimanenti surfano la nuova onda dei processi di change management, promossa con gran fragore dalle società di consulenza.

E così si scavalla un altro decennio e si arriva al fatidico 2008, che segna una svolta nelle politiche di gestione delle risorse umane. Si ristruttura in modo compulsivo, si cancellano gli investimenti di formazione, viene bandita la parola assunzioni, si azzerano gli incentivi. Diventa un mestiere poco gradevole, quello di tanti capi del personale, e tanto meno gratificante nell'esercizio di un potere che di fatto non ha resistenze. Ci si interroga sul ruolo. E nel dissolvimento dei consolidati punti di riferimento e di quelli che erano codici comportamentali condivisi, ognuno finisce per interpretarlo a modo suo. Incautamente alcuni capi azienda approfittano della confusione per depotenziarne il ruolo con il rischio di depauperare una famiglia professionale fondamentale non solo per il successo dell'azienda, ma soprattutto per il loro.

E intanto accade che società che si credevano sane, si rivelano improvvisamente malate, con inatteso stupore e grida di dolore da parte delle banche che le hanno sempre supportate. Urgono cure più forti e dal change management si passa al transformation management. Non basta più il medico di famiglia, ci vuole lo specialista. Si diffonde la tendenza da parte degli azionisti, di avviare una discontinuità nella guida aziendale. E l'arrivo di un nuovo CEO, spesso porta anche un ricambio nell'area del personale.

IL RICAMBIO

Tradizionalmente le carriere nella funzione del personale sono state caratterizzate da pochi cambi aziendali. O perché si era scelto di lavorare in un grande gruppo che offriva possibilità di job rotation interne, o perché si era diventati la persona di fiducia dell'imprenditore o più semplicemente perché la soddisfazione dei contenuti professionali del proprio ruolo superava il bisogno di fare carriera. La continuità generava un rapporto emotivo di fidelizzazione, di incarnazione dei valori, di legame con l'entità aziendale, vissuta con uno spirito di appartenenza spesso totalitario. Particolarmente nei grandi gruppi ciò ha spesso portato alla creazione di una funzione autoreferenziale di solido potere, dotata di una vita propria e marginalmente toccata dai cambi al vertice. Solido ruolo di presidio della cultura e dei valori aziendali. Dando luogo a vere scuole di gestione del personale, dalle quali sono usciti preziosi professional. Quando si cambiava, era generalmente per accelerare la propria carriera, cercando comunque altre realtà aziendali allineate sul piano valoriale.

Lo scenario evolve rapidamente una decina di anni fa, quando l'impeto del cambiamento non risparmia la funzione HR. Mutano anche le regole d'ingaggio. Prevale l'atteggiamento da parte del CEO di scegliersi una persona che può sentire come "sua". Per l'HRD, l'elemento attrattivo diventa la valenza del progetto e la potenza del capo. Insieme disegnano il ruolo e le regole di comportamento. Tutto è fatto su misura. E così si scopre che anche i profili sono poco standardizzabili. Il sistemista che dà più importanza ai processi che alle persone. Il lealista, la cui risposta standard al proprio capo è "si può fare". L'interventista, a cui affidare il progetto di delocalizzazione produttiva. L'umanista, da buttare nello stomaco dell'azienda per gestire gli umori nel caso ci sia un fastidioso *helicobacter pylori*. Il cardinalista, uomo ombra del capo, che adora abbandonare le riunioni dicendo: "Mi ha chiamato". Pennellate di colore, che opportunamente mescolate,

disegnano un ritratto nel quale un buon numero di capi del personale si potrebbero riconoscere.

Risucchiato dal vertice, l'HRD fatica più che nel passato a mantenere un comportamento che lo faccia percepire come aziendalista. Ciò richiede doti magistrali di equilibrio, buon senso e visione prospettica. Sapendo bilanciare le numerose richieste che il capo vorrebbe vedere eseguite in tempo reale, con la necessità di garantire un buon funzionamento della macchina operativa. Questione di mediare le velocità tra un vertice pressato dall'esigenza di raggiungere rapidamente risultati di breve, e un'inerzia dell'organizzazione tradizionalmente restia ai cambiamenti. Per non parlare poi delle trasformazioni. Ed è in questa partita, che si misura la sua "nobiltade".

L'EVOLUZIONE

Prendendo in esame le varie direzioni aziendali, di fatto, è quella del personale che si è messa nel tempo maggiormente in gioco, evolvendo nel proprio ruolo e dimostrando capacità di adattamento. Le quali talvolta sono state lette, dai più tradizionalisti, come perdita di identità. Appurato che sono rimaste invariate alcune liturgie classiche della posizione come quelle di benedire il lunedì i neoassunti e il venerdì di dare l'estremo saluto agli esodati, il come riempire gli altri giorni, è diventato un elemento estremamente soggettivo, data la latitudine ampissima di come può essere interpretata la missione. La quale, oggi più che mai, deve essere a supporto del progetto aziendale e agita in funzione del rapporto con il numero uno della società. Tale legame, quando si basa sulla reciproca fiducia e stima, ha la valenza di innestare dei circuiti virtuosi che vanno a vantaggio di tutta l'organizzazione. Se il compito del CEO è quello di prendere decisioni, sempre di più quello del capo del personale è di comprendere gli effetti collaterali che queste avranno sul personale. Avere una lettura a rete di tutte le possibili ricadute sull'organizzazione, fornisce una

mappa comportamentale esiziale al decision maker, che a questo punto può velocizzare la sua azione, risparmiando il tempo delle “ricuciture” o ancor peggio, delle retromarce. Una corretta previsione delle implicazioni richiede grande sensibilità, conoscenza del business, visione strategica, lucidità mentale ed equilibrio. Tutte doti che possono rendere grande anche un giovane HRD. Non può sfuggire quanto sia più semplice comprendere le conseguenze di una decisione in ambito finanziario, commerciale o produttivo, rispetto a quelle in ambito umano. Ascoltare pertanto il proprio capo del personale, richiede da parte del CEO il fatto di nutrirne stima e fiducia. D'altronde l'esigenza di dover decidere e agire con velocità, comporta inevitabilmente un rialzo delle percentuali di errore. Per cui è prezioso, per il capo azienda, poterne ponderare a monte le conseguenze. Quando si genera questo circolo virtuoso tra CEO e HRD, di colpo si dissolvono antichi pregiudizi che talvolta hanno annerbiato i rapporti tra i manager di linea e la funzione del personale.

Diciamo che questa attività di supporto alle decisioni dell'alta direzione, è talmente affascinante che da sola potrebbe riempire le giornate del HRD. Se non che, ci sono tematiche evolutive che meritano di essere curate dall'area del personale. E parliamo per esempio del ruolo sociale dell'azienda. Che necessita di essere interpretato in modo allargato. Chi segue l'area del personale, è implicato nelle tematiche di occupazione. Attività che eroga un privilegio già nell'atto di assunzione della persona, immettendola in un circolo virtuoso fatto di stipendio fisso, formazione, previdenza, assistenza sanitaria. A ciò si aggiungono poi i numerosi benefits legati alle politiche di welfare aziendale. Ambito nel quale i gruppi gareggiano tra di loro in termini di ampiezza e creatività delle offerte. Allargando di fatto il divario sociale tra chi è sull'accessoriata nave aziendale e chi nuota in alto mare cercando di sopravvivere. Per prevenire potenziali e perniciosi arrebbaggi, parrebbe saggio, da parte delle aziende, investire per

predisporre scialuppe con kit di sopravvivenza, vista, tra l'altro, la latitanza della marina di stato. Se il crescente divario a livello di distribuzione delle ricchezze genera preoccupazioni, ancora di più quello delle disparità in termini di protezione sociale, dato il suo potenziale di deflagrazione. Investitori di lungo termine, quali fondi pensione, in particolare se di origine nordica, non possono non prendere in seria considerazione tali fenomeni. Pertanto, sensibilizzare gli azionisti, coinvolgere il top management, mobilitare l'intera popolazione aziendale verso temi di responsabilità sociale, non può che nobilitare il ruolo dell'HRD. Terreno fertile in particolar modo tra i giovani.

A questo punto la settimana parrebbe già piena, ma c'è un altro tema che l'HRD non può trascurare, per non correre il rischio di essere relegato a ruolo marginale nella grande abbuffata della digital transformation. Piatto ricco con tanti commensali affamati. Ci sono i nativi, i semi nativi, gli adottati. Non essere contaminati, è vista come una malattia. A mo' di prelievi del sangue, si erogano assessment per valutare il tasso di digitalizzazione dei manager. Scagliata nel flipper aziendale, la pallina del digitale rimbalza a tutta velocità tra le varie direzioni accendendo luminosi interessi e guadagnando entusiastici punti. Ma quando si comincia a parlare di trasformazione e di impatti sull'organizzazione, è bene passare dal flipper al gioco del biliardo. Dove, una volta lanciata la boccia, l'HRD ha una visione privilegiata per comprendere come si muoveranno le altre sfere e quale è il migliore gioco di sponda. Da qui il tema di esercitare e affermare un ruolo di ordine e di strutturazione del processo di cambiamento, fondamentale per convogliare in modo organico le varie iniziative impattanti l'organizzazione.

EPILOGO

Forse l'amico head hunter ha ragione. La professione di capo del personale è diventata più rischiosa del passato. Però più libera, meno legata a schemi prestabiliti e ogni cambiamento può essere un'opportunità di crescita professionale. Fa queste considerazioni mentre prende la borsa, chiude la porta dell'ufficio e sale sull'auto per andare a casa. È venerdì sera oramai, e non ha ancora incontrato il nuovo CEO. Vede il proprio volto nello specchietto retrovisore e pensa "Lunedì lo chiamerò".

CIME VORTICOSE

IL CAPO AZIENDA

Amministratore delegato, consigliere delegato, CEO, presidente esecutivo. Il titolo non conta. Contano le deleghe, il potere decisionale e il suo perimetro. È la cosa che vogliono capire tutti. I dipendenti, i fornitori, le banche, i sindacati, i consulenti. E i cortigiani. Sapere quali deleghe sono state conferite dal CdA e comprendere come intende esercitare i suoi poteri.

Il fascino del ruolo sta nell'opportunità di poter decidere. Esercizio delicato. "Tutto ciò che oltrepassa la misura è in equilibrio instabile", Seneca. Ma bisogna anche saper decidere. E da soli.

Una volta insediati, normalmente le prime scelte sono riconducibili alla volontà di rappresentare un punto di discontinuità con il passato.

E si attacca con l'organizzazione. Ottima occasione per consumare antiche vendette o per portarsi la propria squadra. Dipende se la provenienza è dall'interno o dall'esterno. Atti quasi dovuti al fine di accelerare il cambiamento, comunque potenziali indicatori di debolezza. Azioni solitamente ben accette dagli azionisti, ancora di più se avvengono in tempi rapidi, quasi a conferma di aver scelto la persona giusta.

Scelta in ogni caso difficile quella del CdA, che richiede una grande lucidità per non scivolare nella tentazione di propendere per un manager che vada bene, in primis, agli azionisti. Salvo poi accorgersi che non era l'uomo "giusto" per l'azienda. Da cui l'esigenza di separarsene.

Rischio previsto ormai diffusamente nelle regole d'ingaggio, dove un capitolo è dedicato ai patti di separazione. Parrebbe un paragrafo semplice, ironicamente chiamato buonuscita, oppure più contrattualmente indennità di fine rapporto, o patto di non concorrenza. Ma così non è. Anzi. La determinazione del valore rischia spesso di irrigidire i contraenti che, prima di parlarne, si erano già tanto amati. Tanto più che il tema, casualmente, arriva sempre alla fine della negoziazione. Aiutano esperti equilibristi del diritto a trovare il compromesso contrattuale. Preziosi pacieri soprattutto quando il datore di lavoro è una figura imprenditoriale, a cui ripugna anche solo il pensiero di dover dare un premio a un collaboratore che si vuole cacciare, naturalmente nell'accezione opposta a quella di hunting.

Bizantine disquisizioni sul concetto di "giusta causa". Per quanto protetta e blindata, la fine spaventa sempre chi è al potere. E allora si cerca di esorcizzare la paura della caduta con voluminosi paracaduti. Quasi che uscire con "un sacco di soldi" sia un elemento di merito.

Ogni mandato per sua stessa definizione è a termine. Ma accettarlo è contro natura. Non è facile rinunciare all'ebbrezza del comando e perdere di colpo il potere. E tutto ciò che ne è connesso. E ritrovarsi soli con sé stessi. "Io non misuro il successo di un uomo da quanto in alto riesce a salire, ma da quanto in alto rimbalza quando tocca il fondo", George Smith Patton.

Tre anni di mandato sono talmente brevi da rischiare di essere vissuti come un conto alla rovescia. Sicuramente da parte degli inevitabili nemici interni. Abilissimi nel minare gli ultimi mesi di mandato, senza comunque lasciarne traccia. Essere nominati è solo la prima tappa. Conta restare, e ancor di più, uscire bene. Ma qui entriamo nelle questioni di stile. Sta dunque nell'abilità del capo giocare i trentasei mesi giostrandosi tra esigenze di corto e lungo termine. E per fare questo deve essere forte e avere l'appoggio del proprio CdA. Il quale deve vincere la tentazione di trovare

più confortevole esercitare un sano ruolo di controllo piuttosto che di supporto al proprio CEO. La cui missione è chiaramente e semplicemente, quella di rendere l'azienda più forte.

Crescere, acquisire, diversificare, dismettere sono le varie modalità con le quali realizzare tale obiettivo. Si tratta di scelte. E quando si è forti, tendenzialmente si prendono le decisioni giuste. È dunque interesse degli azionisti e dell'azienda in toto, supportare il capo. Atto di fiducia, quanto più generoso, tanto più spietato nel chiedere poi di essere ripagato.

Ruolo complesso, quello del numero uno. Fatto di molteplici aspetti e sfaccettature, di cui in realtà nessuno in azienda è totalmente consapevole. Forse per questo sono così numerosi gli aspiranti capi. Basterebbe vivere qualche anno nel confessionale del head hunter, per rendersi conto di quanti sono convinti che potrebbero fare il CEO meglio del proprio capo. Solo l'impercettibile sussulto del sopracciglio dell'intervistatore dà una misura della probabile infondatezza di tale presunzione. Basata il più delle volte sull'errata interpretazione che quello del capo sia un mestiere e non una missione. Qui non si tratta di fare, ma di essere il capo. Differenziale che si tenta di colmare ispirandosi a una figura manageriale di rilievo con cui si ha avuto la fortuna di lavorare. Oppure seguendo qualche seminario sulla leadership. O perché no, chiedendo aiuto a un coach o a un mentor. Tutti utili aggiustamenti del tiro. Che però potrebbero rivelarsi pericolosi nella misura in cui forzassero il manager a comportarsi con le modalità che ritiene gli altri si aspettino da lui. La recita stanca, e le lacune emergono. "Noi diventiamo ciò che siamo solo col radicale e profondamente insito rifiuto di ciò che gli altri hanno fatto di noi", Jean-Paul Sartre.

Seminari, convegni, articoli, studi, libri, dibattiti, testimonianze. Quale è il modello della vera e pura leadership? Continue affermazioni: "È un bravo manager, ma manca di carisma", "*L'azienda ha bisogno di un vero leader*", "È più un trascinatore visionario che un solido gestore". È almeno cinquant'anni che se ne discute.

SESSANTOTTO, DUEMILA DICIOOTTO

Volendo semplificare, negli anni sessanta i gruppi industriali erano o controllati dalle grandi famiglie capitalistiche o dallo stato. In un caso gestiti, con rare eccezioni, direttamente dalla proprietà, nell'altro da funzionari con competenze professionali mixate a interessi politici. Il modello gestionale era verticistico e autoritario. Solide figure di direttori generali garantivano l'esecuzione dei piani dettati dai proprietari. Mentre articolate strutture di direzioni centrali si occupavano del presidio delle posizioni di potere nelle realtà pubbliche.

Manager poco appariscenti, fatti in casa, di scarse parole, le cui foto comparivano sui giornali solo quando si inaugurava un nuovo stabilimento. Investire e assumere erano le due leve del potere. A suo modo sano, prima di essere attaccato dal morbo del debito.

Il modello gestionale era tutt'altro che partecipativo. Essere convocati dal capo, normalmente non era presa come una buona notizia. Ci si compiaceva a essere temuti. Come si teneva a essere corretti. Piaceva l'appellativo di capo o direttore, ancora troppo provinciali per parlare di manager.

Mentre con il termine leader si identificavano prevalentemente i segretari dei partiti e dei sindacati. Figure elette e pesanti. Le partite erano importanti: investimenti, contributi statali, assunzioni, rinnovi contrattuali. Arene dove misurarsi con i "padroni" che non disdegnavano di scendere in campo in prima persona.

I moti del sessantotto non solo minano il modello autoritario, ma danno luogo a una forma di leadership diffusa, dove varie figure di studenti, operai, docenti si trovano di colpo a essere leader di movimenti, gruppi, pubblica opinione. C'è chi contesta e chi studia. E molti di loro diventeranno poi capi azienda nei successivi decenni. Diffusa e ben radicata, l'erba dell'autoritarismo viene strappata e ruminata negli anni settanta e verdi colli si presentano ai giovani puledri che, con il marchio del talento,

scalano le vette alla rincorsa di quella sempre più sfidante. Forse perché rappresentano il nuovo, perché ora il mantra è cambiare, perché ci si sente in colpa per troppe rigidità del passato, ma si dà loro fiducia.

E così si arriva agli anni ottanta quando conta meno l'esperienza pregressa, rispetto al potenziale. Si scommette sul futuro. E se si sbaglia, si cambia cavallo. Tanto lui troverà facilmente un altro pascolo. Parte tra i capi del personale la gara a chi scopre il giovane più brillante. Il nuovo modello di capo diventa quello del manager con talento. Ogni posizione presa viene vista dall'interessato come un'esperienza utile per il curriculum. Meglio se non dura più di tre anni. Lasso breve per diventare aziendalista. Sufficiente per fare un buon lavoro e migliorare la propria reputazione. Svolgono il proprio compito in modo professionale. Si appoggiano sui bravi. Delegano, responsabilizzano, creano un'élite intellettuale. Da non confondere con il lavoro di squadra. Non hanno gelosie, fanno crescere i collaboratori. Loro si parametrano con il mercato esterno. Misurano il proprio valore in base alle offerte che ricevono. Invidiano solo chi ha raggiunto posizioni più elevate della loro.

Lo scenario cambia con la manovra Amato del '92 che segna l'inizio di un lungo ciclo di progressivo e inarrestabile disinvestimento nel settore industriale. Le privatizzazioni, il mercato unico, la fine degli aiuti di stato e delle svalutazioni, contribuiscono a mettere in difficoltà vari settori di business. Meglio cercare nuove avventure: l'attrazione fatale delle dot-com, le crescite smisurate della telefonia mobile, le seducenti proposte dei fondi di P.E.. Cambiano i parametri di interesse per le posizioni. Non più essere capo di un'azienda con numerosi stabilimenti e dominare migliaia di dipendenti o venire proiettati verso pirotecniche crescite di carriera. Ora conta arricchirsi. E tanto.

Parte una svolta che influenzerà in modo sostanziale l'approccio culturale e ideologico al business di buona parte della classe

manageriale. Basta solo ricordare che quella che allora veniva ritenuta una retribuzione pesante per un CEO di un'azienda di più di 20.000 persone, era il miliardo delle vecchie lire. Grosso modo un quarto delle attuali quotazioni di mercato. Professione dunque ad alto rendimento, al netto delle decapitazioni dell'ultimo decennio. La parola magica diventa la creazione del valore per gli azionisti. L'artificio: prenderne una quota. È un sistema semplice che allinea le "agende" dei capi azienda e degli azionisti.

Maestri in questo i gestori dei fondi di P.E.. Le loro regole per il successo sono semplici: comperare bene, far gestire bene, vendere bene. Conducono in prima persona le fasi di acquisizione e di cessione. Troppo eccitanti. Delegano la gestione dell'azienda a manager esterni che assumono di volta in volta in funzione delle particolari esigenze, impostando rigorose selezioni. Approfondita conoscenza del mercato specifico, consolidato track record, immacolate referenze. L'empatia non è essenziale: si tratta di un rapporto comunque a termine dove entrambi i contraenti lavorano per il lieto fine. È un ruolo di CEO che piace ai manager per la chiarezza degli obiettivi e l'autonomia decisionale. Che comunque non può prescindere da chiari vincoli finanziari, sui quali veglia attentamente il CFO, il quale, scelto dal fondo, "affianca" il capo azienda. Il diffondersi repentino dei deal, le voci di ricchi bottini, la possibilità di provare l'ebrezza di sentirsi un po' imprenditori, attirano numerosi manager che lasciano per sempre i porti delle grandi industrie per iniziare una carriera da liberi corsari. La nave è più piccola, ma non c'è più l'ammiragliato a cui rispondere. E qui si sente veramente l'euforia di avere il timone in mano e di misurare il proprio coraggio. La vita a bordo è austera, si risparmia su tutto e ci vuole una squadra corta, molto affiatata che crede nel capo e che risponde rapidamente ai comandi. Per alcuni non è facile lasciare la nave alla fine della navigazione. Sono i più romantici che durante il percorso hanno voluto dare la propria impronta culturale alla ciurma orfana dell'armatore.

Ma se le regole del gioco sulla spartizione del bottino finale sono chiare nel mondo del P.E., non sempre lo sono i meccanismi di partecipazione alla creazione di valore legate a complessi sistemi di stock option di cui si dotano importanti gruppi industriali e non. La finalità è quella di coinvolgere il leadership team e di allinearli sugli stessi obiettivi.

E mentre si festeggia il nuovo millennio all'insegna della dilagante globalizzazione, tutti concordano che la crescente complessità richiede che l'uomo al comando dell'azienda si doti di una squadra di valore. Il modello di leader è quello del manager internazionale, flessibile, che sa scegliere gli uomini migliori, addirittura più bravi di sé stesso (principio più professato che agito) nei riguardi dei quali attiva consistenti meccanismi di empowerment. La squadra è lunga e piatta e per tenerla unita si lavora a pieno regime sui sistemi retributivi di cointeressenza. Tutti danno il loro contributo agendo con le proprie leve. Anche una rilevante di riduzione dell'organico, è risaputo che possa dare effetti positivi sull'andamento del titolo in borsa.

Ma poi arriva il fatidico 2008 che fa partire una spietata selezione nel mondo manageriale. Come sempre si comincia dal basso. E lì la falciatura è pesante. Ma poi nemmeno i numeri vengono risparmiati. Il ricambio diventa la parola d'ordine. Tornano in auge i veterani delle ristrutturazioni, quelli che sanno prendere in mano le situazioni più scottanti, senza mai bruciarsi i polpastrelli.

All'ennesima rinegoziazione del debito, anche i più renitenti imprenditori cedono alle tardive pressioni delle banche e affidano le chiavi delle imprese di famiglia a naviganti generali. All'interno dei binari finanziari, il comando è assoluto, la paga non è alta, ma interessante è la prospettiva di partecipazione alla creazione del valore alla fine del piano. Normalmente, applicando buone regole di gestione, i risultati arrivano e con questi l'incasso. Cifre da capogiro per chi ha avuto la testa sempre ben piantata tra le

spalle e che a quel punto non vede l'ora di disfarsi del "salvatore". Pirandelliana la situazione del manager che quanto più è bravo, tanto più accorcia la propria vita in azienda. Il che rende felice la famiglia che si riprende il controllo.

Ma ci sono, per fortuna, anche tante aziende che pur nelle difficoltà crescono e si espandono sui mercati esteri. E qui ci vogliono manager che sappiano ricoprire con maestria un ruolo sempre più complesso che richiede capacità di interpretare il cambiamento in ottica di totale trasformazione e di adattamento della cultura aziendale a parametri in perenne mutazione. Digitali, agili, trasformativi, adattivi, comunicatori, seduttori, motivatori, partecipativi. "Il saggio che si è adattato alle necessità sa meglio spartire con gli altri che prendere tutto per sé", Epicuro. Tutti li cercano. Imprenditori, fondi, public companies, multinazionali. Sta nascendo un nuovo modello di leadership?

CONSIDERAZIONI FINALI

Difficile da dire, in quanto difficile da definire. Per sua stessa natura, il modello è in permanente evoluzione. Sicuramente più ora che negli anni passati. Negli ultimi cinquant'anni di storia manageriale si sono succeduti vari profili di capi azienda. Autoritari capi delle ferriere, illuminati markettari, coraggiosi mercenari, affidabili gestori di aziende famigliari, strateghi di grandi imprese, abili navigatori di aziende statali. Personalità diverse, stili manageriali individuali. Lusingati, ma scettici all'idea di rappresentare un profilo manageriale di riferimento, essendo a loro modo unici. E questo, in quanto un capo è valido nella misura in cui riesce a essere sé stesso. E come tale accettato dagli azionisti e dall'organizzazione. Che sostanzialmente dal capo, a prescindere da qualsivoglia contesto, hanno dimostrato di attendersi negli anni le medesime caratteristiche: capacità decisionale, coraggio, visione strategica ed equilibrio nel giudicare gli altri. Ruolo difficile, quello del leader, spesso caratterizzato da solitudine e scarsa ricono-

scenza. “La gratitudine, come certi fiori, non cresce in alta quota e rinverdisce meglio nella terra buona dell’umiltà”, José Martí.

Il comando e il successo tendono a generare un’inconsapevole arroganza, il cui antidoto può essere una buona dose di umiltà. Come quella di riconoscere che per lo svolgimento della propria missione è indispensabile appoggiarsi ad alcune figure chiave nell’organizzazione. Primarie tra queste sono i due manager preposti a gestire le finanze e le persone. Manager da scegliere con discernimento per il peso che possono avere nel condizionare il successo del capo. E qui sono in gioco non solo le competenze professionali, ma anche il feeling personale, fondamentale per stabilire un rapporto di “intimacy”, che permetta al capo di essere con loro veramente sé stesso. E in quanto tale, di essere consigliato e criticato. Trattasi di rapporti privilegiati, basati sulla reciproca stima e fiducia. “Credi alla sua fedeltà: te lo renderai fedele”, Seneca.

FUORI DAI GIOCHI

PROLOGO

Domenica pomeriggio, foyer della Scala. C'è la Milano che conta al tradizionale concerto offerto da una delle più prestigiose banche internazionali. Tutti in fila, eleganti e silenziosi a ritirare la busta con il proprio nome, per i biglietti preassegnati. “Andiamo, cara”. La prende sottobraccio e si avviano decisi verso il corridoio della platea, dove sono sempre stati nelle prime file. Viene incontro una gentile hostess “Che posti avete?”. Lui consegna la busta. “Scusate, ma dovete tornare indietro, siete alla fila R”. Lei guarda il marito con occhi interrogatori. Lui abbozza un sorriso, inarca le sopracciglia, le stringe il braccio e velocemente risalgono il corridoio. I passi sono pochi, ma a lei sembrano infiniti. Ha la sgradevole sensazione di aver addosso gli sguardi degli altri invitati. Capi azienda, banchieri, consulenti, tutti numeri uno come lo era suo marito sino a un anno fa. Passando, lui li saluta ostentando indifferenza, loro ricambiano con finta cordialità. Lei è contenta di aver messo un abito poco appariscente, dentro il quale vorrebbe sparire. Un'umiliazione, piccola, superabile, che però le ricorda come la sua vita sia cambiata da quando suo marito è *fuori dai giochi*.

IL LICENZIAMENTO

“Il destino di una persona salita tanto in alto è precipitare”
Seneca.

E nella caduta, escono dalle tasche le chiavi dell'auto, le carte di credito, il cellulare e l'iPad si sfilano silenziosamente dal braccio. Tutti beni aziendali, a uso personale. Guardando in su, spariscono i volti affacciati per l'ultimo saluto della segretaria e dell'autista, considerati ormai di famiglia. Si dissolvono nell'aria gli inviti alle prime, alle cene di gala, alle tavole rotonde, ai convegni, alle interviste. Atterrati, ci si rialza un po' suonati, si prende un taxi e ci si prepara per il discorso da fare alla moglie.

Inatteso, inimmaginabile, improvviso, incomprensibile, il licenziamento coglie troppo spesso impreparati. Quasi normale che capitino agli altri. Mai a se stessi. Magari i segnali c'erano, ma non si voleva vederli. Un raffreddamento da parte dell'imprenditore, una tensione con la casa madre, un nuovo capo, un cambio di governo. Li percepiscono prima i colleghi, i collaboratori. Muta il loro sguardo, si fanno più sfuggenti. Piccole frasi di allerta che non si vogliono cogliere, generici avvertimenti, mail più pungenti. Difficile accettare di essere la vittima. Anche perché nessuno è stato preparato al come affrontare una discontinuità.

I master, i corsi sulla leadership, gli articoli di management, i professori delle più titolate Business School, tutti insegnano le modalità per avere successo, crescere, diventare più forti. Ma, come gestire la sconfitta, la perdita del lavoro, o ancora meglio, come prevenirla e prepararsi: un tabù. Eppure è impensabile che una carriera manageriale più o meno quarantennale non conosca una discontinuità. Fenomeno diventato ora più usuale.

“La nostra gloria più grande non sta nel non cadere mai, ma nel risollevarsi sempre dopo una caduta” Confucio.

UN QUARTO DI SECOLO FA

Limitata per decenni ai casi gravi di giusta causa, la pratica dell'interruzione del rapporto di lavoro prende piede negli anni ottanta, con i grandi piani di ristrutturazioni industriali che beneficiano di condizioni vantaggiose di prepensionamento, previste dalla cassa integrazione speciale.

E così, con un aiutino aziendale, dirigenti poco più che cinquantenni lasciano il posto di lavoro. Azioni gestite sotto traccia, con grande fairness definite incentivi *all'uscita*. Il termine *all'esodo* prenderà poi corpo negli anni successivi, quando il fenomeno assumerà dimensioni bibliche. Gentilmente le aziende cominciano a prevedere nei budget, laut accantonamenti per tali interventi che, quando da speciali diventano ricorrenti, vengono fatti scivolare in una riga più in basso del conto economico. Non si vuole impolverare il cash flow che deve luccicare, a prescindere dagli errori fatti negli anni precedenti.

La diga dell'aggancio alla pensione viene travolta dalla piena di mani pulite che, agli inizi degli anni novanta, sconvolge varie imprese con numerosi azzeramenti di vertici aziendali. Passa il concetto che un dirigente è, per sua natura, licenziabile sempre e comunque. A prescindere dalla giusta causa.

Un sostanziale cambio culturale che pesa come una croce sui primi esodati al di fuori delle inchieste, sui quali aleggia il beffardo sospetto che siano fuggiti con la cassa. E come tali, essi spesso si comportavano. Nel senso che questi pionieri del fenomeno dei manager jobless, provavano un significativo senso d'imbarazzo per il loro nuovo *status*, che tendenzialmente li portava a stare a casa, in attesa di una chiamata di speranza per un nuovo lavoro. Cinicamente e con l'infantile velleità di esorcizzare il nuovo corso, vengono definiti *quelli alla canna del gas*. Crescono, nel frattempo, gli investimenti per lo sviluppo della rete di distribuzione del metano.

Essere fuori dai giochi, produce una sensazione particolarmente spiacevole, aggravata sia dal rallentamento economico che

dal contrasto con i precedenti anni, quando girava euforica la giostra delle opportunità manageriali, dalla quale praticamente non si scendeva mai. Se l'automobilina cominciava a diventare stretta, si cercava di montare sull'aeroplanino, che salendo, permetteva di vedere quando si liberava il cavallino bianco. La posizione più ambita. Ora da terra, si guarda un po' sconsolati la giostra che gira lenta, cigolando. Nessuno osa lasciare la postazione conquistata.

La situazione per i senza lavoro è critica in quanto *il mercato* si trova di fronte a un fenomeno nuovo. I cacciatori di teste non li inseriscono nelle loro liste, il private equity è agli albori e poche sono ancora le opportunità, i consulenti strategici li guardano con un certo sospetto e non vedono conveniente ingaggiarli. Non resta che affidarsi alle conoscenze di ex colleghi desiderosi di dare una mano ai più meritevoli.

Nel frattempo, grandi gruppi industriali a controllo italiano, che per cultura non licenziavano, e che non usufruivano di condizioni speciali di prepensionamento, relegano i manager in esubero in posizioni di vice-president non operativi di sconosciute partecipate. Li parcheggiano in sperduti uffici dei grandi palazzi, con il tacito accordo di non farsi vedere troppo nei corridoi. Traccia della loro esistenza, il cedolino paga.

QUINDICI ANNI DOPO

Ed eccoci al fatidico 2008, l'anno riconosciuto per aver segnato il passaggio tra *il prima* e *il dopo*. E non parliamo di era glaciale, ma di era manageriale. Gli esodi diventano di massa. Parte il Black Friday manageriale, le aziende svuotano gli uffici, c'è il fuori tutto, a prescindere dall'età e dalle performance. Trasformatosi in fenomeno collettivo, essere senza lavoro diventa meno drammatico. Ora i cacciatori di teste riempiono le proprie liste di manager a casa. Ne decantano le qualità, snocciolano le innumerevoli referenze, sottolineano al cliente la pronta disponibilità.

E la flessibilità economica. I fondi di P.E. fiutano l'opportunità di portarsi a casa manager sovradimensionati, che in tempi buoni avrebbero fatto fatica ad attrarre. Alle loro condizioni. Le società di consulenza li ingaggiano su progetti specifici nei quali necessitano di una reale competenza di business. Quella a loro mancante.

A prescindere, rientrare nei giochi rimane un esercizio complesso. Che richiede un mindset diverso rispetto al passato. Quando si è senza, il lavoro bisogna cercarselo e, senza falsi pudori, chiederlo. Più facile dove si è già conosciuti. Tipicamente fornitori, concorrenti, clienti, consulenti.

Pur se supportata da provide buonuscite, la gestione è impegnativa: sul piano professionale, reputazionale, sociale, familiare. E soprattutto personale. Perché dopo anni di progressiva carriera, di combattimenti sul campo, di vita cadenzata da impegni, di obiettivi da raggiungere, di truppe da comandare, pesa rientrare a casa con le sporte del supermercato. È richiesta stabilità emotiva per affrontare periodi di reinserimento che possono durare svariati mesi. E per sostenere colloqui di lavoro che rischiano di essere impegnativi e ai quali bisogna presentarsi con la lucidità di chi ha elaborato il lutto del licenziamento. In caso contrario, meglio farsi preparare da un personal coach.

“Non puoi misurare un uomo dai suoi insuccessi. Devi conoscere che uso ne ha fatto. Che cosa hanno significato per lui. Che cosa ha tratto da essi” Orison Swett Marden.

E pur se in parte riabilitati, essi rimangono comunque degli osservati speciali, in termini di richiesta di maggiori referenze, di comprensione dei fatti che hanno generato la discontinuità, di come hanno riempito il proprio tempo, cessata l'occupazione fissa. Trasparenza e onestà sono fondamentali per accreditarsi.

SUGGERIMENTI

È un dato di fatto: rimanere senza lavoro, oggi, per quanto sgradevole sia, fa parte delle regole del gioco. Non bastano buoni risultati, solide capacità gestionali, valide relazioni per non essere invitati a trovarsi altra occupazione, a raggiungere un accordo di uscita consensuale e a convenire che non ci sono più le condizioni per proseguire, a riconoscere che c'è divergenza strategica con l'azionariato, che è venuto meno il rapporto fiduciario. Varie e numerose sono le formulazioni per disinfettare uno strappo bruciante. Comunque tutte più dignitose dei casi di mancati rinnovi comunicati con un preavviso di quarantott'ore.

Sta dunque al manager, soprattutto se ricopre ruoli apicali, impostare un piano di prevenzione, visto che non esistono polizze assicurative che tutelino in caso di cadute dal vertice. In sostanza si tratta di costruirsi in modo lucido e metodico una propria agenda personale, che viaggi comunque in parallelo con quella aziendale. Cerchiamo di chiarire questo aspetto.

Tendenzialmente i manager dedicano energie alla costruzione di relazioni all'interno del proprio gruppo o nei riguardi dei propri azionisti. Altrettanto deve essere fatto con l'esterno. A prescindere dalle personali predisposizioni, è opportuno curare non solo gli stakeholder, ma anche gli autorevoli reputationholder. Incontrare regolarmente consulenti strategici, cacciatori di teste, avvocati d'impresa, banchieri, anche al di fuori di quelli aziendali. Mantenere contatti diretti con seri giornalisti economici, non necessariamente per comparire e darsi troppa visibilità pubblica. Instaurare rapporti con società di P.E. che operano nello stesso settore di business. Fare testimonianze nei convegni, cercando di farsi apprezzare soprattutto per le proprie idee personali. Relazioni da gestire con un'accorta semplicità e simpatia, a prescindere dalla posizione di potere che si ricopre.

È un programma impegnativo che richiede perseveranza e tempo. Ma per questo esistono i breakfast, i lunch e i dinner.

Parrebbe un'attività alla portata di pochi. Ma se si inizia già da giovani coltivando le relazioni sviluppate all'università o nei master e con costanza le si allarga, si può arrivare a quarant'anni già con un valido network. Utile, purché abbinato a un'immacolata fedina manageriale. Risulta più facile, infatti, aiutare i bravi.

Dunque un lavoro di costruzione di una rete che permetta di farsi conoscere personalmente da chi un giorno può segnalare in anticipo nuove opportunità, referenziare in modo autorevole il proprio nome, consigliare nei passaggi critici, offrire un job temporaneo in attesa di un nuovo incarico.

Di fatto una rete che permetta di volteggiare sul trapezio con più tranquillità e di non cadere a terra quando, librandosi nel vuoto, non si trovino più le mani che dovevano garantire la presa. Magari proprio di colui che l'arroganza del potere, aveva portato a trascurare.

Tessere relazioni aiuta a proteggere la carriera nello schema oramai consolidato che prevede scambi di favori tra coloro che detengono posizioni rilevanti o si presuppone le recuperino, quando perse. Situazione che cambia significativamente quando la carriera arriva alla sua naturale fine. E di colpo si rischia di essere definitivamente fuori dai giochi. Dimenticati. Prospettiva che non spaventa coloro che non si sono limitati a ricoprire posizioni, a svolgere incarichi, ad assumere responsabilità. Ma che hanno riempito il proprio ruolo di contenuti veri, hanno cercato d'innovare, hanno fatto crescere i collaboratori, hanno impostato uno stile di management replicabile. Si tratta dei pochi che hanno saputo lasciare una traccia.

Comunque, vista l'ineluttabile fragilità di qualsivoglia posizione manageriale, l'aver gestito il potere con accortezza è il migliore viatico per contare sull'altrui aiuto nei momenti critici.

“L'arroganza, la presunzione, il protagonismo, l'invidia: questi sono i soggetti da cui occorre guardarsi” Plutarco.

EPILOGO

Finito il primo atto, gli ospiti si alzano per andare nel foyer, approfittando dell'intervallo per stringere mani, salutarsi, presentare le mogli, scambiarsi battute, fare nuove conoscenze. Vista l'alta posizione che aveva il marito, loro erano sempre stati al centro di questi convenevoli. Un tacito sguardo e convengono di aspettare seduti il secondo atto. Lui pensa all'incontro finale che avrà l'indomani con il presidente di un importante istituto bancario. Ha la quasi certezza del posto e poco importa che la posizione sia meno prestigiosa di quella precedente.

Nel silenzio del teatro svuotato, la sua mente ripercorre le difficoltà dell'ultimo anno. L'insolito silenzio del cellulare, la mortificante fatica per organizzare incontri conoscitivi, il sottile dubbio tra l'attivarsi troppo e il restare troppo discreto, la palpabile ingratitudine di quelli che avevano beneficiato dei suoi favori, la tensione dei colloqui, la trepidante attesa dei feedback, la delicata ricerca di referenti affidabili. L'inconfessabile timore di essere dimenticato. Una lezione di vita per lui che si credeva intoccabile, forte dei risultati, dell'apprezzamento del mercato finanziario e delle competenze maturate nel corso di una brillante carriera. Sente che l'incidente di percorso l'ha arricchito sul piano personale. Ha preso consapevolezza di una realtà che immaginava, ma non conosceva direttamente. Presto rientrerà nel giro di sempre. Riacquisterà il suo status, lo stipendio, il bonus, il long term incentive, i vari fringe benefits e usufruirà del ricco programma di welfare aziendale. Lui, comunque, *fuori dai giochi* c'è stato poco. Ben diversa la situazione di chi non ci è mai entrato nel vero mondo del lavoro e forse non ci entrerà mai. E che poco sa dei *giochi*, ma molto del *fuori*. Ora tutto ciò gli è più chiaro ed è convinto che chi gestisce un'azienda abbia il dovere di dare il suo contributo all'equilibrio sociale. Si gira verso la moglie: "Domani ricomincio in modo diverso".

IMPRENDITORI E MANAGER: PROVE DI COMPATIBILITÀ

Silicon Valley 1957, otto brillanti ingegneri, etichettati poi come “traitorous eight”, lasciano la Shockley Semiconductor per fondare la Fairchild Semiconductor. Il più noto, Gordon Moore (in seguito co-fondatore di Intel nel 1968) ricorda un momento importante di quel passaggio: *“The first thing we had to do was find someone to run our company. We had to hire ourselves a boss”*.

Fairchild arriva a trentamila dipendenti alla fine degli anni sessanta. Sfida imprenditoriale di grande successo, basata su un’iniziale separazione dei ruoli fra imprenditori e gestori: imprescindibile, ma spesso inarrivabile presupposto.

Da decenni, in casa nostra, gli imprenditori e i manager si sfiorano, si studiano, si sposano, si amano, si odiano, si separano. Incomprensioni, timori, ruoli calpestati, fiducie sfilate. Innumerevoli opportunità di sviluppo perse. Spreco ingiustificato e intollerabile. Soprattutto quando le speranze di ripresa del paese sono in gran parte affidate alle capacità di sviluppo internazionale delle aziende imprenditoriali di medie/grandi dimensioni.

Mai, come in questo periodo, vi è forte convergenza di interessi tra le aziende, che hanno bisogno di rinforzarsi per affrontare le sfide dei mercati globali, e i manager. In un contesto di risorse finanziarie limitate, con rimpallate responsabilità tra banche e imprenditori, è un vero peccato non fruire delle risorse manageriali che oggi sono ampiamente più disponibili di prima.

Tramontati i tempi nei quali bastava un uomo forte e bravo a capo dell’azienda, oggi ci vuole una squadra manageriale solida, coesa, competente. Più facile da assemblare, se a dirigere l’azienda non è direttamente la proprietà.

Si sa che i casi di insuccesso di inserimenti di numero uno in realtà imprenditoriali sono numerosi, ma è altrettanto noto che quando funzionano, i risultati sono veramente eccellenti.

Stante il fatto che le principali criticità sono spesso di natura comportamentale, cerchiamo di analizzare le più frequenti, facendo prima una debita premessa.

Parlando di manager, si identifica una categoria professionale che ha chiari codici, prevedibili modalità di comportamento, simili formazioni scolastiche, precisi dress code e omogenei obiettivi.

La definizione di imprenditore invece, raggruppa categorie piuttosto eterogenee: fondatori, seconde/terze/quarte generazioni, azionisti puri, padroni veri, proprietari a vocazione imprenditoriale, ecc. È ovvio quindi, che parlando genericamente di imprenditori, ci si esponga a possibili critiche (William Blake: “Generalizzare vuol dire essere idioti”).

IL FIDANZAMENTO

Sgocciolatesi le maree del private equity, cavalcate per più di un decennio da manager alla ricerca dell'onda sempre più alta, molti surfisti si trovano ora spiaggiati e scrutano l'orizzonte alla ricerca di nuove avventure. Nel frattempo, imperterriti, i gruppi multinazionali proseguono nelle riorganizzazioni e nelle sequenziali epurazioni manageriali, rinforzando i pilastri della verticalizzazione e trascurando le travi di supporto orizzontali. Poche le opportunità dai grandi gruppi statali o ex, caratterizzati da anni dal prolungamento di una tranquillizzante stabilità manageriale. Dunque, praterie piene di cavalli di pura razza manageriale, facili prede per imprenditori dalla vista lunga.

Il cavallo va preso e domato con la seduzione. E in questo, gli imprenditori sono maestri. Assistere a un colloquio tra un manager e un imprenditore, è quasi sempre un vero spettacolo. Il primo, sulla scena, occupa uno spazio contenuto: segnalato, referenziato, selezionato, radiografato da un dettagliato CV, appena scorso da

chi non ne ha mai scritto uno in vita sua. Buone aziende, percorso consistente, risultati sempre raggiunti, apertura internazionale, dinamico, flessibile, solida leadership. Poco da aggiungere, solo qualche rapida pennellata di colore. Poi parla l'imprenditore. E si parte dalla storia. Trapassato, passato remoto, passato prossimo: dipende da quando è stata fondata l'azienda. Storie avvincenti: la cioccolateria del nonno, l'officina meccanica montata dal padre, il tavolo da disegno e il primo prototipo costruito in garage. E ancora: la fabbrica che produce per l'esercito anche sotto i bombardamenti, le ricette di erbe carpite ai frati e tramandate da generazioni, la corsetteria della madre poi industrializzata. Studi serali, vacanze mai fatte, esperienze in fabbrica. E quindi il coraggio, il salto, la vocazione, l'impulso, le banche che credono e che aiutano. Durezza, tenacia e tanto romanticismo in questa fiaba industriale che affascina l'interlocutore, come un bambino. Poi si arriva al presente, che viene generalmente, e spesso volutamente sorvolato, per passare al futuro, ai sogni, all'espansione, ai mercati da conquistare, alle sfide da affrontare insieme. Tutti sull'ottovolante. Estasiato, conquistato, il manager esce dall'incontro commentando: "Che personaggio straordinario! Ma cosa avrà capito di me, che ha quasi sempre parlato lui?". Non ha bisogno di fare troppe domande: l'imprenditore sceglie in base al proprio istinto felino, al quale attribuisce da sempre una tripla A.

Così ci si fidanza. Seguono altri incontri in cui entrambi fanno del loro meglio per consolidare le reciproche certezze e per non dissipare i legittimi dubbi. Domina il desiderio di piacersi.

IL MATRIMONIO

Come in tutte le unioni che si rispettino, anche in questo caso ci vuole un contratto. Risulta semplice per le clausole di assunzione, complesso per quelle di separazione. Ci si unisce, ma ci si vuole preparare da subito alla separazione, quasi fosse da entrambi già data per scontata.

Il contratto dei dirigenti, molto chiaro in un contesto manageriale, va reinterpretato in ambito imprenditoriale. Raggiunto il sofferto accordo, inizia la convivenza, preceduta dall'immancabile luna di miele. E già qui si rischia di commettere i primi errori. O perché l'imprenditore sovraespone il nuovo manager portandolo in giro per le filiali, i clienti e i fornitori e declamandone le qualità, o perché al contrario lo getta nell'arena dei vecchi senatori per vedere come se la cava, o perché sin dall'inizio gli dà un ruolo più ridotto di quello prospettato. Passi falsi anche da parte del manager: interviste autocelebrative, dichiarazioni che lasciano intendere un passo indietro dell'imprenditore, premature assunzioni di ex colleghi fedeli.

Aggiustato il tiro, comincia la convivenza con le sue complessità, spesso legate a incomprensioni, a onde di pensiero di lunghezza diversa, a difficoltà di dialogo. Per evitare equivoci, è opportuno che il manager abbia da subito ben chiaro il concetto che la sua missione è principalmente quella di rendere felice il proprio azionista. Nel senso di saper interpretare i suoi sogni, anche se inespressi, di rispettare le aree che egli vuole tenere per sé e i suoi forti valori, di facilitarlo nella creazione di un clima di fiducia, entrando nelle sue chiavi di lettura. E capire, per esempio, che ci sono alcuni fornitori di lunga data a cui è sconveniente togliere condizioni privilegiate, che alcuni manager storici non vanno da subito rimossi, che le politiche del personale devono tenere conto della sensibilità sociale dell'azionista e così via.

Non basta essere il miglior manager e fare di tutto per il bene dell'azienda: bisogna verificare costantemente il grado di soddisfazione del proprio azionista, tenendolo regolarmente informato delle azioni che si vanno a intraprendere.

Nel contempo è opportuno che l'imprenditore comprenda che deve delegare e non bypassare il capo azienda appena insediato. Che un manager non accetti di perdere la faccia di fronte a terzi. Che egli va premiato per i risultati che raggiunge, senza

soffocate recriminazioni. L'imprenditore deve sforzarsi di dare fiducia a chi gestisce l'azienda, senza necessariamente sentirlo come una sua proprietà.

Nello stesso tempo è opportuno che il manager si allontani progressivamente dal mito della carriera, che si immerga nello spirito imprenditoriale e capisca che la sua crescita è strettamente legata allo sviluppo del valore dell'azienda. Questo è un obiettivo sul quale la convergenza è piuttosto naturale. Più complesso è l'allineamento sulle modalità e tempistiche, in quanto per l'imprenditore è fondamentale il principio di garantire la perennità della propria azienda, con obiettivi e prospettive che definire di lungo termine sarebbe riduttivo. Complesso ma fattibile, se il manager sa salire sulla collina dalla quale l'imprenditore guarda l'orizzonte senza fine, e respira la sua stessa aria.

LA SEPARAZIONE

Quasi sempre inevitabile, quasi mai preannunciata, spesso mal preparata. La casistica delle motivazioni è quasi illimitata. Per quanto riguarda l'imprenditore, spesso prevalgono timori di diverse sfumature. Timore che l'ingresso di un fondo nel capitale per finanziare un'importante acquisizione, possa mettere a rischio il controllo dell'azienda. Timore che il ricambio portato avanti dal manager con uomini "suoi", gli faccia progressivamente perdere contatto con l'azienda. Timore che l'accresciuta notorietà del capo azienda adombri la sua immagine. Timore che le scelte strategiche siano focalizzate più sui risultati di corto termine.

E così, mixando razionale e irrazionale, scatta la decisione, irrevocabile, di un'ineludibile separazione, che sovente lascia tutti sorpresi. Comunque: decisione presa, sentenza inappellabile.

I motivi per cui un manager lascia un imprenditore sono più sfaccettati. Il più scontato: l'offerta per una posizione più importante, che gli ha fatto scattare la sua repressa voglia di carriera. Il più naturale: l'entrata in azienda di figli/nipoti con ruoli cre-

scenti, il che gli ha ricordato che l'azienda sarà imprenditoriale, ma prima ancora è familiare. Il più frequente: non aver potuto operare con tutte le deleghe previste per la posizione di AD, il che gli ha insegnato che certe cose è meglio chiarirle prima.

Amarezza e delusione. Entrambi ci avevano sinceramente creduto. Resistere alla tentazione di autoassolversi, per poter imparare dagli errori. Remixare il cocktail con il buon senso: più razionalità e meno impulsività per l'imprenditore, più passione e meno razionalità per il manager. E trovare il coraggio per ripartire e riprovarci. L'imprenditore lungimirante sa che deve garantire la migliore gestione alla sua azienda, se vuole assicurarne la perennità generazionale.

E così pure il manager è ben consapevole che molti gruppi familiari controllano marchi affascinanti, che sono innovativi, che sanno affrontare sfide con spavalderia, esplorando nuovi mercati. E che, se i proprietari fanno veramente gli azionisti, il ruolo del capo azienda è completo. Dunque molto attrattivo.

Imprenditori e manager: parliamo comunque di due mondi molto diversi. Uno possiede l'azienda, l'altro la gestisce; uno pensa alla successione, l'altro alla carriera; uno se sbaglia, paga di tasca propria, l'altro, se sbaglia, cambia tavolo di gioco.

Eppure esistono casi di comprovata compatibilità e di grande successo, ispirandosi ai quali è possibile trovare una ricetta vincente.

UNA PROPOSTA

Il presupposto di base è che l'imprenditore, indipendentemente che sia fondatore o successiva generazione, si concentri totalmente nell'esercitare il ruolo che non può delegare: quello di azionista, appunto. Che può avere varie sfaccettature: finanziario, industriale, imprenditoriale. Egli è l'anima dell'azienda, ne trasmette la cultura, ne cura lo stile e ne difende i valori. La sua è una missione importante, impegnativa: capire i mercati, cono-

scere i clienti, studiare i concorrenti, valutare gli investimenti, garantire la sostenibilità finanziaria, formare il CdA e, non da ultimo, scegliere l'Amministratore Delegato. Che non deve necessariamente venire dal settore. Ma che deve avere lo spirito del vincente: visione strategica, capacità decisionali e gestionali, equilibrio nel giudicare le persone, abilità nello scegliere e attirare manager di alta qualità. E soprattutto, naturale predisposizione a lavorare in team. Da evitare i solisti autocentrati, anche se bravissimi. Pur avendolo dotato di ampia delega, l'azionista deve "accompagnare" il capo azienda nella costituzione della sua prima linea, che deve avere quattro/cinque key manager la cui scelta sia stata condivisa per creare, sin dall'inizio, un forte commitment tra i manager e l'azienda.

Una volta rodatosi il meccanismo e instauratasi una reciproca fiducia, è opportuno far entrare nel capitale dell'azienda, con quote diverse, sia l'AD che i key manager, prevedendo modalità incentivanti che premino la creazione di valore di medio/lungo termine. Un'elevata qualità della prima linea e un forte legame con l'azienda rendono l'azionista più tranquillo, in quanto meno dipendente dall'AD. E quest'ultimo più libero, in quanto la squadra può reggere in caso di separazione e in attesa di un sostituto.

Completa lo schema, la costituzione di un C.d.A. asciutto, con membri esterni alla famiglia (esistono già i pranzi domenicali come consigli di famiglia) che aiuti l'azionista nel controllo e nello stimolo dell'AD e che supporti quest'ultimo nelle decisioni più importanti.

Concludendo, l'imprenditore lungimirante sa quando è giunto il momento di affidare la guida dell'azienda a un manager esterno. Ma lo deve fare solo se intimamente convinto: non basta che glielo abbia consigliato la banca, suggerito il consulente strategico, o perché l'ha visto fare dall'imprenditore amico. È una decisione di grande amore verso l'azienda, in quanto può significare rivedere il proprio ruolo e, in taluni casi, riconoscere i propri

limiti. Encomiabile, quando la lucida valutazione non grazia neanche i figli. Questa intima e profonda convinzione lo spinge a lanciarsi, a provare e, se non funziona la prima volta, a perseverare sapendo che ha preso una decisione irrevocabile e che prima o poi troverà il manager giusto per sé e per l'azienda.

Così è anche per il manager che lascia il suo universo multinazionale di cui conosce perfettamente i meccanismi planetari e che si avvicina alla realtà imprenditoriale. Lo deve fare con flessibilità e apertura mentale, ricordando che gli imprenditori non sono tutti uguali. E che quindi, quando gli si presenta l'opportunità, è necessario che cerchi di capire a fondo la cultura, le modalità di comunicazione, l'approccio mentale, lo stile relazionale e i valori del proprio interlocutore, per comprendere bene se c'è compatibilità. Per poi lanciarsi, con passione.

SEZIONE 2

LA LUNGA RECESSIONE

Le crisi spaventano, la recessione impaurisce. Di fatto, a partire dalla famosa manovra Amato del '92, è iniziata una lunga fase di lenta e progressiva decadenza del paese caratterizzata da minori investimenti nel settore industriale, spinta delocalizzazione, massiccio esodo di giovani all'estero, incontenibile tasso di disoccupazione, diminuzione della scolarità, riduzione del tasso di natalità. In sintesi: un progressivo impoverimento del paese. Nel frattempo, si sono succedute varie crisi, dalle quali in realtà non ci si è mai ripresi, creando un generale senso di sconforto nelle capacità reattive del paese e incrinando quell'innata convinzione che tanto, alla fine, gli italiani se la cavano sempre. Il problema è che ora, la parola fine si presta a varie accezioni. Tutto ciò ha avuto un impatto estremamente rilevante sulla classe manageriale riducendo numerose posizioni di vertice, rendendo precaria una professione che si riteneva al riparo dalle varie iniziative di downsizing, obbligando i manager a rivedere sostanzialmente i propri piani di carriera e a interpretare in modo più imprenditoriale la propria esperienza professionale. Strada più tortuosa, con meno protezioni e che richiede doti di flessibilità, di creatività e grande spirito d'iniziativa. Ridotte le possibilità di veloci crescite manageriali e di rilevanti riconoscimenti economici, prende peso il contenuto del ruolo e la soddisfazione che esso può generare.

Negli articoli di questa sezione viene fatta una sintetica carrellata dell'evoluzione del management dagli anni Ottanta in poi e si affrontano alcuni aspetti delle ricadute delle varie crisi sulla classe manageriale.

IL SENSO DEI VALORI: PASSATO, PRESENTE, FUTURO

Piccolo, ricordo paura e soprattutto incredulità quando il prete, nel silenzio della chiesa, predicava riferendosi all'antico Egitto: «...e ci saranno sette anni di vacche grasse e sette anni di vacche magre». Crisi epocale, anzi biblica. Due conti, consoliamoci: ne saremo fuori nel 2015. Lo dicono, senza troppi studi macroeconomici, le Sacre Scritture.

Come ne usciremo? Più poveri, certezza sconsolante, ma quel che è peggio, confusi. Cosa sta succedendo? E ai giovani, cosa raccontiamo, dove li indirizziamo? È una domanda che si pongono molti manager, per sé e per i figli. Un senso di vuoto. Mancano i valori, quelli autentici.

Negli ultimi quarant'anni la classe manageriale, nel bene e nel male, si è sviluppata ed evoluta condividendo con le aziende gli obiettivi, ma soprattutto i valori, adattandoli ai cambiamenti in una sorta di virtuoso allineamento. Questo simbiotico meccanismo si è recentemente inceppato quando gli obiettivi delle aziende hanno iniziato a divergere da quelli dei manager: le une devono licenziare, gli altri devono lavorare; entrambi per sopravvivere. La lotta per la sopravvivenza ha fatto saltare i codici di comportamento che per anni hanno regolamentato il rapporto azienda/manager basato sulla condivisione dei valori: rimane il contratto nazionale dei dirigenti.

Fase transitoria, abbattimento di molti tabù, focalizzazione sugli interessi personali: tante macerie. È ora di pensare alla ricostruzione e capire quali valori debbano ispirare i manager per il prossimo decennio. Cerchiamo di inquadrare il tema, partendo dal passato.

L'ERA DELLO SVILUPPO

Gli anni della crescita vera. Periodo meraviglioso, difficile individuare l'inizio. Termina nella seconda metà degli anni Ottanta, più o meno dopo il referendum sulla contingenza. Sono anni in cui tutto cresce: consumi, fatturati, retribuzioni, risparmi, indebitamento dello Stato, inflazione. Le unità di misura sono le tonnellate, il numero di auto, le migliaia di elettrodomestici.

I manager parlano di R.O.S., i più sofisticati di cash flow, ma sono in pochi: hanno il master fresco. Le posizioni si pesano sulla bilancia della Hay, gli stipendi pure: contano le migliaia di persone gestite, il numero di zeri del fatturato, l'ammontare degli investimenti industriali e, vizio pericoloso, anche i debiti contano.

Cultura mista di management privato e pubblico, con lo stipendio fisso che è il piatto forte e con i bonus che fanno da contorno. Valgono le aziende che crescono, contano i manager che pesano. L'allineamento sui valori dello sviluppo è chiaro, ben definito. I piani quinquennali sono delle sveltanti rette, basta mettersi d'accordo con gli azionisti sull'inclinazione.

I manager cambiano solo per posizioni più rilevanti. I curricula sono importanti, ma non troppo, le raccomandazioni servono, come sempre. Ma soprattutto l'essere considerato "un galantuomo", costituisce un bel lasciapassare. Le aziende sono delle splendide navi-scuola. I giovani cadetti vengono arruolati e partono per una navigazione spesso più che trentennale. Basta non fare grossi errori, non pestare i piedi sbagliati; si fa comunque carriera cavalcando la crescita. La vita a bordo è serena, talvolta austera: si sa, l'industria non diverte e può essere faticosa.

Nella seconda parte degli anni '80 il clima cambia: l'inflazione tende a calare, la crescita rallenta, gli incrementi salariali non sono più gli stessi, gli investimenti produttivi si riducono. La finanza non vede l'ora di rubare la scena all'industria. Eccoli, sono pronti a entrare in campo i prestigiatori. Come resistere, ci hanno sempre fatto sognare! Il gioco è semplice. Basta sostituire la pa-

rola *crescere* con la parola *moltiplicare*. Che cosa? Tutto! Ebitda, rendimenti, capitali investiti, bonus, quotazioni azionarie. Con il denaro si possono fare magie. E come no.

Parte silenziosa la metastasi del debito pubblico, che in un solo decennio passa dal 60% al 120% del PIL. Tutti sulle montagne russe!

L'ERA DEL DENARO

Selezionati alla nascita, venuti al mondo praticamente già bilingue, formati in scuole di élite, spediti in campi (politicamente chiamati campus) di addestramento all'estero, masterizzati nell'arte di moltiplicare il denaro, eccoli nella transumanza del primo volo del mattino Milano-Londra, falchi pronti ad artigliare, insieme a colleghi di diverse nazionalità, il proprio desk, piattaforma di *deal* finanziari intercontinentali. Tornano il venerdì sera, le occhiaie sono profonde, ma l'occhio è sempre rapace, perché il denaro eccita, e non solo quello.

Sono loro, gli apripista, i nuovi idoli, gli esempi per i giovani bocconiani, l'orgoglio di tante mamme.

La corsa al denaro è scatenata, saltano i punti di riferimento, la parola d'ordine diventa: creare valore per gli azionisti. Ma spesso gli azionisti sono lontani, sono diffusi. Come si fa a sapere se sono interessati a temi quali: l'occupazione, le ricadute della delocalizzazione, gli impatti ambientali, l'immagine aziendale, la sostenibilità a lungo termine, il clima interno? Nel dubbio, è meglio far crescere il valore *tout-court* della società e distribuire dividendi. Su questo ci si allinea tutti: le aziende e i nuovi azionisti/stockisti, manager beneficiati dalle *options*.

Lo stipendio fisso rappresenta un retaggio della old economy, i bonus servono per finanziare il nuovo benessere. Ora sono loro, i mitici pacchetti di *stock options* a occupare la scena, spesso distribuiti in modo spregiudicato, anche perché non appesantiscono nei bilanci la voce costo del personale, e si risparmiano pure i contributi, e fiscalmente sono una manna.

E adesso chi li scolla più, anche i manager di robusta tradizione industriale, dal video collegato permanentemente con la Borsa che misura, ora dopo ora, la loro crescente ricchezza? Le posizioni non si pesano più, i manager si comprano: ingaggi calcistici. Cambiano i parametri: la vecchia hit parade dei capi azienda basata sui fatturati viene rapidamente sostituita dalle statistiche sulla total compensation pubblicate sui principali quotidiani. Ricchezza a pioggia, insperata: le barche si allungano, gli armadi si riempiono di gessati dalle righe sempre più larghe, le auto grondano di optional.

Tutti allineati sul nuovo valore: il denaro, preferibilmente quello personale. Rubano la ribalta i private equity, azionisti di passaggio. Inossidabili top manager di grandi multinazionali abbandonano in fretta e furia lussuosi uffici, laccate segretarie, ossequiosi autisti, platiniate carte di credito, per immergersi nella pianura veneta dove scoprono il piacere di governare cento operai che forgiavano, in uno spartano capannone, componenti pregiati. È piccolo, ma il capital gain è promettente e la leva è da togliere il respiro. Paura, macché, non siamo forse imprenditori? L'importante è partecipare al banchetto finale dove vengono distribuiti veri bottini di guerra che, messi a reddito, garantiscono benessere ad almeno due future generazioni. Inorridiscono le vecchie dinastie di imprenditori doc.

Ma il denaro eccita, moltiplica gli appetiti, si compera tutto, si scala l'impossibile. Nuovi temerari assaltano banche, mentre lo sceriffo sonnacchia con il cappello calato sugli occhi.

Poi inevitabilmente succede quello che si sapeva: il cerino si consuma, l'ottovolante si inceppa. I primi, rapidi, scendono già a metà del 2007, gli altri aspettano vigili; ma questa volta non c'è l'avvocato dalle basette argentee che suona la campanella di fine festa.

31 dicembre 2008, l'ultimo brindisi sul "Titanic".

LA CRISI

Si pensava che potesse essere una bolla come l'altra: esplosa, gli schizzi avevano arrossato gli occhi. Questa è diversa: gli occhi li fa piangere.

Scatta l'ordine del *hiring freeze*. Brividi, ma è solo l'inizio. Parte la campagna dei saldi interni che coinvolge migliaia di manager. Le offerte di buonuscita peggiorano di mese in mese: 36, poi 24, poi 12. È meglio accettare? Per fare cosa? Il girone dei senza lavoro spaventa. I mercati precipitano, i consumi si arrestano, è impossibile fare previsioni: assalto alla scialuppa di salvataggio.

Ed ecco che dopo decenni di condivisione e di allineamento sui valori tra manager e aziende, prima sullo sviluppo e poi sul denaro, avviene la grande frattura: ognuno pensa a mettersi in salvo. Si frantuma anche la torbida complicità sul guadagno.

Le aziende, soprattutto le più grandi, nell'incertezza, si focalizzano sulla riduzione dei costi, in particolare su quello del personale: la medicina è antica, ma questa volta la dose stordisce. Vengono bloccate le nomine a dirigente: quadri a vita cercano un organigramma a cui appendersi. Parte il riciclo interno. Appurato che è un crimine assumere, si "valorizzano" le risorse interne, che al di là dei dichiarati, vuol dire in sostanza cercare di far fare la stessa cosa a un manager che costa meno. L'anzianità diventa un peso, l'esperienza non è più un vantaggio: tanto ora è tutto diverso. La sostituibilità diventa la parola d'ordine, domina il fare: è il momento d'oro degli "uomini macchina".

I tanto compianti, e oramai defunti, piani di stock option vengono sostituiti da programmi di *long-term incentive*, curiosamente battezzati da alcune aziende come "retention plan", strano termine in un periodo nel quale nessuno è disposto ad abbandonare la propria nave, se non per colera. Bufera, mare grosso, strategia "mi accozzo".

Se è dura la vita a bordo, non parliamo degli ex manager in cerca di un lavoro, di un contratto, di un ingaggio, di un po'

di IVA da pagare. Licenziati, incentivati, esodati, prepensionati, pensionati, vivono con il cellulare attaccato, neanche fosse un pacemaker. Oramai a loro si propone di tutto senza alcun pudore, anche posti in Serbia, Kazakistan, Montenegro, India (quando va bene). «Sì, mi potrebbe interessare»- rispondono mentre cercano di soffocare il rumore di sottofondo della cassa del supermercato. «Durata del contratto?»: 6, 12, 18 mesi, neanche si trattasse di una sostituzione maternità.

Chiudi la chiamata e arriva il CV in tempo reale. La loro vita è lì, trent'anni di lavoro su due fogli di carta dove ogni parola è scritta con cura maniacale, leccata, pesata nelle lunghe giornate di vuoto. Ne esistono versioni in più lingue. Rimpianti, tanti, soprattutto per non aver attivato un network di conoscenze importanti durante i tempi buoni: la rete, ora, attutirebbe la caduta. Putrida stagnazione, al cui olezzo non si sfugge barattando per crescita uno zero incastrato tra un segno “+” e una virgola qualcosa. Prima o poi finirà. Quando? Sette anni di vacche magre non sono uno scherzo, ma il 2015 è in arrivo e forse già prima la situazione economica dovrebbe migliorare. È tempo di cominciare a riflettere sul dopo crisi.

2015 E POI

Finalmente ne siamo fuori. Il PIL mostra orgoglioso un bel 1 dritto come un soldatino. Il debito è stato parzialmente domato, torna un certo ottimismo. Tanti beni acquistati in massa nei tempi buoni, sono stati consumati (accumulati, non avevano assolto il ruolo primario di “bene di consumo”). Si torna finalmente a spendere. Tutto come prima? Non esattamente.

Partiamo dalle aziende. Sono magre, asciutte, toniche, dinamiche, veloci, aggressive, più forti: sono sopravvissute in anni durissimi. Il comando è saldo: in quelle di medio taglio imprenditoriale vige il tutti per uno; nei gruppi multinazionali impera la strutturazione supportata da una fitta rete di riporti incrociati e da estenuanti procedure: tutto deve essere autorizzato.

Risulta subito chiaro che le aziende non sono più in grado di offrire (salvo rare eccezioni) prospettive di carriera basate sulla crescita, sullo sviluppo, sui volumi. E nemmeno possono far intravedere lauti guadagni, quando lo stipendio d'ingresso per un neolaureato supera di poco i mille euro.

Frantumati gli antichi valori, la crescita e il denaro, i manager hanno comunque bisogno di trovarne uno in cui credere, che li motivi, che li ispiri, che dia la voglia di ripartire, e che sia autentico. Ed ecco che prende piede il valore della libertà, dell'autonomia e della responsabilità. Nelle aziende i manager devono cercare un ruolo, gestionale, funzionale, operativo, strategico, qualunque esso sia, nel quale possano muoversi con buoni livelli di autonomia, nel quale possano decidere, possano pesare. Non importa quanto grande, influente, potente sia tale ruolo, l'importante è che permetta di sentirsi responsabilizzati, che lasci spazio alle decisioni, che dia il senso di contare.

Nello sviluppo delle proprie carriere i manager devono imparare a negoziare e richiedere alle aziende progressivi spicchi di autonomia, che permettano di acquisire credibilità interna ed esterna, basati su un'autentica libertà decisionale. Il rapporto che c'è oggi 80/20 tra responsabilità condivise e individuali, che caratterizzano tante job description, va progressivamente ribaltato e ciò deve essere compreso dalle aziende. È opportuno che le *dotted line* diventino semplicemente degli indicatori di flussi di trasmissione di dati, report, informazioni, e che le dipendenze funzionali siano esercitate attraverso comitati nei quali il capo gioca un ruolo di influenzatore, di autorevole punto di riferimento, di vero leader.

Le aziende hanno l'opportunità di tornare a essere dei punti di riferimento per i manager nella misura in cui riescono ad aiutarli a crescere, a svilupparsi, a prendere consapevolezza delle proprie capacità, rendendoli più sicuri di se stessi.

Le aziende devono rivedere il modello di comando e di organizzazione per offrire posizioni nelle quali il manager trovi stimo-

lo e realizzazione dei suoi obiettivi: fare, pensare e decidere, che non necessariamente vuol dire comandare. Dunque riconsiderare i sistemi decisionali interni, mollare le briglie e dare più fiducia ai propri manager. Le carriere non saranno necessariamente orientate verso la conquista di posizioni più importanti, di divisioni più numerose, di aziende più grandi, di ruoli più remunerati; piuttosto, di realtà, dove finalmente il cerchio della responsabilità tenda a chiudersi verso i mitici 360°. Conta chi decide.

Più autonomia vuol dire anche più spirito imprenditoriale, e ciò è in linea con le nuove generazione di navigatori. La cultura della rete sviluppa in modo incredibile l'attitudine al networking, lo spirito di iniziativa, la capacità di ricerca in un mondo privo di gerarchie. Questo approccio può facilitare queste generazioni nel lanciare nuove attività, nel lavorare in rete con compagni e amici e inventare, copiare, riproporre innumerevoli forme di servizi.

In questo nuovo scenario il manager è spinto a riprendere fiducia in se stesso, sentendosi responsabilizzato e valutato veramente sul proprio apporto e sul raggiungimento degli obiettivi.

Se questi sono i valori basilari nel rapporto manager/azienda, altrettanto importanti sono quelli individuali che devono ispirare il manager nelle proprie scelte, e a tal proposito, è illuminante la considerazione di Einstein: non cercare di diventare un uomo di successo, ma piuttosto un uomo di valore.

IL RITORNO AL BUON SENSO

All'inizio erano poche gocce. Fredde, irritanti, ma sopportabili. Poi si sono moltiplicate: doccia gelata. Un forte brivido. Si pensava che finisse presto. Resistere, piegandosi, raggomitandosi. Ma poi è stata una vera cascata, quella che si è abbattuta sulla classe manageriale. Travolgendo tutto e tutti. Cercare di galleggiare, aggrapparsi alle rocce, abbrancare i tronchi, nuotare trasportati dalla corrente. Un drammatico senso d'impotenza. Saltano le regole, spariscono i punti di riferimento. Si naviga a vista, prevale la sopravvivenza. Si riducono gli eccessi. Ogni cosa si ridimensiona.

Maledetta crisi che tutto ha abbattuto: privilegi così incrostiti da essere ormai considerati diritti, crescita di carriera da togliere il fiato, benefit acquisiti a prescindere, retribuzioni inspendibili.

Grazie crisi, che ci hai riportato con i piedi per terra. Ne usciremo pesti, affaticati, frastornati, ma più maturi, più veri, più forti, avendo imparato alcune cose importanti.

IL LAVORO È UNA COSA SERIA

Sorridenti, abbronzati dagli immancabili weekend fuori stagione, cravatta Hermès grondante di animaletti quasi fosse l'Arca di Noè, i manager degli anni d'oro, interpellati, sornioni affermavano: "Sa, io sul lavoro mi devo divertire." Facile: mercati in continuo sviluppo, concorrenza locale ammansita, stipendi in permanente lievitazione, rinforzati da robusti bonus e moltiplicati da frenetiche stock option. Ci mancava solo che ci si annoiasse!

Ora si ride di meno, i visi sono tesi, il posto di lavoro è una conquista quotidiana, la concorrenza è multi-etnica e spietatamente

senza regole. Non si salva nessun settore. Le pance si svuotano, come i cassonetti dei rifiuti. La retata della disoccupazione ha colpito tutti. Non c'è famiglia che non abbia un parente o un amico a casa. Privilegiati sono quelli che un lavoro ce l'hanno.

CAMBIO DI PROSPETTIVA

Per anni col naso all'insù, sempre lì a guardare chi stava meglio, chi guadagnava di più, chi aveva fatto più carriera. Invidiosi, insoddisfatti della propria situazione, spesso frustrati, con il malsano sentimento di non essere sufficientemente considerati e valorizzati dall'azienda. Inconsolabili arrivisti. Il di più come ricerca indefessa.

Ora è tutto diverso. Eccome! Si soffre e ci si consola guardando ingiù, a quanti stanno peggio. E sono tanti, sempre troppi. Quello che sembrava fino a pochi anni fa un piccolo lavoro, ora è una chiatta di salvezza, ora è un posto che eroga uno stipendio, ora è una fortuna. E va bene così, almeno per rispetto verso chi non ce l'ha, il lavoro.

IL LAVORO NON STANCA PIÙ

Prima sempre affaticati, stressati, bisognosi di relax salvifici, di weekend indispensabili, di palestre tonificanti, di centri erogatori di benessere. Reciproci compatimenti per l'inguaribile stress. Ora, chi ce l'ha, non si lamenta più del lavoro, della troppa fatica. Anche chi ne è oberato, perché in azienda si trova a ricoprire le mansioni di tre colleghi segati, tace, zitto, sottotraccia, non si lagna mai. Anzi, ringrazia. Si è salvato dalla decimazione. E i liberi professionisti, i consulenti? Se sono stanchi, è per la fatica di trovarlo, il lavoro.

LA CARRIERA È DIVENTATA UN MITO

Crescere, sempre crescere, su per le scale della carriera, snobbando anche i pianerottoli per rifiutare. Essere promossi, diventare, assumere, passare, allargare, superare. Manager, Vice President,

Senior Vice President, Executive Vice President. In fretta. Con uno scadenziario anagrafico ben preciso per la dirigenza, per la direzione funzionale e infine, per l'agognata direzione generale. E se non si era considerati, via. Si cambiava azienda e nel passaggio si negoziavano condizioni d'ingaggio sempre al rialzo. E poi non bastava un posto migliore con uno stipendio più alto. Ma si volevano anche precisi piani di carriera: patto diabolicamente su sei anni con svettanti retribuzioni. Altro che rallentamento: la frenata è stata brusca. Chi aveva la cintura allacciata, si è salvato. Gli altri sono stati sbalzati fuori. Promozioni con il contagocce. Carriere di quadri allungate fino allo sfibramento. Ora ciò che conta è il contenuto della posizione, il progetto che ci sta dietro, la sostenibilità nel tempo, il valore del mestiere che si impara. Il saper fare, più che il voler essere.

NON SI VIVE DI SOLI TALENTI

Ed ecco che l'onda ha travolto anche loro. Vezzeggiati, corteggiati, ricercati, amati. Oggetto addirittura di guerre: i talenti. Rivocazione moderna del ratto delle sabine. I tagliatori vogliono numeri, teste, macelleria di massa, e non li risparmiano, sfatando il mito dell'intoccabilità. Spesso troppo costosi, critici da gestire, bisognosi di cure e di continue attenzioni, permanentemente alla ricerca di crescita e di sfide. Lusso che oggi poche aziende si possono permettere. E loro se ne vanno, spesso fuori Italia, nei mercati in sviluppo, in gruppi che sanno apprezzare la loro creatività e flessibilità. Ed ecco che ci si abitua a mandare avanti le aziende con gli altri, quelli che non venivano considerati talenti, i normali, quelli del fare, quelli che hanno un mestiere, quelli che conoscono da anni l'azienda e i mercati, quelli che ogni giorno portano il risultato, anche se piccolo. Sono i manager della tenuta, della trincea, che aiutano le aziende a sopravvivere. Passata la tempesta, forse i talenti torneranno. Sicuramente più maturi.

NUOVE REGOLE D'INGAGGIO

Il lavoro è un bene imprescindibile. Perderlo, è diventato una regola. Trovarlo, una missione stoica. Posti liberi pochi, aspiranti molti, troppi. Si sono dissolti i bei tempi nei quali i manager avevano l'imbarazzo di quale offerta di lavoro accettare. E nel caso, si godevano il piacere di intraprendere una benevola negoziazione, che immancabilmente si chiudeva a loro favore. Ora, se si cerca lavoro, la parola d'ordine è flessibilità, di più, massima flessibilità. Tutto viene rimesso in discussione: retribuzione, posizione, livello di riporto, responsabilità, autonomia. La logistica non si discute nemmeno. Si formulano contratti in deroga, che sostanzialmente prevedono meno protezioni rispetto a quello nazionale dei dirigenti. Fioccano quelli a progetto. Il tempo indeterminato? Magari più avanti, si vedrà. Ci si consola, sentendosi un po' anglosassoni.

NULLA È SCONTATO

“Due volte nella polvere, due volte sull'altar” – recita il Manzoni nell'ode a Napoleone. Ottenebrati dal potere, magari protetti dai risultati, incensati dai cortigiani, adulati dai consulenti, hanno finito per sentirsi indispensabili. Triste illusione di tanti manager! Inebriati cavalieri, hanno brandito la spada delle ristrutturazioni, ritenute “atto dovuto”, assumendo anche atteggiamenti di eroico coraggio. Disarcionati, appesantiti dalla corazza di una fallace protezione, si appoggiano al loro inutile bardo e guardano la pianura piena di caduti, sbigottiti per l'inattesa e improvvisa perdita di potere. E allora comprendono che quando uno ce l'ha, il potere, lo deve gestire con saggezza, con sensibilità, trattando con equità e rispetto le persone e mantenendo rapporti di correttezza con chi poi potrà aiutare il cavaliere disarcionato a risollevarsi. La corazza dell'arroganza si rivela essere un impietoso peso.

CHIEDERE LAVORO NON È UNA VERGOGNA

Jobless. Mai, neanche per un giorno. Saltare da un'azienda all'altra. Si fiutava aria di bruciato e si cambiava. La promozione ambita tardava, via, senza aspettare. Impazienti surfisti alla ricerca dell'onda più eccitante. Non farsi mai cogliere impreparati. Curricula rafficati per colpire nel mucchio, e poi aspettare le chiamate e quindi scegliere. Stare sempre nel giro, non scendere mai dalla giostra. Chi rimaneva a casa, si sentiva un appestato, guardato con sospetto anche dal portinaio del condominio. Chiedere lavoro, impensabile. Tenaci nell'aspettare la salvifica chiamata. Adesso è diverso. La parola d'ordine è cercare, proporsi, chiedere. Senza mai perdere dignità, ma chiedere, e tanto. Anzi, ora è giudicato arrogante colui che, senza lavoro, non si attivi per averlo. A fronte di scarse opportunità, il terreno di caccia deve essere necessariamente dilatato: uscire dalla propria savana. La borbonica consuetudine di proteggersi dietro le raccomandazioni del potente di turno, mostra tutti i suoi limiti. È più utile l'informazione, la segnalazione di dove si trovi l'opportunità da cogliere. La rete di conoscenze professionali e transnazionali è il motore del circuito virtuoso. Dalla raccomandazione alla referenza: etica metamorfosi.

SI VOLTA PAGINA

2015, aurora sulle macerie: il ritorno del PIL +1 (mi permisi di anticiparlo in un mio precedente articolo, pubblicato nell'ottobre 2012 su questa rivista). È finita la più lunga crisi che il management abbia mai conosciuto da quando la parola manager è stata inventata. Una vera guerra che ha decimato la professione. La ricostruzione sarà lenta, ma i primi segnali positivi indicano che comunque la tendenza è stata invertita. Le guerre stravolgono, ma fortificano le generazioni sopravvissute. E anche per la classe manageriale è in atto un cambiamento epocale, che ha ricentrato il valore del lavoro, ridimensionato infondate ambizio-

ni, riparametrato ingloriose ed eccessive retribuzioni. Esauritosi l'accecante effluvio di denaro sottocosto, il delta del benessere si sta lentamente prosciugando, con pochi rivoli ancora più tumultuosi e rigogliosi di prima, ma con tutt'attorno, una vasta landa di rinsecchiti rigagnoli, che solo le gocce del sudore del lavoro riusciranno lentamente e tenacemente a far di nuovo luccicare. E di ricchezza vera. Più serietà, più coscienza, più rispetto, più credibilità: solide fondamenta per una retta ricostruzione. Ben-tornato buonsenso!

ORIZZONTALITÀ IMPEDITE

Confusione, quanta confusione. Magari regnasse. Invece disorienta, spaventa. I consumi, gli investimenti, le scelte professionali. Si incrinano anche i fondamentali presupposti per avere un lavoro: forte calo dei laureati e delle iscrizioni all'università. Crollo del mito della laurea "d'obbligo", quale passaporto professionale: figli tendenzialmente meno acculturati dei genitori.

Sciolto il cerone di facciata, si è sbriciolato il rapporto di fiducia con le banche. Meglio i Buoni, al limite anche infruttiferi, delle Poste, purché il soldo sia protetto e disponibile. D'altra parte non si chiedeva di erogare interessi al porcellino di creta.

Si cerca di rianimare un'esausta economia con una flebo di stimoli finanziari, ma si fatica a trovare la vena del ricircolo virtuoso. Rischio colesterolo per accumuli di denaro improduttivi.

Si vuole combattere il sommerso con reti dalle maglie sempre più strette, che portano a galla solo pesciolini guizzanti. Fritto di paranza, che non sazia. Ci vorrebbero bombe di profondità per colpire i pesci grossi, che stanno sui fondali dei mari caraibici, paradisi proibiti alle cacciatorpediniere.

Abbonda di tutto, materie prime, oro, acciaio, petrolio, denaro. Ma manca lei e la caccia è disperata. Incapaci di generarla, la si vorrebbe importare, ma non quella malsana di certi paesi. Però non la si trova. Per anni combattuta come morbo dell'economia, oggi è invocata quale toccasana: l'inflazione. Ma che confusione.

Stordimento, incertezza che condiziona pesantemente anche la classe dirigenziale.

Una paludosa melma che avvolge, frena, assopisce. Le rare aziende che cercano manager lo fanno al rallentatore. Incon-

trano, vedono, intervistano candidati ma poi non scelgono, non decidono. Aspettano. Che cosa, non si sa. E così i manager che hanno un posto di lavoro se lo tengono stretto, esitano a cambiare, hanno paura. Gli uni chiedono il periodo di prova, gli altri lo evitano come la peste. Più flessibili i senza lavoro. Talvolta anche troppo. Il che può insospettire il futuro datore di lavoro. Processi di selezione interminabili. Ci si giustifica dicendo che tutto è cambiato, percependo questa discontinuità sostanzialmente come una criticità, senza valutarne le possibili opportunità.

È soprattutto vero per chi opera sui mercati internazionali, che il mondo del business è diventato spietato, che solo chi eccelle ha possibilità di sopravvivere e di crescere.

E ciò richiede una grande attenzione nell'allocazione delle risorse. Non c'è più tempo per investire nel rilancio di attività che non vanno bene. Tutti gli sforzi vanno concentrati sui settori nei quali si è già forti, per diventarli ancora di più. Con tenacia e rigore. E questo vale anche per le risorse umane. Con un approccio selettivo, che potrebbe apparire duro, di fatto essendolo, ma che non ha alternative.

Caparbiamente ci si continua a confrontare con il 2008, perché in realtà si vorrebbe tornare indietro, senza comprendere che quel mondo non esiste più e che è ora di prendere il 2009 come l'anno zero di un nuovo ciclo.

Ma che terribile responsabilità hanno i capi azienda. Paradossalmente ora, sono facilmente disponibili tutte le informazioni per fare del buon business. Non si può più dire: non sapevo. Ma piuttosto bisogna avere il coraggio di dire: non ho capito. Non ho saputo vedere avanti, non ho usato gli occhi degli altri, in quanto i miei sono offuscati, perché troppo influenzati dal passato.

Si parla di bisogno di cambiare e nelle aziende proliferano progetti di change management, che incidono sulla cultura aziendale e che richiedono sforzi enormi per essere portati avanti. A testimonianza che per troppo tempo non si era fatto molto in tale

direzione. Quello che avrebbe dovuto essere un processo continuo di evoluzione della struttura e dell'organizzazione, diventa ora un progetto del nuovo CEO, che rincorre il tempo perduto.

L'azzerare il passato, il sapere che il "si è sempre fatto così" non ha più senso, tolgono non solo i punti di riferimento, ma anche il fiato. E sono tanti i manager in affanno. I più giovani, che chiedono consiglio, si sentono rispondere con un laconico "segui la tua strada". Peccato che manchi la meta da mettere nel navigatore. I manager più esperienziati si rivolgono agli Head Hunters i quali, come maestri acconciatori, consigliano di rivedere il CV: accorciando, sfoltoando, dando qualche pennellata di colore, rinforzando, facendo attenzione alle sfumature.

Eh sì, anche il vecchio e tanto amato curriculum si rinnova. Non è più la cronologica enumerazione di tappe di carriera collegate da un'ipotenusa. Ora deve essere una storia, un racconto che spiega anche il perché di spostamenti orizzontali, di pause di carriera, di discontinuità impreviste. Particolarmente apprezzati quelli che testimoniano tenacia, solidità nei momenti difficili, voglia di ripartire e di impegnarsi. In una parola: resilienza. Ed è tutto lì, riportato su quel foglio di carta più volte cliccato, un passato che non si può più riscrivere, fatto di scelte volute o no. Un indelebile tatuaggio. Si dice che al di là del CV conti la persona. È altrettanto vero il contrario.

Oggi il mercato è duro: le aziende vogliono comperare competenze, chiare e solide. Di settore, di funzione, di ruolo. Vere capacità di saper fare. L'assunzione è vista come un investimento, il cui rischio deve essere minimizzato. Tutto è mirato, lasciando meno spazio ai profili atipici, creativi.

Il CV quale lasciassero per uscire dalla posizione, e accedere ad altre opportunità, le più ampie possibili. È così, invece, che lo vorrebbero i manager. Pronti in virtù di capacità manageriali e di leadership auto-valutate a ricoprire gli incarichi più disparati. Incoraggiati, in tal senso, dagli esempi di ex McKinsey, par-

ticolarmente apprezzati nei contesti di sviluppo. Di procteriani, richiesti in quanto provenienti da una delle poche aziende formative. Di GE, marchio blasonato che nobilita il pedigree. Per non parlare più in generale di CFO, ai quali, negli anni più bui della recessione, sono stati affidati importanti incarichi di vertice per rasserenare i sonni dei banchieri. Trasversalità, orizzontalità comunque limitate dalla cultura del nostro paese. E che lo saranno ancora di più, vista la tendenza in atto.

È cominciato tutto con un tremolio, piccole scosse di assestamento, sottili crepe, lunghe, frastagliate, inizialmente non preoccupanti. Poi la faglia si è aperta, sempre più profonda, larga, invalicabile. Ha letteralmente diviso in due la classe manageriale: quelli che lavorano per aziende presenti unicamente sul mercato nazionale e quelli che operano su mercati internazionali. Parliamo di realtà con dinamiche, velocità, regole del gioco, culture, approcci, concorrenti, tassi di crescita, reattività, aperture mentali, criticità, complessità totalmente diverse. Due mondi che richiedono e sviluppano competenze manageriali tra di loro scarsamente compatibili. Due mondi che faranno sempre più fatica a parlarsi tra di loro. Fondamentale per i giovani, sapere che meta mettere nel navigatore: Italia, o resto del mondo.

Manager formati su realtà locali che si troverebbero in grande difficoltà in contesti internazionali, e manager abituati a lavorare all'estero che non sono più disponibili a vedere il proprio raggio di azione limitato al mercato nazionale. Parliamo di orizzontalità impedita. Fortemente dannose per il nostro paese che rischia di soffrire, negli anni a venire, di un fosforescente impoverimento manageriale. Contrastabile, attirando manager validi nelle aziende partecipate, offrendo loro dei pacchetti retributivi competitivi, o nelle aziende a controllo familiare, garantendo una corporate governance chiara.

Paese che a partire dalla crisi del '92 ha abdicato a ricoprire un ruolo di "potenza" industriale, riducendo progressivamente gli

investimenti in tale ambito. E dalla quinta posizione, ora fatica a restare tra le prime dieci.

Paese che nel contesto attuale, è riconosciuto e rispettato a livello internazionale soprattutto come brand trasversale su settori quali l'abbigliamento, l'alimentare, l'arredamento: con prodotti ricercati in tutto il mondo, apprezzati per i loro contenuti di qualità, stile, innovazione, gusto.

È dal rinascimento che le nostre mani creano valore: “potenza” del Made in Italy. E qui si sente profumo di podio.

L'ESSENZA DELLA DIMENSIONE

In un certo senso, anche i governi, come le aziende, hanno i loro KPI. Anche se di fatto uno domina su tutti: il PIL. Seguono: l'indebitamento, i tassi di disoccupazione, gli indici di povertà, la spesa pubblica, l'inflazione ecc. Ne discende pertanto una più che naturale soddisfazione di fronte al miglioramento del PIL. O addirittura una genuina sorpresa quando l'incremento è superiore alle aspettative. Ma definire l'attuale crescita italiana come ripresa è, non solo azzardato, ma potrebbe anche essere interpretato come indice di scarsa ambizione. Il che è ancora peggio. In quanto provoca un'allargata sensazione che il paese si stia sempre più posizionando su un livello di mediocrità che ha ben poco a vedere con quell'aurea di oraziana memoria e che suona come poco attrattivo per i giovani. Con i quali si sta giocando una partita esiziale per loro e per il paese intero. Dopo averli caldamente invitati ad andarsene all'estero, pubblicamente epitetati in maniera poco lusinghiera, disincentivati a laurearsi, terrorizzati sulle loro prospettive di futuri pensionati, essi stanno rispondendo con la loro forma di protesta corale e silenziosa. Previsto calo di 7 milioni di abitanti in Italia da qui al 2055. Pura cifra statistica utilizzata ai fini dei calcoli pensionistici. In realtà, dà la misura di un dramma collettivo. La verità è che ci stiamo restringendo, ci abituiamo a guardare in piccolo, non abbiamo progetti di ampio respiro. Gli obiettivi sono di corto, si cerca di sopravvivere, ognuno guarda ai propri interessi, in dispregio al "sistema paese": concetto inutilmente e troppo a lungo evocato, e mai realmente perseguito. Al solo sentirne ancora parlare, parte

un senso di soffocamento: manca l'aria. Ed è vero che per respirare dobbiamo uscire dal nostro paese, ma potrebbe non bastare neanche l'Europa, che è solo un po' meno ferma di noi. Dobbiamo guardare a quei paesi che hanno obiettivi globali ambiziosi, capaci di mobilitare forze fresche, di motivare schiere di giovani e di creare fiducia nel futuro.

Cina. Un solo KPI: superare gli USA, "whatever it takes". E il dragone cinese è determinato e ragiona in grande. Realizzato il ponte più lungo al mondo, 50km che collegano HK, Zhuhai e Macao. Costruito il più grande radiotelescopio, 500 metri di diametro. Edificato il ponte sospeso più alto, 565 metri di altezza. Avviato il progetto di trasformare Pechino in una megalopoli da 130 milioni di abitanti su una superficie di 100.000 mq e ora lanciata l'iniziativa della Silkroad. Chi le muraglie le ha già erette migliaia di anni fa, oggi ha di meglio a cui pensare. Ma non è unicamente la dimensione a rendere grandi: è il pensare in grande. Singapore, con i suoi soli 5 milioni e passa di abitanti, ne è oggi la migliore conferma con la sua vitalità ed espansiva influenza.

"A volte la vita ti colpisce in testa con un mattone. Non devi perdere la fiducia" diceva Steve Jobs. Anche se cinicamente verrebbe da dire che i giovani con i mattoni ricevuti in questi anni avrebbero potuto risolvere il problema della prima casa, rimane comunque il tema della fiducia. Si dice che stiamo uscendo dal tunnel della più lunga crisi economica del dopo guerra, sapendo comunque che da quel tunnel un buon numero di giovani, esaurite le provviste generate dalle precedenti generazioni, farà una grande fatica a uscire. E parliamo degli ormai famosi millennial, che amaramente rischiano di essere ricordati come coloro che ambivano ai mille euro mensili. Anche perché non basta una tenue luce per guidarli fuori, ma ci vuole una grande fonte di energia. È l'essenza della dimensione che non va persa e che deve essere loro trasferita. Della visione allargata, delle grandi iniziative, delle sfide audaci, degli obiettivi ambiziosi. Basta tornare in-

dietro di qualche decennio per trovare degli esempi di ciò. Quando globalizzazione era un termine ignoto, internet non esisteva, il mondo sembrava più grande perché meno conosciuto e non si vedeva sullo schermo palmare il fumo delle foreste incendiate dell'Indonesia lambire Singapore. Allora c'erano imprenditori che osavano e che spaziavano al di fuori dei confini nazionali, spinti dall'anelito di creare realtà di caratura internazionale.

“La chimica sono io” frase epica pronunciata da Raoul Gardini nel 1988 quando lancia la scalata a Enimont, 50.000 persone, 8 mia di euro di fatturato. E ciò dopo aver preso nell'85 il controllo di Montedison e precedentemente essere diventato uno dei leader mondiali nello zucchero, nell'amido, nella soia con ripetute acquisizioni in Francia, Nord e Sud America. Sempre nell'88, Carlo De Benedetti lancia l'attacco alla Société Generale de Belgique, holding quotata con interessi in circa 1.300 società, più o meno il 25/30% dell'economia del Belgio. Impavido assalto a una roccaforte dell'establishment franco-belga. In quegli stessi anni la famiglia Orlando, produttori fiorentini di rame attraverso la SMI, decidono di puntare alla leadership europea del settore. Si lanciano in una cavalcata che li porta a rilevare i maggiori player in Spagna, Francia, Germania e raddoppiano la propria dimensione. Leopoldo Pirelli nel '90, dopo la mancata scalata alla statunitense Firestone, tenta di prendere il controllo della tedesca Continental, con l'obiettivo di diventare il quarto produttore mondiale di pneumatici. Coraggioso attacco al cuore industriale germanico. Nel '92 Italcementi rileva il produttore francese di cemento Ciment Français, realtà di taglia doppia che porta in dote una forte presenza sui mercati internazionali e fa fare un deciso salto di dimensione alla società bergamasca. Alla fine degli anni '90, i fratelli Nocivelli, fabbricanti bresciani di elettrodomestici con il marchio Ocean, acquisiscono dalla GE la Brandt, primo produttore francese nel bianco e in seguito la Moulinex, marchi storici considerati intoccabili dai francesi. Di-

ventano la terza realtà europea nel settore, con 22.000 persone. Solo cinque anni prima, avevano 1.600 dipendenti.

Sappiamo che queste operazioni ebbero alterne vicende per ragioni varie: politiche, finanziarie, ostruzionismi nazionalistici. Comunque testimoniano un periodo della storia dell'imprenditorialità italiana in cui si osava, talvolta sin troppo, ma si guardava in grande e gli obiettivi erano ambiziosi: raddoppiare, triplicare, essere protagonisti sullo scenario internazionale. Questa cultura, questa voglia di primeggiare, questa pulsione a sfidarsi, a provare, e se si sbaglia, a riprovare, non dovrebbe essere abbandonata e andrebbe raccontata ai giovani. Dissoltisi nell'ultimo ventennio rilevanti gruppi industriali, si sta scivolando lentamente verso una forma di nanismo che appare ancora più rilevante di fronte ai fenomeni di aggregazione portati avanti dai gruppi multinazionali nella corsa mondiale alla concentrazione. Ma se la contrazione dimensionale appare ormai un fenomeno ineludibile, essa non deve condizionare la capacità di mantenere viva l'apertura mentale e la capacità di spaziare. Manager brillanti che puntano sulla propria squadra, imprenditori geniali che capiscono i propri limiti gestionali, fondi di private equity che ragionano sul lungo termine in ottica industriale, start-up create con lo spirito di non essere vendute appena possibile, aziende di stato gestite in chiave manageriale, azionisti sensibili non solo alla crescita del proprio patrimonio, società che competono a livello mondiale forti della propria tecnologia e qualità dei prodotti. Queste sono le fonti di energia di cui hanno bisogno i giovani per uscire dal proprio tunnel. E per non perdere la fiducia. La fiducia che, guardando in grande, si riesce a dare valore alle cose che si fanno e a renderle significative, al di là della loro dimensione reale.

SEZIONE 3

LA TEMATICA GENERAZIONALE

Per comprendere l'evoluzione della cultura manageriale italiana non si può prescindere dal tenere in considerazione il fenomeno dell'alternarsi delle varie generazioni e dell'impatto che esse hanno avuto sulle scelte organizzative. Di fatto, per quasi un cinquantennio, i baby boomer hanno dominato la scena manageriale, andando a occupare posizioni di vertice delle principali aziende italiane, stabilendo un forte dominio maschile e rallentando la crescita manageriale delle successive generazioni. Protagonisti incontrastati soprattutto nelle fasi di ristrutturazioni aziendali, hanno infatti implementato uno stile gestionale basato sul concetto dell'uomo forte al potere. Modello andato progressivamente in crisi con la globalizzazione, l'evoluzione tecnologica, la crescente richiesta di autonomia decisionale da parte dei giovani, l'esigenza di attrarre le migliori risorse. Ciò ha portato allo sviluppo di nuovi modelli di leadership, con la finalità di adattarli alle mutate condizioni di mercato e alle aspettative delle nuove generazioni. Parlando di generazioni, politici, economisti, sociologi tendono a concentrarsi prevalentemente sulle esigenze di quelle future, mettendo spesso in secondo piano le problematiche delle attuali e lasciando quindi sul terreno troppi temi irrisolti.

Gli articoli di questa sezione trattano dell'importanza di tenere in debita considerazione le varie evoluzioni generazionali per la definizione dei nuovi stili gestionali.

I GIOVANI: IL RISCATTO DI UNA GENERAZIONE

Parrebbe incurabile. Febbre stabilmente oltre i 40 a indicare che l'ammorbante epidemia continua a espandersi. Azzanna le fresche carni dei giovani, dal basso livello di immunità. Superata da tempo la soglia del decoro e accompagnato da pubbliche dichiarazioni di inaccettabilità, il tasso di disoccupazione giovanile viene lasciato fluttuare liberamente, preso come indicatore del malessere di una fascia di giovani. In realtà misura il fallimento delle generazioni che hanno creato le condizioni per il diffondersi del morbo e che ora parrebbero incompetenti nel porvi rimedio.

Queste, sull'altare del dio business, in un'ordalica orgia di denaro, hanno sacrificato, senza scrupoli, i propri sensi di colpa e di responsabilità. Dei ripetuti richiami a fare di più per i giovani, si sentono unicamente gli echi dispersi tra la mortificante rassegnazione degli uni e l'accresciuta indifferenza degli altri. Solo quando la generazione di coloro che negli ultimi decenni hanno gestito le aziende perseguendo il credo della creazione di valore per gli azionisti, capirà che inserire giovani nelle strutture organizzative è condizione oggi fondamentale per non uscire dai propri business, allora l'epidemia verrà combattuta con determinazione e la febbre scenderà rapidamente.

“Vedo attraverso l'occhio, non con l'occhio” (William Blake)

I BABY BOOMERS E IL DOPO '68

L'entusiasmo con il quale vengono concepiti, li predestina a una missione di costruzione e di sviluppo. Crescono con l'obiettivo di diventare più istruiti e, verosimilmente, più benestanti dei propri

genitori. Non ritrovandosi nel loro modello di vita e insofferenti verso ogni forma di autoritarismo, nel '68 lanciano il movimento, primo fenomeno a diffusione globale. Non c'è internet, ma i messaggi viaggiano e si propagano con modalità multimediali: le canzoni di Joan Baez e di Bob Dylan, i discorsi di Cohn Bendit, i poster di Che Guevara, il rosso libretto di Mao, i reportages sul Vietnam. Non esistono ancora i voli low-cost. Si viaggia con l'LSD. Si socializza nei cortei, nelle università occupate, nei concerti. Si condivide tutto, nelle comunità.

Tagliato il cordone ombelicale con il passato e smaltita la sbornia della contestazione studentesca, i giovani si buttano sul lavoro, con stipendi di ingresso e garanzie di posto sicuro che permettono di accedere a mutui immobiliari. I migliori, impastati e modellati al Leone XIII, lievitati alla Bocconi o al Politecnico, dorati in prestigiose università americane, si avviano a occuparsi di business administration. Prediligono le multinazionali estere che cavalcano l'onda della crescita dei mercati e dello sviluppo dei consumi, acquisendo aziende a man bassa. La parola d'ordine è diversificare, a prescindere dalle logiche industriali. I mezzi finanziari non mancano, basta che il ROI sia di livello. La diversificazione porta a creare numerose posizioni di general manager, ottime opportunità di sviluppo per giovani rampanti dallo spirito imprenditoriale.

Ma la crescita non è sempre sensata. L'inflazione passa dal 4,9% del 1970, al 21,2% del 1980. Invece che domarla, si preferisce salire in groppa alla tigre che divora valore. E così ci si inventa la scala mobile, santa protettrice del potere di acquisto dei lavoratori, invocata dal sindacato e dal padronato. Per crescere, si deve consumare. Ma non basta. Si vuole anche stare meglio rispetto a prima. E allora allo shock petrolifero del '73, si risponde nello stesso anno con lo shock pensionistico: nascono le baby pensioni con un costo pari allo 0,4% del PIL. "Quote rosa" si ritirano a vita privata con 14 anni, sei mesi e un giorno di anzianità.

Ma è poi negli anni '80 che si diffonde il bisogno di benessere generalizzato. Non si bada a spese: il debito pubblico passa dal 65% del '83 al 121% del '96. I Baby Boomers sono intanto diventati padri e accompagnano i figli alle scuole internazionali, caricando sulle loro spalle zainetti pieni di libri. Sorridente, la generazione X non sa ancora che questi saranno ben presto sostituiti dai debiti dello stato.

Nel frattempo, passata l'ebbrezza della diversificazione, le società si organizzano per Business Units, raggruppando attività e sopprimendo molte posizioni di general management. È la risposta all'esigenza di concentrare gli sforzi, di segmentare meglio il mercato, di essere più incisivi nel creare nuovi bisogni.

Dilagano le televisioni commerciali, crescono gli investimenti pubblicitari: il consumo crea piacere. Soprattutto se è tanto. Impazza la saga del supermercato del sabato pomeriggio, dove carrelli stipati come TIR, certificano la potenza della busta paga. Scaricandoli nelle station wagon, la famigliola si chiede come mai non ci sia l'optional della cellula frigorifera per i surgelati, al posto della ruota di scorta. Si stocca il tutto in frigoriferi grandi come cabine armadio, la cui gestione divide la famiglia tra i sostenitori del LIFO e quelli del FIFO. La febbre del consumo non ha limiti. Abili esperti di marketing puntano alla dilatazione dello stomaco dei consumatori. Nei cinema compaiono boccali di bibite gassate di dimensione Oktoberfest, tinozze di popcorn grandi come canestri di basket, vere mangiatoie per famiglie di roditori, il cui rumore non viene soffocato neanche dalla musica di Apocalypse Now. È tanta l'ingordigia, che ci si vorrebbe bere pure Milano.

Archiviati gli anni '80 come quelli dell'apparire, i '90 si preannunciano come quelli dell'individualismo. Nel '92 la lira viene svalutata più del 20%. Mendace illusione di un'accresciuta competitività, destinata a declinare per mancanza di investimenti industriali a suo supporto. La spensierata bonanza degli

'80, in cui ce n'era per tutti, lascia il posto a un mercato più selettivo, nel quale ce n'è per pochi. Ognuno pensa a sé. E cerca di farlo in grande.

Ancora una volta le società si adattano e cambiano strutture. Abbandonano lo schema a falangi delle B.U. e si organizzano a testuggine con direzioni funzionali. Bisogna essere più incisivi, ridurre i costi e concentrare il comando. Ormai consolidati, i Baby Boomers si adattano perfettamente alle nuove regole e lo fanno tanto più volentieri, quanto più la gestione rimane saldamente nelle loro mani.

Sono per altro anni che grondano di innovazioni tecnologiche. Nel '90 Sir Timothy John Berners-Lee dal Cern inventa il World Wide Web. Dal '90 comincia la diffusione dei cellulari e nel '94 inizia l'avventura Omnitel. Nel '95 viene lanciata la prima Play Station e nasce Windows 95. Ed ecco che suona la tromba di internet. Parte entusiasta la cavalcata dei giovani della generazione X verso la ricchezza promessa, ognuno con la sua bandiera dot.com, da conficcare sulla groppa del toro scatenato della borsa, contando su una sua utopica resistenza. Predomina la voglia di rivalse, di dimostrare che anche loro sanno fare soldi, e tanti e più in fretta. Tentativo di affermazione di una identità sociale non ancora ben profilata.

Si svolta speranzosi il millennio, ma dietro l'angolo c'è il baratro, in cui tanti precipitano a briglie sciolte. Crolla il Nasdaq, crollano le torri gemelle, crollano i consumi, crollano tutte le borse. È un punto di non ritorno.

Le società corrono ai ripari. Dopo le quotazioni sconsiderate degli ultimi anni, ora si vende il superfluo a prezzi di saldo, ci si concentra sul core business, si decentra, si cedono attività in outsourcing, si riducono le spese generali, ci si alleggerisce. La borsa premia i tagli. La parola d'ordine è fare bene il proprio mestiere. Amena scoperta. Chi, negli anni buoni, ha fatto i soldi con le stock options, ora cambia le regole e trova nuovi sistemi

incentivanti, per non farsi mai mancare niente. È l'ultimo assalto alla diligenza. Ricchezze più selettive, troppo spesso ingiustificate. Il potere è saldamente nelle mani dei manager più esperienziati, che per governare la nave nella tempesta, accentrano tutte le leve decisionali. Le organizzazioni vengono inesorabilmente verticalizzate, alla ricerca di esasperate specializzazioni. Le già tese maglie delle consolidate matrici business/funzioni, sono progressivamente squarciate dalle dilatanti geografie. Scoppia la globalizzazione. Si cerca di ricucire in fretta, lanciando pletore di processi. Orizzontali, verticali, trasversali, in qualsiasi direzione, creando di conseguenza snodi pluridimensionali, che diventano inevitabili ingorghi dei flussi decisionali. Alla complessità esterna si risponde con quella interna, pur di preservare il controllo.

E così, in affanno, si arriva allo tsunami del 2008, che sancisce un'inopinabile sconfitta generazionale. Protagonisti indiscussi di quarant'anni di vita economica e manageriale, i Baby Boomers rischiano di lasciare una disarmante eredità: 40% di disoccupazione giovanile.

I DIGITAL NATIVE E IL DOPO 2008

Nel 2008 parte il lancio di Facebook in Italia, fenomeno che arriverà a contare una trentina di milioni di users. È anche l'anno in cui i giovani iniziano a prendere coscienza di non trovare negli adulti un modello di riferimento. O perché questi hanno avuto successo e guadagnato più di quanto loro non riusciranno mai a fare, o perché si trovano nel desolante stato di esodati dal mercato del lavoro. Ma ora la rottura non si manifesta scendendo in piazza a contestare come quarant'anni fa. Più semplicemente si entra in rete, dove si socializza, si scambiano idee e si condividono valori, alcuni dei quali, riecheggiano quelli del '68. I giovani di oggi rifuggono, anche loro, dal concetto di autorità precostituita, riconoscendo piuttosto l'autorevolezza. Della globalità apprezza-no tutti i vantaggi, senza soffrirne la complessità. Sono natural-

mente portati alla condivisione e alla collaborazione, basandosi sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca. Sono veloci, reattivi. Pensano in modo non convenzionale, comunicano senza limiti né di spazio né di tempo. Apprezzano l'immediatezza e la creatività, creando in questo, un interessante parallelo con il pensiero di Marcuse che infiammò i sessantottini parlando di "immaginazione al potere".

È pleonastico chiedersi se le aziende oggi non abbiano bisogno di persone con queste caratteristiche. Che hanno inoltre il grande pregio di essere degli eccellenti e diffusissimi terminali sui mercati, in grado di comprenderne in tempo reale l'evoluzione, che negli ultimi anni è stata, a dir poco, radicale in molti settori.

Ora, quello che è sempre stato definito come consumatore, è diventato a tutti gli effetti un esperto acquirente che paragona prezzi, sonda la rete prima di comperare, conosce il prodotto talvolta più a fondo del venditore, sceglie il miglior canale dove piazzare il proprio acquisto. Superati i tempi nei quali era l'azienda a lanciare il prodotto e a creare la domanda, adesso è il cliente a esigere dalle società una risposta ai propri bisogni. E questa deve essere rapida, rapidissima. L'unico vero vantaggio competitivo, è diventato la continua capacità di innovare: sfuma il concetto di duraturo. Le informazioni che viaggiano in rete sono accessibili a tutti. Vince chi sa scovarle, leggerle, interpretarle e realizzare velocemente soluzioni in termini di prodotti o servizi prima dei concorrenti, che sempre più spesso non sono più quelli tradizionali.

Sorge spontaneo il dubbio di quante delle attuali strutture aziendali siano in grado di soddisfare le emergenti richieste dei mercati. Queste esigono che le organizzazioni sappiano implementare al loro interno massima flessibilità, decentramento decisionale, rapidità di risposta, sperimentazione continua, gestione pragmatica degli errori.

UN AUSPICABILE SCENARIO

Abitualmente si parla di sfide. Ma in questo caso il termine parrebbe riduttivo. Il cambiamento richiesto alle aziende rappresenta uno sforzo immane, tenuto conto delle tradizionali resistenze e della vastità della trasformazione necessaria. Solo l'inserimento massiccio di giovani che con il digitale convivono dalla nascita e che sono abituati a pensare in modo non convenzionale, può aiutare le società a evolvere e a disegnare il futuro assetto organizzativo. Assunzioni di giovani non viste in chiave di riduzione del costo medio del personale, ma come investimento fondamentale per il successo dell'azienda. Inserimenti supportati dai manager della generazione X, che possono orientare, consigliare e facilitare la creazione di un contesto interno alle aziende, che permetta ai giovani di esprimere tutte le loro potenzialità. Missione non facile, visto che l'allineamento sui valori non è evidente. È comunque fondamentale dare ai giovani il senso di avere un ruolo centrale nel processo di cambiamento, piuttosto che farli sentire come un'opportunità sostitutiva di mansioni esistenti, a un costo più basso. E poi differenziare la gestione del personale tra capitale umano e risorse umane (mutuando termini finanziari: *fixed asset* e *current asset*). Il capitale è consolidato, competente, tradizionale, affidabile. Ha prevalentemente bisogno di costante manutenzione, di aggiornamenti e di messe a punto. Esso rappresenta il passato e il presente: merita rispetto. Le risorse sono la freschezza, l'innovazione, la sperimentazione. Necessitano di essere supportate, orientate, motivate e monitorate. Esse sono il futuro: meritano attenzione. Anche sul piano organizzativo le modalità devono essere differenziate. Mentre gli appartenenti al capitale trovano la loro naturale collocazione nelle architetture strutturali tipo cubo di Rubik, i giovani delle risorse dovrebbero far parte di "nuvole" organizzative, dai contorni non necessariamente ben definiti, che si muovono velocemente seguendo i venti e che vanno a coprire aree grigie lasciate scoperte dalle tradizionali griglie.

Concludendo, investire sui giovani rappresenta una scelta coraggiosa alla portata dei tanti Baby Boomers che tutt'ora ricoprono ruoli apicali nelle strutture organizzative. Una speranza per i giovani, un'opportunità per le aziende e per i manager, una possibilità di riscatto per quella generazione.

CARRIERA: UNA QUESTIONE GENERAZIONALE

Sono capi incontrastati. Scelgono i loro collaboratori sulla base di valutazioni personali, decidono senza preoccuparsi dei condizionamenti ambientali, vanno dritti per la loro strada. Poco importa loro se hanno successo o no. Odiati o amati da antagonisti e ammiratori, procedono incuranti delle critiche e delle adulazioni. Personalità ingombranti, dominano anche fisicamente la scena. Hanno ben chiaro il concetto di comando. Ammirati o temuti, a loro non interessa: tutto fa potere. Non hanno bisogno di ascoltare: sanno quello che devono fare. Peculiare modello di leadership, eppure quattro potenti dominano il mondo. Donald, Vladimir e Xi quello terreno. Francesco, quello spirituale.

Rappresentano uno stile di leadership contrastante rispetto a quanto professato in un mondo aziendale orientato al consenso, alla condivisione delle responsabilità, alla partecipazione allargata, al dilagante collettivismo, alla globalizzazione avvolgente, nel quale, peggio di una macchia di petrolio dilagano le iniziative sulla leadership. Corsi, definizione di modelli, formazione, team. Finalità: ampia distribuzione di medagliette di leader a eserciti di manager allineati come cadetti. Le idee non sono sempre chiare, ma il fare anestetizza il senso di colpa di non sapere bene quale sia la direzione giusta. Inquietante soprattutto per i giovani, intenti a districarsi in una giungla nella speranza di attaccarsi alla liana giusta. Giungla del mondo del lavoro, accerchiata dal deserto della disoccupazione, dove più che una liana, si cerca un abborracciato impiego che permetta di sopravvivere sino alla prossima oasi.

Ma a che cosa ci si deve aggrappare per spostarsi da un posto a un altro, per muoversi velocemente, per volare più in alto? Per saper cadere senza toccare il fondo e quindi ripartire? In sintesi, per far carriera. E perché no, per essere leader.

L'ERA D'ORO

Per almeno trent'anni le regole sono state chiare. La grande infornata dei figli del dopo guerra entra in un mondo del lavoro organizzato secondo l'unico modello allora conosciuto: quello militare. Stretto rispetto della gerarchia, solido addestramento iniziale, garantito sviluppo di carriera per anzianità, crescente numero di persone da gestire. Fenomenale sistema per il mondo industriale. In azienda la parola capo è evocativa di un ruolo di potere a prescindere dalla dimensione controllata: gli attacchi da parte dei sindacati non risparmiano nemmeno chi ha anche solo la responsabilità di un reparto di produzione. Il meccanismo gestionale è semplice e lineare: c'è un solo capo che decide e comanda. Gli altri capi eseguono, comandando. I licenziamenti dei dirigenti che non si allineano sono di fatto delle esecuzioni esemplari. Modello italiano di autoritarismo con cui si governano le grandi industrie imprenditoriali e statali. Si sale tenendosi aggrappati alla liana del potere e del comando. Ma si sale.

Chi non vuole servire padroni o politici, trova ampi spazi nelle tante multinazionali calate in Italia per coltivare e vendemmiare i consumatori locali. Si apre un'era d'oro per i giovani manager. Ben scolarizzati, masterizzati, entrano in contesti internazionali all'avanguardia sul piano della gestione. Le aziende li selezionano, li formano con job rotation cronometrate, e poi li fanno salire con rapide carriere verticali. Privilegiata l'esperienza nella filiera marketing, vera fucina strategica, seguita da un passaggio obbligato alle vendite. Breve, tanto gli scaffali dei supermercati si svuotano da soli risucchiati da orde di consumatori assetati. Veloci esperienze all'estero per poi ri-

entrare in Italia in posizioni di top management. Il contesto meritocratico premia le capacità e le doti personali. La competizione interna esiste, ma è sana: ci sono opportunità per tutti. I manager imparano a lavorare in team con responsabilità condivise. La gerarchia si annacqua, si parla di leadership. E nel frattempo si viene a creare una vera classe manageriale, che prova gusto nel lavorare per i contenuti delle posizioni e per lo sviluppo professionale. Piovono le dirigenze sui trentenni. Giovani in gamba e ambiziosi volteggiano tra le varie aziende alla ricerca di responsabilità crescenti, tenendosi alla liana della diversificazione professionale, viatico per una brillante carriera. Le regole del gioco sono chiare, le tappe pure. I mercati crescono, cadere e farsi male è quasi impossibile.

L'ERA DI MEZZO

Con gli anni '90 lo scenario cambia: lo stato privatizza, gli imprenditori industriali riducono gli investimenti nelle proprie imprese, le multinazionali centralizzano le decisioni svuotando di contenuti le posizioni locali. Su questi elementi strutturali di evoluzione del contesto, si inseriscono altri fattori impattanti il mondo manageriale: la crescita del private equity, lo sviluppo della telefonia mobile, il fenomeno dot-com.

Apparentemente diversi tra di loro, accomunati da un unico obiettivo: rendere ricchi i manager. E si parla di entità economiche che non hanno niente a che vedere con le tradizionali dinamiche salariali. Il banco salta: l'attrattività è enorme, starne fuori sembra poco intelligente. Le aziende che corrono il rischio di perdere i migliori talenti, lanciano aggressivi piani di retention contribuendo a gonfiare la bolla salariale. Si perdono le dimensioni reali. Fare soldi diventa più importante che fare carriera. E questo coinvolge tutti: manager navigati, particolarmente richiesti per operazioni di LBO e giovani speranzosi di fare il colpo della vita a rimorchio della rete.

Nel frattempo i mercati non crescono più come prima, le aziende ristrutturano, comincia il fenomeno della migrazione all'estero. Prevale l'individualismo che trova nell'arricchimento una valida motivazione di essere. La finanza si fa pervasiva, annacqua la cultura manageriale, il "return" diventa un mantra. Gli obiettivi dei manager sono ora di breve termine, si ha meno tempo per far crescere i collaboratori, la squadra è scelta sulla base del business plan, il futuro dell'azienda viene riassunto in un solo indicatore finanziario da buttare sul mercato in attesa del massimo moltiplicatore. Aggrapparsi alla liana giusta diventa fondamentale per salire sull'albero della cuccagna.

E intanto si gira la boa del secolo. Rosee promesse delle dot-com sfioriscono dopo un paio di primavere, belle dinastie imprenditoriali monetizzano assets industriali, mercati finanziari crollano, partono licenziamenti a raffica. Ognuno pensa a sé. La giungla si restringe. Gli alberi si diradano. Si rimane aggrappati al proprio tronco. La competizione è elevata, il numero delle liane diminuisce. Spostarsi e crescere richiede maggiori fatiche e tempi più lunghi. Aumenta la paura di prendere la liana sbagliata che, spezzandosi, farebbe precipitare in basso, con il rischio di finire poi nel deserto della disoccupazione. Fare carriera diventa complicato: le aziende centellinano le nomine alla dirigenza, tagliano gli investimenti in formazione, si focalizzano sul corto termine. Avere un posto di lavoro e quindi un'occupazione, appaiono già come dei privilegi. Massima prudenza nel chiedere all'azienda piani di sviluppo. Si ridimensionano le aspettative e così i pacchetti retributivi.

Comprensibile e anche accettabile, se ci fosse almeno chiarezza sui percorsi da intraprendere. Alle domande degli aspiranti manager, la risposta è tristemente unica: cercarsi un lavoro all'estero. Dietro questa affermazione, di buon senso, si cela povertà di idee e sfiducia nel paese. Ed è ciò, ancora più delle prospettive di impiego e di crescita fuori dai confini nazionali, che ingenera

un fenomeno di fuga collettiva. A chi rimane viene consigliata massima flessibilità, sano opportunismo, esperienze in filiere orizzontali. Una discontinuità nel percorso di carriera diventa una consuetudine, che passa quasi inosservata, purché si ritrovi presto un'altra liana per non correre il rischio di essere dimenticati nel basso fogliame della giungla. Accettati i compromessi.

Per quanto riguarda le aziende, c'è un grande fermento per prepararsi al 2020. Impegno che sottintende in realtà un inconscio desiderio di chiudere un trentennio di impreviste instabilità, caratterizzato da fenomeni di crescita più legate al rigonfiamento di bolle speculative che a sviluppi di economia reale, azzerate da repentine cadute e conseguenti turbative per il mondo manageriale.

L'ERA FUTURA

Il ragionare per cicli trentennali comporta l'inevitabile rischio di un'eccessiva semplificazione, mitigabile se si prendono in considerazione i fenomeni generazionali e il loro impatto sulla cultura manageriale. In quest'ottica, non si può prescindere dal ruolo fondamentale esercitato per più di mezzo secolo dai baby boomers ('46/'65) i quali hanno avuto l'irripetibile fortuna di crescere e di formarsi nel periodo di massimo sviluppo economico, percorrendo carriere solide e lineari. Tra l'altro, accompagnati, protetti e instradati dai builders, precedente generazione ('25/'45) ben forgiata dagli eventi bellici. I baby boomers hanno dunque rappresentato la prima classe manageriale e la vera ossatura delle imprese, rivelatasi poi fondamentale nel ciclo di congiuntura negativa. Con il passare degli anni, però, il loro eccessivo protagonismo e l'opportunità, supportata e incentivata dagli azionisti, di monetizzare la loro esperienza, li hanno portati a un progressivo arroccamento sulle posizioni chiave, con un'inevitabile penalizzazione delle generazioni successive. Le quali si sono trovate a crescere in un contesto economico caratterizzato da grandi incertezze, con il

mondo delle imprese in contrazione e la conseguente riduzione delle posizioni manageriali. Ben presidiate, tra l'altro, dalle schiere dei baby boomers che, spinti dalla crisi economica e dalle esigenze di ristrutturazione, hanno ridefinito le regole di corporate governance accentrando i poteri, riducendo le deleghe e svuotando di contenuto molte posizioni periferiche. Supportati, nel fare ciò, anche dalla necessità di dare una risposta organizzativa coerente con il processo di globalizzazione.

Dunque, per queste generazioni non è stato facile trovare spazio in un contesto manageriale che vede premiata la seniority, la maturazione di competenze professionali, l'esperienza sul campo. Soprattutto da parte di investitori e azionisti, orientati a una modalità di gestione focalizzata più a limitare i rischi d'impresa, che a sfidarsi su obiettivi ambiziosi. In pochi pertanto, sono riusciti a emergere grazie alle proprie doti di adattabilità e flessibilità, al fiuto personale, alla capacità di gestire la propria crescita in modo più imprenditoriale che tradizionale. Il tutto con una certa dose di aggressività e intraprendenza. Prendendo progressivamente le distanze dal modello manageriale dei baby boomers, in quanto ritenuto giustamente irripetibile e pertanto fuorviante. E manifestando, tra l'altro, un certo atteggiamento critico nei riguardi di una generazione che ha vissuto un periodo economico di grande privilegio, capitalizzato molto bene a proprio favore, senza troppo preoccuparsi della sostenibilità, nel lungo periodo, del modello sul piano economico e finanziario, non facilitandone, quindi, il processo di cambiamento e di trasformazione.

La pervasiva sensazione di latitanza di riferimenti, di perdurante instabilità e di precarietà porta a proiezioni di corto termine, con l'inevitabile ripercussione di avere la percezione di non stare costruendo basi solide per il futuro. Visto così, sembrerebbe un bilancio non particolarmente soddisfacente per la generazione X ('65/'79) e per i millennials ('80/'95). Prospettiva che

cambia significativamente se viene percepito il ruolo di cerniera che possono esercitare queste generazioni di mezzo, facendosi garanti di un supporto alle successive generazioni fondamentale per costruirsi una nuova cultura manageriale, con percorsi di carriera e modelli di leadership che saranno sostanzialmente diversi da quelli attuali. Rinnovo facilitato non solo dal fatto di essersi progressivamente emancipate da condizionamenti derivanti dalle precedenti generazioni, che scontano una limitata credibilità legata a successi ormai datati. Ma anche perché esse hanno sviluppato resilienza, apertura mentale, esperienze internazionali, umiltà nell'apprendimento e solido spessore professionale maturati in un contesto di mercato aperto ed estremamente competitivo. È dunque immaginabile una revisione dei valori fondanti, ispirati a maggiore sensibilità nei riguardi di tematiche quali il rispetto ambientale, il senso sociale dell'impresa, la riduzione della disparità di trattamento economico all'interno delle società, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, lo sviluppo del welfare aziendale, la riduzione degli sprechi, la ragionevolezza nei consumi, la coscienza del valore del denaro, il prevalere dell'essere sull'avere. Con un'accresciuta ricerca di veri contenuti nell'attività lavorativa e di indipendenza, a discapito dello status e del potere. Si sgretola l'impalcatura gerarchica a favore di modalità di gestione più coinvolgenti. E a questo punto anche il concetto di carriera viene ridimensionato e visto più come una normale evoluzione per colui che è ritenuto il più meritevole in termini professionali e personali, piuttosto che una gara competitiva. Un trentennio durante il quale progressivamente le giungle si trasformano in foreste, con alberi che si scalano più lentamente, salendo ramo dopo ramo. E i deserti lasciano il posto alle savane, dove non ci sono barriere e a tutti viene data la possibilità di organizzarsi con modalità più vicine alla propria cultura, piuttosto che mutuando pedissequamente modelli strutturali principalmente focalizzati sull'ottimizzazione del profitto, ideati altrove.

E i leader saranno più ispiratori che gestori, più condottieri che comandanti, più aggregatori che conquistatori. Meno gerarchici e più persuasivi.

Un'utopia? Un sogno? Forse. Ma c'è bisogno di generare speranza, come sostiene il più autorevole e ispirato dei quattro potenti.

“Solo chi è capace di incarnare l'utopia sarà pronto per il combattimento decisivo, quello per recuperare la parte di umanità che abbiamo perduto”. Ernesto Sabato

AL DI LÀ DEL TALENTO

PROLOGO

Binario 20. Banchina colma. Sono giovani, volti aperti, sorridenti, molte barbe, abbigliamento informale. Alcuni nell'attesa familiarizzano, battute, risate. Lanciano sguardi lungo le rotaie, non hanno fretta. Sanno che il treno arriverà e che sarà tutto per loro. È un viaggio che non possono perdere, la meta non è chiara, ma poco importa. Quel che conta è esserci, su quel treno.

Arriva il convoglio. Si aprono le porte. Lentamente scendono i passeggeri. Capelli brizzolati, ampie stempiature, calvizie. Sguardi fieri, vaste rughe a testimoniare le tante battaglie vinte e quelle perse. Escono uno alla volta per non cedere il passo. Sono calati dai vertici delle aziende, usciti dalle riserve dei cda, planati dai paradisi presidenziali. Un ultimo attimo di esitazione sul predellino prima di fare il passo definitivo verso la banchina.

I giovani li lasciano defluire guardandoli distrattamente. Non riconoscono i tanti volti noti di coloro che, nel bene e nel male, hanno condizionato per quasi mezzo secolo il modo di gestire le aziende. Salgono sul treno. Non ci sono le classi, non ci sono posti a sedere per tutti. Poco importa, si alterneranno. Il treno parte, il viaggio sarà lungo, nessuno conosce la meta. Sanno solo di andare nella direzione giusta.

Si avvia così uno scambio generazionale. Con la definitiva uscita dei baby boomers e la massiccia entrata dei nativi digitali, gli anni venti del nuovo millennio vedranno un'importante mutazione nelle organizzazioni aziendali.

LE STRATIFICAZIONI GENERAZIONALI

La peculiarità del digitale, per le aziende, non sta solo nel rappresentare un'evoluzione tecnologica, che impatta sulle modalità di lavorare e che richiede una rivisitazione delle organizzazioni, ma piuttosto nel fatto che si porta dietro una massa di giovani digitali che hanno valori, aspettative, stili di vita non convenzionali. Un'impattante onda generazionale destinata ad abbattersi sul corpaccione pigro delle tante aziende che negli ultimi decenni hanno ruminato e digerito vari cambi generazionali cercando di attutirne gli effetti, più che di assorbirne gli slanci evolutivi.

Usare una chiave di lettura che tenga conto dei mutamenti generazionali può aiutare a inquadrare alcuni dei passati fenomeni di trasformazione del mondo manageriale e a riflettere su quelli in divenire.

E parlando di generazioni, si parte da quella che ha dominato la scena manageriale per vari decenni: i famosi baby boomers (classe '45/'60). Cominciano a espandersi negli anni '80. Inglese fluente, double degree, ragionano in termini di cash flow. Sono aggressivi quel tanto che basta per scalzare rapidamente una classe dirigenziale provinciale, cresciuta grazie al miracolo italiano anni sessanta, secondo schemi di carriere anagrafiche. Giovanissimi, iniziano la propria crescita andando a occupare le più importanti posizioni di vertice nelle consociate delle multinazionali. Resistono le roccaforti parastatali dominate da logiche politiche e le aziende imprenditoriali ancora aliene al concetto di managerializzazione.

Inebriati dalla pubblicità televisiva i consumatori spendono, drogate dalle svalutazioni le esportazioni crescono, finanziati dal debito pubblico i politici sussidiano gli investimenti, appagati dalla spesa sociale i sindacati placano i lavoratori. Sempre di più le aziende si convincono che per cavalcare l'onda favorevole ci vogliono capi giovani, con esperienze pluriaziendali,

idealmente fatte anche all'estero. Occasione di crescita manageriale unica e significativa, che li contraddistinguerà per tutta la vita professionale in quanto, in quegli anni, essere il capo azienda voleva dire avere veramente il controllo e la gestione di tutte le funzioni della società. Potere e comando, vengono letti come forme di leadership.

Trovarsi giovani, in posizioni di vertice, in un'economia che tira, potrebbe far pensare alla fortuna. "La fortuna non esiste: esiste il momento in cui il talento incontra l'opportunità" (Seneca).

E pur in un contesto di mercato che vede negli anni '90 un forte rallentamento degli investimenti industriali, le opportunità, anche se per ragioni tra di loro differenti, non mancano. Franco Bernabè, classe '48, nominato A.D. di ENI nel '92, Francesco Caio, classe '57, nominato A.D. di Omnitel nel '93, Corrado Passera, classe '54, nominato A.D. di Poste nel '98. Solo per citare alcuni esempi.

Nel frattempo si assiste, soprattutto nei gruppi multinazionali, al progressivo diffondersi delle organizzazioni matriciali e della verticalizzazione delle funzioni. Se da una parte ciò comporta il rischio di annacquare il sapore del potere globale, dall'altra rappresenta un'eccellente opportunità per veicolare, verso una carriera di specialisti, i giovani della generazione X (classe '61/'80) che si stanno affacciando al mondo del lavoro, smaniosi di farsi strada nell'illusione di poter ripercorrere le strade di successo dei propri capi. I quali, con lucido opportunismo, si gettano nell'ormai famosa "guerra dei talenti", bramosi di avere i propri levrieri da lanciare nella corsa verso lo sviluppo di internet.

Lo scoppio della bolla lascia storditi soprattutto quei giovani che avevano visto nella new economy una rara opportunità di emancipazione. Delusi e con le ginocchia sbucciate dalla caduta, molti cercano rifugio nella old economy, tornata in auge in una fase di ripiegamento delle aziende verso il core business. Costa

però fatica accreditarsi nella roccaforte dei manager più maturi, che con occhio perplesso avevano guardato al fenomeno di chi cercava la via rapida al benessere. “Sgobba per fare di te stesso una persona notevole per un talento o per un altro” (Seneca).

In un mercato stagnante in cui si eliminano le diversificazioni, con le organizzazioni che si appiattiscono, con la globalizzazione che esaspera la verticalizzazione dei processi, con i capi fortemente arroccati nelle posizioni di comando avendo la propria riconferma come obiettivo primario, non rimane che cercare opportunità all'estero. Chi resta, o meglio resiste, cerca sviluppo nelle aree funzionali, aspirando a posizioni apicali a diretto contatto con il principe, mirando a essere ben posizionati nella linea di successione. E per compensare servigi e onorare meriti, vengono elargiti vari titoli quali VP, SVP, EVP. Gestione e controllo, vengono letti come doti manageriali.

Si ha comunque la sensazione di rimanere come sospesi, in attesa di tempi migliori, che però non arrivano. La crisi del 2008, infatti, toglie molte illusioni. I mercati crollano, in modo paurosamente globale. Ed ecco che ci vogliono condottieri sperimentati, forti, sicuri di sé, cinici quel tanto da comprendere che le borse sono assetate di tagli. Molti e subito. Indiscriminatamente. Una sferzata di energia per sperimentati capi, una secchiata gelata per giovani aspiranti. Ai quali non rimane che adeguarsi, entrando pazienti nei programmi aziendali di talent management e aspettando che gli anni passino, in un contesto sempre più arido di buone occasioni.

Nel frattempo si stanno laureando i millennials (classe '81/'95), prima generazione a confrontarsi da subito con le molteplici forme di precariato che le aziende offrono come alternativa alla disoccupazione. La ricerca primordiale del lavoro spinge brillanti neo-laureati ad accettare quanto si trova di disponibile, anche a discapito delle proprie inclinazioni e aspirazioni. Il pragmatismo prevale sul sogno. Pur in presenza di un'ampia offerta e di con-

tratti di lavoro facilmente estinguibili, le aziende, orgogliose di aver costruito organizzazioni in house di talent acquisition, diventano sempre più selettive nella scelta dei giovani da inserire e da far crescere, dando un peso rilevante alle competenze, prevalentemente tecniche, e alla marcata operatività. Si perpetua un modello che privilegia le lauree scientifiche ed economiche in prestigiose università, a discapito degli studi umanistici. E le esperienze curriculari in rinomate aziende manageriali, piuttosto che in realtà imprenditoriali. E in questo solco ci si ritrova a considerare come talento chi sa fare bene il proprio compito. "Non è laudabile quel pittore che non fa bene se non una cosa sola, come un nudo, testa, panni, o animali, o paesi, o simili particolari, imperocché non è sì grosso ingegno, che voltatosi a una cosa sola, e quella sempre messa in opera, non la faccia bene" (Leonardo Da Vinci).

I nuovi arrivati assumono rilevanza aziendale nei processi di digital transformation dove emergono per le loro competenze tecnologiche, unite al fatto di non farsi condizionare dalle tradizioni. Se trovano il contesto giusto, sono disposti a osare. Incoraggiarli, senza punire subito l'errore, può facilitare la loro crescita anche al di fuori dell'area di comfort. D'altra parte, la stagnante economia richiede di prendere decisioni ardite per uscire dall'olezzante pantano.

Ed ecco che tre differenti generazioni si trovano a convivere in strutture sovente caratterizzate da un vertice a forte potere individuale sui vari business e da funzioni che attraverso consolidati processi e sistemi garantiscono il funzionamento e il controllo dell'azienda.

Stiamo parlando di un insieme di riti, liturgie, equilibri degni di contrafforti di cattedrali gotiche, che rischiano di essere piuttosto indigesti per la nuova generazione che si sta affacciando al mondo del lavoro: i nativi digitali, la generazione Z (nati dopo il '95).

LA NUOVA GENERAZIONE

Cercano spazi per esprimersi, contenuti in quello che fanno, valori nell'azienda, opportunità per contare, possibilità di orientare il proprio percorso professionale, libertà di potersi esprimere, coerenza tra il dichiarato e l'agito, trasparenza nei sistemi di valutazione. Restano sullo sfondo, per ora più sfumati, driver motivazionali quali la carriera e la retribuzione fine a se stessa.

Attrarli, inserirli, motivarli, intrattenerli e trattenerli nell'organizzazione. Esercizio non facile per aziende che negli ultimi quarant'anni hanno di fatto espresso un sostanziale immobilismo, oscillando ciclicamente tra centralizzazione e decentramento, tra organizzazioni funzionali e quelle basate su business units. E che mantengono modalità di gestione del personale inchiavardate su parametri di categoria: dirigenti, quadri, impiegati, operai. Declinate verticalmente secondo logiche di business units o funzionali. Perdendo, in tal modo, la visione orizzontale sulle stratificazioni generazionali presenti in azienda e che necessiterebbero, invece, di approcci specifici e di figure di HR dedicate. Professionisti attenti all'ascolto, capaci di leggere gli stati d'animo inespresi, di accompagnare e orientare le persone cercando di allineare le ambizioni con le effettive potenzialità. Cucitori di strappi a presidio della cultura e dei valori aziendali.

Un ruolo importante soprattutto ora che sta arrivando la nuova ondata di giovani il cui rapporto con l'azienda è giornalmente scandito da un login e da un logout. Di fatto il lavoro viene vissuto più come una relazione con l'azienda, che come un obbligo contrattuale, e che pertanto deve generare soddisfazione e nutrire le aspettative di sviluppo per essere produttiva e per durare. Se la relazione smette di stimolare, se ne cerca un'altra. In tale contesto, sempre alla ricerca di talenti, le aziende hanno messo a punto offerte con pacchetti attrattivi. La retribuzione base viene accessoriata con un'ampia gamma di opzioni di welfare. I nuovi ambienti, che sostituiscono di fatto gli scompartimenti degli uf-

fici, sono aperti, fluidi e organizzati a isole di lavoro, un po' stile scuole materne. Lo smart working aiuta a gestire la vita familiare ed è ideale per evitare le code dei week end. Belle iniziative, pragmatiche, ma forse non sufficienti per creare un vero legame con persone che hanno più chiaro quello che non vogliono essere, piuttosto di quello che vogliono essere. Cercano aziende che abbiano una vera mission, coerenza tra i valori dichiarati e le azioni, voglia di rinnovarsi, coraggio nelle strategie e che manifestino equità e rispetto.

AL DI LÀ DEL TALENTO

Da sempre le aziende hanno cercato di assumere quelli che una volta venivano semplicemente definiti “ragazzi in gamba”. Diventando in seguito più sofisticati, li si è chiamati “alti potenziali”. Poi, a partire dal famoso studio del '97 della McKinsey, è dilagato il termine “talenti”. Definizione ardita, se si pensa al rispetto con il quale storicamente questo termine è stato usato. “Il talento colpisce un bersaglio che nessun altro può colpire; il genio colpisce un bersaglio che nessun altro può vedere” (Schopenhauer).

A fronte di un grande impegno profuso dai gruppi più strutturati nelle attività di talent acquisition e di talent management, sorprende la dichiarata e riconosciuta carenza di leader all'interno degli stessi. Prodotto così difficile da coltivare in casa, da essere costretti a ricorrere all'importazione. Non c'è ricerca affidata a head hunters dove non venga richiesta una “marcata leadership” da parte del candidato.

La check list per vedere dove eventualmente si stia sbagliando nei processi d'inserimento e di sviluppo è lunghissima. Sveltano in cima, i parametri di selezione e di valutazione. Che troppo spesso sono condizionati dalla tradizione e dall'esperienza passata, e pertanto poco predittivi delle esigenze future. Si tende a perpetuare modelli conosciuti, quasi a voler con-

fermare la valenza dell'esistente e l'implicita validità del management insediato. Rompere questo schema vuol dire avere il coraggio di inserire persone "atipiche" rispetto ai canoni aziendali, guardando più al contenuto che all'involucro. E quindi non farsi necessariamente condizionare dal curriculum studiorum, prendere in considerazione dei generalisti e non solamente degli specialisti, dare peso agli interessi personali e all'apertura mentale delle persone. Vuol dire comprendere chi sa dialogare con i diversi strati generazionali presenti in azienda, chi ha l'ambizione di dare un contributo al di là del suo compito specifico, chi manifesta un interesse orizzontale sulle altre attività al di fuori della propria area di specializzazione, chi ha l'umiltà di riconoscere i propri errori e di correggere rapidamente gli sbagli. Capire chi è curioso. "Non ho particolari talenti, sono solo appassionatamente curioso" (Einstein).

Guardando agli ultimi cinquant'anni di storia manageriale, le posizioni apicali sono state ricoperte da manager che hanno interpretato il proprio ruolo con stili diversi. Abbiamo visto capi puntare sul potere. Manager, focalizzarsi sulla gestione. Leader, trascinare con la propria personalità. Ora, per far fronte alle sfide dei prossimi anni venti, che richiedono capacità di gestire aziende dove convivono diversi strati generazionali, di ridisegnare le organizzazioni seguendo modalità non convenzionali, di implementare discontinuità nei sistemi gestionali, di rivedere i meccanismi di engagement e di rewarding, c'è da porsi la domanda se saranno più utili figure che abbiano uno stile di gestione diverso dal capo muscolare, dal manager asettico, dal leader auto riferito. Forse ci sarà bisogno di persone che vedano il proprio ruolo come quello di guida attenta all'ascolto, capace di capire e di condurre. Una guida che ha ben chiara la meta del treno verso la quale sa orientare tutta l'organizzazione, in quanto capace di perforare i vari strati generazionali, avendo comprensione delle peculiarità di ogni

fascia e del fatto che la gerarchia, il potere, l'iperstrutturazione, i processi tentacolari, le procedure fameliche rischiano di essere un bagaglio troppo pesante per giovani che si vogliono muovere veloci e sentirsi liberi. Una guida alla quale non deve mancare una buona dose di carisma per essere riconosciuta come leader.

Forse è il momento di guardare al di là del talento e di cercare degli atipici carismatici.

SEZIONE 4

L'IMPORTANZA DEI VALORI

Il tema della condivisione dei valori è stato sempre rilevante nella relazione tra dipendente e azienda, e tra manager e capo. Mano a mano che leve motivazionali quali incrementi salariali e sviluppi di carriera si sono indebolite nel corso degli ultimi 10 anni, a causa delle criticità del contesto economico, l'importanza dei valori ha assunto un peso sempre più rilevante, confermato dai recenti numerosi proclami delle aziende sul tema del purpose. Sostenibilità di lungo termine, attenzione ai temi ambientali, contenimento degli squilibri sociali, focalizzazione sul benessere dei dipendenti, riduzione dei divari retributivi sono diventati sempre di più aspetti di peso strategico per le aziende, sia per il loro impatto verso l'esterno, che per la valenza di aggregazione e di motivazione dei dipendenti. La consapevolezza dell'importanza del ruolo sociale dell'impresa è emersa in tutta la sua forza in concomitanza del fenomeno della pandemia. Alcune aziende si sono mostrate più preparate, altre un po' meno, ma in senso generale si può dire che si sta sempre più affermando un nuovo approccio imperniato sul concetto di "people centricity".

Gli articoli di questa sezione trattano la tematica della rilevanza di una cultura aziendale basata su valori aggreganti e allargati al contesto sociale, tenendo in considerazione le sue evoluzioni e i passaggi generazionali.

TEAMING E RISPETTO: FONDAMENTA PER IL MANAGEMENT AZIENDALE

Smaltita la sbornia finanziaria, ristrutturate le aziende, l'industria può riprendere la sua centralità di vettore di sviluppo. Grande opportunità per chi sta giusto dietro alla Germania nella classifica delle realtà industriali europee. Ce la faremo? Dipende dalle risorse. Focalizziamoci su quelle manageriali. Facciamo una rapida carrellata sull'evoluzione del profilo manageriale industriale nel corso degli anni, per meglio comprendere a che livello ci troviamo oggi in termini di risorse e per riflettere su un possibile cambiamento del tradizionale modello di comando delle aziende.

LA STORIA

All'inizio furono chiamati stabilimenti. Termine evocativo. Inseguimenti a ridosso di risorse naturali quali cave, fiumi, porti. Per marcare il territorio, venivano erette ciminiere alte da far concorrenza ai vicini campanili. La fabbrica dava il pane, la chiesa lo benediceva. Anche questo rappresentava stabilità. La manodopera non era un problema: attratte, le formiche migravano.

Ma non bastavano le risorse naturali per sostenere la crescita industriale. Si passò a quelle finanziarie: scoperti la cassa del mezzogiorno, eruttarono risorse. Talune a fondo perduto. Termine infausto.

La proprietà conviveva con la classe operaia. I negoziati salariali erano pesanti. Di norma si chiudevano a favore dei lavoratori: non si potevano trattare male potenziali acquirenti di auto e di elettrodomestici.

E poi si doveva supportare la macchina produttiva: stavamo scaldando le classifiche delle potenze industriali con record inimmaginabili. Secondi in Europa, quinti, per lungo tempo, al mondo.

Cresceva il benessere, calava la produttività. L'antidoto era sempre pronto: si svalutava. Quando la concorrenza estera metteva in crisi qualche settore, si girava la manodopera eccedente sul conto corrente della cassa integrazione. E se non bastava, per baldi cinquantenni venivano creati scivoli pensionistici da far invidia ai parchi acquatici, dai quali tuffarsi nella capiente vasca gremita di sguazzanti baby pensionati, aggrappati al salvagente griffato INPS. Anche lo stato trattava bene i propri clienti: i BOT people.

Benessere a pioggia, debito pubblico alle stelle, paludosa instabilità. Nebbioso dilemma: chi pagherà? La risposta era lì, sotto gli occhi di tutti: le future generazioni.

Suona il gong, KO tecnico, arriva l'Euro. Mutano le regole del gioco per l'industria. L'aria si fa pesante, la stagnazione ammorba: meglio cambiare spiaggia. L'onda da surfare è ora quella della globalizzazione. Avanti tutta: si delocalizza!

Dichiarata l'eutanasia del concetto di stabilimento, si investe su impianti, piattaforme produttive, unità mobili da collocare nei paesi a basso costo di manodopera e ad alta voglia di benessere. La parola d'ordine diventa *low cost*. E cambia tutto: produrre, volare, acquistare, mangiare, arredare (significativo che nella statistica dei 10 più ricchi al mondo del 2012, ci siano i due imprenditori che controllano Zara e H&M).

Sul piano industriale si tratta di un capovolgimento sostanziale: prima erano le persone che inseguivano la produzione, ora è la produzione che insegue le persone. Gira il mappamondo della manodopera in saldo.

Anche il management industriale negli anni ha avuto la sua evoluzione. All'inizio i capi erano ingegneri. Di taglio produttivo, dirigevano e investivano. Le banche finanziavano: i ragionieri al servizio degli ingegneri. In seguito, negli anni settanta/

ottanta, il profilo evolve, diventa a tutto tondo, più politico: ci sono in ballo le trattative sindacali e i finanziamenti pubblici. Si diffondono i laureati in Economia e Commercio. Sanno di marketing e fanno vendere. Gli anni novanta portano voglia di cambiamento anche nell'industria più tradizionale: gettonati i consulenti doc, privilegiati i curricula diversificati, coccolati i talenti, in auge gli internettiani.

A partire dal 2000 la musica cambia: prima lentamente, poi cresce, sempre più forte, diventa assordante: un Bolero. Si eliminano le diversificazioni, ci si concentra sul core business, poi lo si ristruttura. Ma non basta. Lo si reingegnerizza, per poi ristrutturarlo ancora. Largo ai tagliatori di teste. Tornano in auge i veterani delle campagne sindacali degli '80. Carnieri pieni di scalpi. Ma ora i conflitti non sono più quelli di una volta: il sindacato cerca di salvare il salvabile. Parola d'ordine: proteggere la ritirata.

Ed ecco che nel 2008 appare un nuovo nemico. Era in agguato da anni, ma in qualche modo era stato domato. Ma ora ha fame e morde: si scatena il debito, le banche non lo controllano più. Non ha pietà, assale tutti indistintamente. Sul ring si scontrano banche e imprese, finanziari contro industriali. Il match è aperto. Si cerca di capire le mosse dell'avversario: uomini di banca che di colpo si piccano di sapere di business e manager industriali che di notte studiano i segreti, per loro occulti, della finanza straordinaria. Per evitare il KO, si aggiungono round a round, sperando in un finale alla pari.

Salgono sul ring anche i CFO. Non sono arbitri veri. Ma sanno di finanza e capiscono di business. Difendono le imprese, ma non vogliono inimicarsi le banche. Il loro ruolo cresce. Acquistano forza, brandendo rigore. Garanti, arrivano spesso al governo, delle imprese. Manager "bifronte", mezza industria e mezza finanza, i capi azienda cercano consolazione nel mal comune, e lo trovano nelle imprese che servono il mercato nazionale.

IL PRESENTE

Oramai il PIL è a due velocità: un forte meno per le imprese locali e un forte più per quelle orientate ai mercati globali. Stanche di partecipare al lamento collettivo sul malfunzionamento del “sistema Italia”, un bel drappello di aziende ha puntato tutte le sue carte sui mercati esteri. Sono aggressive, rapide, innovative, flessibili. Più forti spesso dei concorrenti internazionali in quanto, non supportate da un valido “sistema paese”, hanno dovuto sviluppare prodotti superiori in termini di innovazione, qualità, brand. C'è da chiedersi se avrebbero avuto altrettanto successo nel caso in cui avessero avuto un “sistema” a cui appoggiarsi. Gli svantaggi ci stimolano.

Ma una conseguenza preoccupante dell'estenuante ciclo di stagnazione/recessione, è il progressivo depauperamento dell'élite manageriale predestinata a garantire la gestione delle aziende industriali nel prossimo decennio. Il tema emerge ogni volta che si prende in considerazione un cambio al vertice di un'impresa di un certo peso. È il momento in cui si scatenano le liste dei candidati. Quelle che dieci anni fa erano spumeggianti long list piene di promesse, ora sono diventate short list con i nomi di sempre. Scarsi ricambi, scelte ridotte, pochi i cinquantenni. Alcune rare perle, sempre ricercate, stanno in conchiglie dorate che si chiudono al passaggio degli esperti cacciatori.

E così la seconda potenza industriale europea si trova sguarnita di generali. E non è un problema da poco. Ma come si è giunti a questa situazione? Le cause sono varie, fra le quali:

I grandi gruppi industriali

Sono spariti o stati ridimensionati alcuni grandi gruppi industriali italiani, note fucine di validi manager e solide scuole di formazione. Altri hanno appiattito le strutture organizzative: difficile formare e preparare validi manager a tutto tondo.

La globalizzazione delle aziende inoltre, si porta a strascico la sparizione di molte posizioni di comando e di responsabilità vera. Esempi recenti: Ducati, Avio, Marazzi finite nella pancia di grandi gruppi multinazionali. Di fatto, tre belle posizioni di Amministratore Delegato, dove il titolo stesso implica ampia delega di amministrazione ordinaria e straordinaria, verranno ricoperte da top executive orientati a implementare decisioni prese altrove e più in alto.

L'atteggiamento dei vertici aziendali

Si è rallentato il giro delle poltrone. Raggiunta la posizione, la tentazione è quella di far girare la propria poltrona fino ad avvitarsi sopra. Prevale l'arroccamento. Anche perché cambiare può far paura. La preparazione di un possibile sostituto interno rischia quasi di essere vissuta come un conflitto di interessi. I più sostengono di avere al proprio interno un "buon" numero due. Pesante etichettatura, che di fatto rischia di condannarli a una carriera da gregari.

La fuga all'estero

Vespino, caschetto, portapacchi carichi del proprio CV, a fare il giro del nobile mercato milanese dell'executive search, dove si negoziano le più belle posizioni. Così facevano nel passato i manager che le multinazionali destinavano a posizioni all'estero. L'obbiettivo era di stare via tre o quattro anni, per poi rientrare gloriosi e plasmati da nuove esperienze e culture. Oggi partono, anzi fuggono, spesso senza dire niente: il rientro non interessa. È la famiglia in blocco che va via. L'obbiettivo è cambiato: non si tratta più di permettere al capo famiglia di far carriera, ma di far crescere i figli fuori da un paese piangente, anche a scapito delle mogli magari appena entrate in quote rosa. Il miraggio di una vita migliore attira molti. Non sarà facile convincerli a rientrare.

Appurata la rarefazione dell'offerta manageriale, bisogna pensare a soluzioni alternative a quella tradizionale, che concepisce la conduzione aziendale come affidamento della guida a un "capo pesante", a un "leader indiscusso", a un "manager navigato".

LA PROPOSTA

È fuor di dubbio che oggi le posizioni di vertice non si pesano più sulla base del fatturato e delle persone da gestire, ma sulla complessità delle variabili da tenere sotto controllo. La globalizzazione ha moltiplicato le opportunità, ma anche i rischi, forzando le aziende a eccellere in un più ampio ventaglio di ambiti, anche solo per sopravvivere. È chiaramente emersa l'impossibilità che un solo uomo al comando abbia capacità e conoscenze tali da poter governare un'azienda senza dei validi collaboratori: la famosa squadra che, in tale contesto, assume una riconosciuta valenza strategica per il successo dell'azienda.

Diventa pertanto fondamentale la scelta dei suoi componenti e il buon funzionamento della medesima. Sulla scelta della squadra, meno vincoli si pongono al capo azienda, meglio è.

Alla luce di ciò, prima di portarsi a bordo un nuovo AD, è opportuno verificare a fondo non solo il suo track record in termini di risultati aziendali, ma anche i suoi passati successi nell'aver assunto e gestito collaboratori di alto profilo: la forza di un manager si misura facilmente pesando la forza dei suoi diretti rapporti. Quello valido e sicuro di sé trova gusto e stimolo intellettuale nel contornarsi di eccellenti manager.

Selezionato il team di comando, la sua gestione è un mestiere complesso, sia che si tratti di squadra interna che esterna. Nel suo ruolo di leader di un team, il capo ha la tendenza a concentrarsi prevalentemente sul rapporto tra lui e i suoi diretti collaboratori, e meno sul rapporto tra loro stessi che, ovviamente, non si sono scelti.

Forse si può dire che oggi più che di "leading" c'è un grande

bisogno di “teaming” e cioè di creare delle condizioni tali per cui la prima linea, nella sua totalità, lavori come una squadra compatta. Ciò comporta la necessità di trovare un fattore comune che unisca le persone, che spesso provengono da storie e culture diverse, e che non sia solo costituito dall’obiettivo di far crescere il valore dell’azienda: la concezione di lavorare mettendo al centro il rispetto, può rappresentare un forte elemento di aggregazione. Sarebbe limitativo interpretare il termine rispetto nella sua accezione più diffusa, riportata dai codici etici, di ottemperanza alle norme. Esso invece va interpretato come principio ispiratore di comportamenti positivi. Qualche esempio:

- non interrompere una persona che parla, può essere visto come forma di rispetto. Altra cosa è ascoltarla.
- uno sbaglio può ferire un collega. Un conto è riconoscere di aver fatto un errore. Diverso è chiedere scusa.
- obbedire al proprio capo è una forma minima di rispetto. Cercare di fargli comprendere che con la sua decisione sta facendo un errore, è sicuramente più produttivo.

Tre semplici esempi per chiarire cosa vuol dire lavorare mettendo al centro il rispetto come principale valore comportamentale. In un’ottica poi di team multietnici, nessun altro valore è più condivisibile e amalgamante.

Partendo dal team di vertice, tale principio può essere diffuso a tutta l’organizzazione e influenzare i comportamenti nei riguardi di colleghi, collaboratori, clienti, fornitori. Lunga è la lista dei benefici indotti. Uno solo, a titolo di esempio. Esiste sul “mercato” dei manager una forma di spread che riguarda le retribuzioni e che dipende dal datore di lavoro. Sulla falsa riga dei “trip advisor”, alcune aziende hanno negli anni accumulato notorietà negativa per le proprie modalità di gestione dei manager. Queste aziende, per acquisire validi manager dall’esterno, devono offrire retribuzioni anche doppie rispetto alle medie di mercato. Questo è un tipico costo del non rispetto.

Il “teaming” è infine un concetto nel quale le giovani leve manageriali si ritrovano con facilità, per formazione e attitudine mentale. Vivendo attualmente un contesto nel quale è più difficile raggiungere ambiziosi obiettivi personali in termini di carriera e di ritorno economico, essi possono trovare motivazione nell’identificarsi nei successi dell’azienda, frutto dello sforzo collettivo. Inoltre, la rivalutazione del concetto di rispetto non può che coinvolgerli anche emotivamente, percependolo quasi come un atto dovuto nei loro riguardi, essendo loro quelle malaugurate “future generazioni” da tempo predestinate a pagare il conto.

L'IMPALPABILE MAGIA DEL SOFT

A parte quelle cruente, l'umanità ha attraversato varie rivoluzioni: agricola, industriale, informatica. Ed è ora entrata nel vortice di quella digitale. Fenomeni creati da alcuni, voluti da molti, subiti da tanti.

La parola rivoluzione eccita e al contempo spaventa. Perché porta mutazioni. Nelle cose e nei comportamenti. Hard e soft. L'uno attira, l'altro può preoccupare, perché riguarda la persona e il suo interagire. In famiglia, nella scuola, nella società civile, nelle aziende.

Queste ultime cercano di proteggersi creando involucri culturali di condivisione dei valori e di adesione a una comune identità. Mondi a sé stanti, autocelebrativi orgoglio differenziante. Chi vuole interagire con le aziende, deve saperne comprendere le specifiche culture. Entrare richiede flessibilità e intelligenza sociale per sottostare ai riti di affiliazione. Farne parte presuppone adattarsi allo stile della casa e conquistare il gradimento degli adepti, nati e cresciuti all'interno.

Si lavora quindi allineati e apparentemente protetti, sino a quando eventi quali un nuovo CEO, un cambio dell'azionariato, un passaggio generazionale, un diverso scenario di mercato provocano inattese discontinuità impattanti sulla cultura. Non è certo macro, ma può essere comunque una micro rivoluzione. Che spesso si trascina dietro un processo elegantemente definito come "change management". Eccita pochi e spaventa molti. Si cercano competenze diverse, più in linea con le nuove esigenze.

Alcune hard, molte soft. Ma le skills, chi le insegna? Le prime: la scuola, l'università, i corsi specialistici, il lavoro. E le seconde? Un insegnante, un genitore, un tutor, un capo. Random. Eppure sono fondamentali, visto che una debolezza in questa area costituisce per i manager la principale causa di interruzione del rapporto di lavoro.

Propensioni, attitudini, rapporti con gli altri, comportamenti: l'intangibile gestione della condivisione. Un vero universo nel quale tutto ha il suo peso, anche il minimo dettaglio: i gesti, il tono della voce, il movimento delle sopracciglia, il corrugarsi della fronte, la stretta di mano, la postura. Il soft che spesso batte l'hard.

Un esempio per tutti. Rare le separazioni, di qualsiasi natura esse siano, che non si portino dietro strascichi di critiche sul come è stata comunicata e motivata.

Il comportamento: tema appassionante, strettamente legato alla natura umana, inalterata a prescindere dal tempo e dalle rivoluzioni.

Proviamo a fare un salto di duemila anni nel passato e pensare a un'immaginaria conversazione tra un manager di oggi che si confronta con Seneca (Corduba 4 a.C. - Roma 65 d.C.), Platone (Atene 428 a.C. - Atene 348 a.C.) e Plutarco (Cheronea 46 d.C. - Delfi 125 d.C.).

ESSERE LEADER

Il manager Ho avuto questa posizione molto importante e mi sento fortunato.

I filosofi La fortuna non esiste: esiste il momento in cui il talento incontra l'opportunità.

Il manager Ora che sono diventato capo, devo imparare a esercitare il comando.

I filosofi Comandare non significa dominare, ma compiere un dovere.

- Il manager** Ma il potere eccita.
- I filosofi** Ogni potere è limitato dalla sua breve durata.
- Il manager** Molti mi dicono che sono temuto.
- I filosofi** Chi è temuto, teme; non può starsene tranquillo chi è l'oggetto della paura altrui.
- Il manager** Nel mio nuovo ruolo non so se avrò successo.
- I filosofi** Non conosco una via infallibile per il successo, ma una per l'insuccesso: voler accontentare tutti.
- Il manager** So di non essere un bravo comunicatore.
- I filosofi** Da un uomo grande c'è qualcosa da imparare anche quando tace.
- Il manager** Sicuramente ora avrò gli occhi di tutti puntati su di me.
- I filosofi** Nulla rivela meglio il carattere di un uomo quanto il suo modo di comportarsi quando detiene il potere e un'autorità sugli altri: queste due prerogative smuovono ogni passione e rivelano ogni vizio.
- Il manager** Devo dunque stare molto attento al giudizio degli altri?
- I filosofi** È molto più importante ciò che tu pensi di te stesso che quello che gli altri pensano di te.
- Il manager** È vero che ho avuto una bella promozione, ma non sono ancora arrivato ai vertici del gruppo.
- I filosofi** Quando consideri il numero degli uomini che sono davanti a te, pensa a quanti ti seguono.

GESTIRE

- Il manager** Mi hanno dato obiettivi ambiziosi di conquista di quote di mercato a scapito del leader.
- I filosofi** Non vi è nulla di inespugnabile per chi sa osare.
- Il manager** Ma si tratta di un concorrente agguerrito.
- I filosofi** Il valore senza avversario ristagna.
- Il manager** È comunque una missione molto sfidante.
- I filosofi** Non è perché le cose sono difficili che non osiamo farle, ma è perché non osiamo farle che sono difficili.

- Il manager** Sono incerto sulla strategia da usare.
- I filosofi** Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare.
- Il manager** Avrò bisogno di crearmi un team affiatato.
- I filosofi** È una grande fatica avere tutti come amici; è sufficiente non avere nemici.
- Il manager** E come devo comportarmi con i miei avversari?
- I filosofi** Se vuoi dare un dispiacere a un tuo nemico, non offenderlo dandogli del falso, dell'effeminato, del vizioso, del buffone o dell'infame, ma comportati da uomo, con equilibrio e onestà e tratta chiunque in modo imparziale e giusto.
- Il manager** Vedo che ho ancora molte cose da apprendere.
- I filosofi** Quando insegnano, gli uomini imparano.
- Il manager** Una delle situazioni più difficili è decidere tra due collaboratori che hanno idee diverse.
- I filosofi** Chi ha deciso qualcosa senza avere ascoltato entrambe le parti, anche se ha preso la decisione giusta, non si è comportato in modo giusto.
- Il manager** Nel mio ruolo devo sempre affrontare nuovi problemi.
- I filosofi** Ogni problema ha tre soluzioni: la mia soluzione, la tua soluzione e la soluzione giusta.
- Il manager** Ora che ho questa nuova responsabilità, dovrò organizzarmi meglio.
- I filosofi** Di tempo ne abbiamo poco, ne sprechiamo tanto. L'uomo grande non permette che gli si porti via neanche un minuto del tempo che gli appartiene.

Dare feedback

Il manager Io sono molto trasparente, abituato a dire sempre le cose come stanno.

I filosofi La verità bisogna dirla solo a chi è disposto a intenderla.

Il manager Eppure faccio fatica a correggere certi atteggiamenti dei miei colleghi.

I filosofi Tutto ciò che è radicato e congenito può essere attenuato dall'educazione, non vinto.

Il manager Come devo comunicare con loro?

I filosofi Il linguaggio della verità è semplice.

Il manager Eppure non riconoscono facilmente le proprie debolezze.

I filosofi Perché nessuno ammette i propri vizi? Perché vi è ancora immerso: i sogni li racconta chi è sveglio e così i propri vizi li ammette solo chi è guarito.

Il manager Rischio comunque di diventare insofferente.

I filosofi Non scoraggiare mai qualcuno che si sta impegnando per fare progressi: non importa quanto lentamente migliora.

ASCOLTARE

Il manager Quando riunisco il mio team, ho sempre il dubbio di parlare troppo.

I filosofi La natura ci ha dato due orecchie e una sola lingua, per la ragione che siamo tenuti più ad ascoltare che a parlare.

Il manager Stiamo cercando di sviluppare le nostre attività in Asia e i nostri interlocutori si presentano spesso in delegazione. Non è facile interagire con loro.

I filosofi Stare seduti a busto eretto, senza pose rilassate o scomposte, lo sguardo deve essere fisso su chi sta parlando, con atteggiamento di viva attenzione, l'espressione del volto deve essere neutra e non lasciare trasparire non solo arroganza o insofferenza, ma persino altri pensieri o occupazioni.

Il manager Ma talvolta la discussione si anima in modo pericoloso.

I filosofi Bisogna evitare di agitarsi e di abbaiare a ogni battuta, aspettando pazientemente che l'interlocutore abbia finito di esporre il suo pensiero, anche se non lo si condivide, senza

investirlo subito con una sfilata di obiezioni, ma concedendogli comunque un po' di tempo perché possa integrare, chiarire e correggere quanto ha detto ed eventualmente ritrattare qualche frase affrettata.

Trattasi di comportamenti universali. Sono senza tempo, bucano i meridiani, saltano i paralleli, attraversano le culture. Immutabili, quasi immortali. Una sottile linea che rende attuali considerazioni millenarie e che rassicura sulla tenuta dell'essere umano attraverso mutazioni, cambiamenti, rivoluzioni. Averne coscienza conforta, tranquillizza, aiuta. A orientare i nostri comportamenti sapendo che certe modalità sono valide in ogni contesto e in ogni tempo, a prescindere dalle culture. Ed è in ciò che risiede l'impalpabile magia del soft.

LA PAURA DEL CORAGGIO

L'USCITA DAL TUNNEL

Se ne è parlato a lungo, del tunnel della recessione. Le statistiche dicono che ci entrammo nel 2008. Forse hanno ragione sulla data, ma non sul fatto di esserci entrati, affermazione che implica un atto volontario. Piuttosto ci eravamo stati schiaffati dentro dallo scoppio di una bolla, diversa da quella del 2001, ma comunque sempre dirompente e improvvisa. Giusto il tempo di fare l'ultima chiamata al proprio gestore patrimoniale: nervi saldi, suggeriva il maestro di "eurozen". Unico conforto, i beni rifugio, la casa soprattutto, con la speranza di non vederla incenerita dal lanciafiamme delle tasse.

E poi tutti dentro, nel tunnel, in marcia, nell'attesa di vedere la fatidica luce. Lunghi anni in cui si impara a razionare le risorse alimentari, si logorano i vestiti, si elimina il superfluo, si mettono alla luce meno figli. Sembrava che l'uscita fosse sempre dietro l'angolo successivo, come in un impalpabile labirinto.

Poi nel 2015 le statistiche ci dissero che ne eravamo usciti. Fuori, finalmente fuori, con un'unica aspettativa: crescere. Normale, dopo una lunga recessione. Eravamo pronti a salire sulla rigogliosa collina della ripresa per raggiungere l'albero della serenità. Tra l'altro spinti dai favorevoli venti del basso costo del denaro, dell'effluvio del greggio a sconto, del cambio vantaggioso, del livello minimo di sindacalizzazione. Mentre eravamo del tutto impreparati a un cammino che richiede attenzione per evitare la sdruciolevole discesa della deflazione e per aggirare i mefitici acquitrini della stagnazione.

E dunque ora arranchiamo, sostenuti, ci dicono i dati, dai buoni risultati di Fca: ancora la Jeep a darci una mano come settant'anni fa.

Smaltita pertanto l'ebbrezza per l'uscita dalla recessione, si diffonde la consapevolezza che il sentiero sarà lungo e che richiede un passo di marcia totalmente diverso dal passato. E, soprattutto, guide affidabili e decise. Paradossalmente più che nel tunnel, dove le libertà di manovra erano limitate e gli alibi innumerevoli, gestire un percorso di crescita nell'attuale contesto costituisce un mestiere complesso.

Dunque il bisogno di ripensare le modalità di conduzione aziendale, di sviluppo manageriale, di interpretazione della cultura d'impresa. E di allineare la leadership.

“Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare” (Seneca).

LA TRASFORMAZIONE

Più che di progetti di change management, che normalmente hanno un inizio e una fine, si sente la necessità di processi di trasformazione che rivedano globalmente le modalità operative delle aziende. Si tratta di iniziative importanti e coinvolgenti in quanto permanenti, oggi facilitate dall'espansione della digitalizzazione, che autorizza interventi dirompenti. Diventa fondamentale la flessibilità, la capacità di reagire in modo veloce alle evoluzioni dei mercati e di fornire prodotti e servizi innovativi.

Nei passati decenni si è evoluti da un'impostazione industriale basata sul *do more* a una che privilegiava il *do better*. Oggi deve prevalere il *do differently*, sia in termini di produttività che di innovazione. Rispetto al passato, rispetto ai concorrenti. E questo in tutte le funzioni aziendali e anche nei settori di business più tradizionali. Esempio eclatante l'interpretazione che ha dato Amazon al mestiere della consegna, avvalendosi di tecnologie

avanzate e di personale giovane: parte sostanzialmente avvantaggiato chi oggi può mettere in piedi attività ex-novo.

Processi globali di trasformazione che cozzano contro mandati triennali per i CEO. Sufficienti in contesti di ristrutturazione. Inadeguati quando si tratta di impostare piani di trasformazione strutturali. Più *building* che *billing*. Dove tutti devono dare il loro contributo. Con feedback semestrali per seguire l'apporto di ciascuno al processo di cambiamento e all'innovazione. Con modalità di gestione dell'errore costruttive e non punitive. Con CEO supportati da CdA che interpretano il loro ruolo più in chiave *inspiring* che di *controlling*. Senza con ciò pregiudicare la loro prerogativa di dismettere il numero uno, se incapace.

E poi, come si può resistere al fascino della fabbrica intelligente con macchine che dialogano tra di loro usando un linguaggio universale? Macchine che saranno in grado di formare direttamente i tecnici che le gestiranno e ne garantiranno la manutenzione anche in remoto. Un bel sogno, purché non diventi l'incubo di Topolino del film "Fantasia".

LA CLASSE MANAGERIALE

Mancano i ricambi. Brutto segnale. E non parliamo di autovetture, ma di capi azienda.

Tema ricorrente di cui si sono già analizzate le varie cause: fuga all'estero senza rimpatrio, senatori arroccati nelle posizioni di potere, scarsa propensione a rischiare sui giovani, università poco formative ecc. Lacuna che si sente ancora di più in questa fase economica nella quale c'è ampia disponibilità di risorse finanziarie a supporto di progetti di sviluppo aziendale: più facile investire se c'è il management giusto.

Oltre che a dolersi per questa criticità, bisogna anche pensare a come ovviare. Perché non far leva sulle società a partecipazione statale, creando dei percorsi di sviluppo manageriale interaziendali? Si tratterebbe di selezionare ogni anno 50/100 neolaureati

a pieni voti in ingegneria o economia commercio, usando anche parametri di valutazione che ne identifichino le potenzialità in termini di predisposizione manageriale. Inserirli quindi nelle aziende aderenti al progetto, in differenti posizioni, nelle quali ciascuno rimarrebbe per un triennio. Terminato il quale, se raggiunti gli obiettivi prefissati, passerebbero a un ruolo superiore in un'altra società del pool, seguendo un percorso di carriera strutturato che preveda esperienze di tre anni interaziendali in differenti funzioni, anche all'estero. Cercando quindi di evitare crescite mono culturali, rischiosamente autoreferenzianti e dunque limitanti in un contesto economico che richiede ampia flessibilità, e bypassando master a favore dell'operatività, con l'obiettivo di avere 35enni formati e pronti per assumere responsabilità gestionali importanti. L'ambizione è quella di creare in casa un'élite manageriale, bacino dal quale possano attingere le aziende coinvolte nel progetto e le loro partecipate. I tempi sembrerebbero lunghi, ma non sarà da meno il cammino verso la vera ripresa.

LA DIMENSIONE SOCIALE

Investire sulla managerialità è importante, ma potrebbe non bastare. Quando si pensa alla crescente importanza che ha assunto il fatto di avere un posto di lavoro, si comprende come le aziende stiano diventando sempre di più un punto di riferimento fondamentale nella nostra società. Di fatto, un'azienda che cresce e che fa utili, rappresenta un bell'esempio di struttura funzionante. Per tutti, ma in particolare per i giovani. Non essere parte di quel mondo, oggi non è più visto solo come una perdita di stipendio, ma come un'esclusione da un contesto di crescita e di sviluppo professionale e, ancor più, personale.

Tutto ciò implica, per l'azienda, di dover maturare una maggiore consapevolezza del ruolo sociale che è chiamata a esercitare. Che oggi è in gran parte declinato dai capi azienda nell'ammontare degli investimenti, nel numero di assunzioni e nelle

politiche di welfare. Elementi che comunque si prestano a chiavi interpretative limitanti, se permane l'ottica che il compito principale del numero uno sia quello di creare valore per gli azionisti.

In effetti, le potenzialità di contributo che le aziende possono dare alla comunità vanno ben al di là degli attuali piani di Corporate Social Responsibility, ma ciò comporta che ci sia da parte degli azionisti e del top management una comprensione che tale contributo è essenziale per bilanciare squilibri sociali che rischiano con il tempo di diventare dirompenti.

Si tratta di una nuova dimensione nell'ambito della quale l'azienda mette a disposizione della comunità non solo importi finanziari, ma anche le proprie capacità di realizzazione e di imprenditorialità. E i campi di applicazione sono vastissimi: salute, istruzione, assistenza, recupero ecc. Con progetti strutturati, di lungo periodo, consistenti, per sopperire colà dove sono più evidenti le lacune dell'intervento pubblico. Iniziative da comunicare e far conoscere da parte delle aziende, al pari dei risultati economici. Un cambio culturale nelle modalità di interpretare il ruolo di fare impresa di cui essere orgogliosi.

IL COMANDO

In un contesto generale di accresciuta instabilità geo-politica e con un clima socio-economico in tensione che generano incertezze e bloccanti paure, il ruolo del capo azienda si presenta come un mestiere sempre più complesso. A maggior ragione quando ci sono delle legittime attese di crescita e di recupero di benessere. Forse ancora di più rispetto ai periodi di recessione, ci si pone l'interrogativo su quale sia il profilo ideale di chi deve farsi interprete di tali aspettative e conseguire risultati ambiziosi e al contempo realistici.

Assimilato il concetto che si tratterà di un percorso di durata superiore a quanto immaginato, se ne desume che necessitano guide solide e affidabili. Date per acquisite le competenze pro-

fessionali, sul piano personale, la solidità è direttamente connessa all'indipendenza e alla libertà dal guadagno e dal bisogno della altrui riconoscenza. Come l'affidabilità ben si coniuga con uno stile manageriale orientato all'equilibrio e all'equità, in particolar modo nei riguardi del personale aziendale.

Fondamentale comunque, per un leader a tutto tondo, è essere coraggioso. Avere il coraggio di decidere, di riconoscere i propri errori, di sostenere le proprie idee e di lasciare il campo, se del caso.

Facciamo fatica a immaginare un leader senza coraggio, eppure non è scontato che questa sia la caratteristica più ricercata dagli azionisti quando scelgono un capo azienda. Ma se pensiamo alla leadership in senso allargato comprendendo ambiti quali la politica, le religioni, l'imprenditoria, appaiono subito evidenti coloro che si distinguono come leader per le loro riconosciute doti di coraggio. Prendendo esempio da loro, questo è il momento di dimostrare di non aver paura del coraggio.

LA QUARTA DIMENSIONE

PROLOGO

La stanza ha le pareti di vetro. Un acquario nell'open space. Anche il tavolo è di vetro. Sopra ci sono solo quattro cartelline. Lui le apre, legge velocemente i fogli pinzati. Sembra distratto, assorto nei suoi pensieri. Guarda le foto, scorre le esperienze professionali, dà una rapida occhiata alle retribuzioni. Non parla. Anche il direttore del personale tace, lo sguardo che passa dal suo capo all'head hunter, senza soffermarsi. Hanno ascoltato in silenzio la presentazione dei profili, senza fare domande. È la prima volta che il consulente lavora per loro. Non riesce a decifrare l'atmosfera. "Vede Presidente, ho cercato dei manager che avessero le caratteristiche da Voi richieste e questi mi sembrano...", "I migliori. Lo so dottore. Lei ha fatto un ottimo lavoro e questo è il risultato che ci aspettavamo. Ma forse è qui il problema. Lei dovrebbe aiutarci ad assumere un tipo di manager che sia al di là delle nostre aspettative, che sia diverso da quello che noi abbiamo in mente. Altrimenti non riusciremo a imprimere quella svolta che vogliamo dare al nostro gruppo, per orientarlo verso obiettivi che superino la logica della pura ricerca del profitto".

LA DIFFICOLTÀ DI SCEGLIERE

Assumere è un tema sulla cui valenza strategica l'accordo è unanime. Le modalità di gestione del suo processo, invece, divergono da azienda ad azienda. Risultato di storie e culture differenzianti, di esperienze marcate da livelli di successo difficilmente misurabili, in quanto spesso opinabili e influenzate da punti di vista ad

alta componente di soggettività. Un'attività che negli anni è stata fortemente segnata dai trend economici. E, come tale, gestita con alterne modalità. Una spensierata cavalcata a briglie sciolte nelle grandi praterie degli anni sessanta/settanta. Una guida attenta quando il sentiero si è fatto più stretto e selettivo negli anni ottanta/novanta. Per poi passare, nel duemila, a una solida tenuta delle redini in un percorso a ostacoli con improvvise accelerate e successivi blocchi, dove prioritario è limitare gli errori. Ed è spesso con questo stato d'animo che si approccia oggi il processo di assunzione dei manager. Il mantra è: "Non possiamo sbagliare". Che in alcuni casi scivola nell'ossessivo: "Questa volta non possiamo permetterci di fare un errore".

E se da una parte, con i numerosi strumenti messi a disposizione della rete, l'individuazione dei potenziali candidati si è con il tempo semplificata, parrebbe essersi sempre più complicato il processo decisionale. Trovare è facile, *scegliere* è difficile. Anche perché non è sempre chiaro il profilo di leader di cui, a tendere, si avrà bisogno. E dunque ci si rifugia in approcci più tradizionali, collaudati, da navigazione a vista.

L'EQUILIBRISMO TRIDIMENSIONALE

La *competenza* è la madre di tutti i criteri di scelta. Il saper fare, l'essere esperti, il conoscere il mestiere e il settore sono elementi tranquillizzanti. La si cerca e la si compera quando manca in azienda o quando stanno finendo le scorte interne. La richiedono assolutamente i fondi di P.E. che difficilmente si azzardano a fare un investimento, se non spalleggiati da un robusto top manager che conosca quello specifico segmento di mercato. Poco importa se ci sia più o meno feeling. Conta il track record. Tanto si sa: trattasi di un matrimonio a scadenza. Ed è sempre in nome della competenza che oggi vengono informati centinaia di giovani digitali nelle società di ogni tipo e dimensione. Libellule, veloci e voraci, illuse dall'idea di potere accedere alle posizioni di vertice.

Altri basano le proprie scelte sul principio dell'*appartenenza*. Il provenire, cioè, da matrici culturali omologanti, generatrici di linguaggi intellettualmente selettivi e di comportamenti codificati e facilmente intelleggibili per chi discende dalle stesse filiere. Meccanismo creatore di potenti reti relazionali come quelle dei Polytechniciens e degli Énarques francesi. Fenomeno da noi emulato dagli ex-McKinsey, che per una buona decade hanno ricoperto simultaneamente importanti posizioni di CEO. Il richiamo dell'ex vale anche per grandi gruppi quali GE, P&G, Vodafone, solo per citarne alcuni. Ma spesso, il concetto di appartenenza travalica il suo confine trasformandosi in quello di squadra. E così, a ogni importante nomina di capo azienda, scatta l'inevitabile domanda: chi si porterà dietro? E qui la formazione varia in funzione della tipologia di missione da affrontare. I quattro dell'oca selvaggia? I magnifici sette? Quella sporca dozzina? O la più flessibile Ocean's eleven?

Più aleatorio e soggettivo, è il criterio di scelta che si basa principalmente sulla *referenza*. Molto amato da una vasta platea di imprenditori che spesso si fidano della segnalazione dell'amico banchiere, del commercialista di fiducia, del membro del C.d.A. Vedono la persona, se ne innamorano e pronunciano la faticosa frase: mi piace. E sulla base di ciò scelgono, a prescindere che sia il manager adatto per le esigenze dell'azienda. In senso più allargato, la referenza rappresenta comunque un potente strumento nell'ambito del processo di validazione. Potenzialmente capace di effetti dirompenti, per cui è saggio affidarsi, per la raccolta, alle mani di esperti artificieri, che sanno distinguere la differenza tra un petardo e una mina.

Se prioritario è il cercare di non fare errori, il posizionare il candidato in un'ideale matrice tridimensionale, avente come assi *competenza*, *appartenenza* e *referenza*, può facilitare il processo decisionale. Ma se l'obiettivo è piuttosto quello di cercare di fare la scelta giusta, allora bisognerebbe fare un passo in avanti.

“La mente che riesce ad allargarsi non torna mai alla dimensione precedente”, Albert Einstein.

LA MATRICE ALLARGATA

Compresso dal fratello maggiore che gli ricorda un glorioso *passato* e la spumeggiante sorella dai biondi riccioli che promette un gioioso *futuro*, il *presente*, figlio di un dio minore, è deflagrato con inattesa potenza riempiendo con inconsistenza gassosa ampi spazi della nostra esistenza. La possibilità che la rete offre di navigare su tutto il globo, ci ha permesso di acquisire un'inusitata dimensione spaziale, accompagnata da una vertiginosa eruzione informativa, che in tempo reale fa scorrere fotogrammi a rapida obsolescenza. E che pertanto vanno catturati, commentati, condivisi, con una modalità h24 che annulla lo spazio temporale appiattendoci su un'unica, pur grande, ma totalizzante dimensione: il *presente*. Generando, tra l'altro, un insano orgoglio di facile e generale progresso, maturato a discapito delle altre dimensioni: il *passato* e il *futuro*.

Ma lo sforzo di rimanere saldamente in sella a uno scalciante *presente* appiattisce i manager su un'operatività quotidiana esasperata, in cui la rapidità di azione e di reazione costituiscono elementi di merito, anche a discapito del pensiero. E si scivola facilmente nell'eccesso che i tempi di risposta a una mail pesano quanto l'essenza del messaggio. Rischiando di porre in secondo piano il fatto che le qualità di un manager si dovrebbero misurare soprattutto per i suoi contenuti e la sua capacità di visione allargata. Un manager illuminato sa che il suo operato non può prescindere dalla profonda comprensione del *passato* e della cultura dell'azienda in cui si trova a operare. Conoscerne la storia, i valori fondanti, i successi, i momenti di crisi. Ascoltare la narrazione di chi ha vissuto l'azienda da più anni, comprendere gli orientamenti degli azionisti, capirne la tradizione.

Fondamentale e tutt'altro che superfluo è saper recuperare la dimensione del *passato*, anche quando il manager viene ingag-

giato per portare avanti un processo di trasformazione. Saggio è tener presente che non sarà lui a cambiare l'azienda, ma sarà l'azienda che cambierà sotto la sua guida. Se è bravo. E comunque, l'anno zero, non può essere quello della sua nomina ad AD.

Ma un manager di contenuti che ambisce a incidere, deve saper lavorare anche sulla dimensione del *futuro*. Spazio temporale di difficile misurazione. Salvo per i CEO, i quali, in mancanza di una chiara definizione del concetto di futuro, vengono convenzionalmente recintati nei tre anni di mandato. Lasso di tempo assai esiguo e che ha portato a mutuare la definizione di industriale per quello che in realtà dovrebbe essere il loro piano strategico. Ma il richiamo all'industria, anche per settori quali banche e assicurazioni, eroga un'apprezzata sensazione di operatività e di mobilitazione delle truppe verso obiettivi concreti, anche se a discapito di una visione più di lungo termine. La quale, peraltro, viene oggi riproposta principalmente in chiave di sostenibilità. E se anche ci si aspetta che per il suo ruolo, sia compito del CEO riflettere sul futuro dell'azienda, ogni manager dovrebbe ambire a sollevare la testa dalla magmatica gestione quotidiana, se non altro per assumere la giusta consapevolezza delle conseguenze delle sue azioni. Anche di quelle più semplici, come la risposta a una mail.

È dunque sano che la mente sappia spaziare con agilità attraverso le tre dimensioni: *passato, presente, futuro*. E che i manager vengano valutati non solo per la loro capacità di risolvere il problema contingente, ma anche per la loro curiosità a comprendere i valori e la cultura dell'azienda e per la loro ambizione nei riguardi della crescita futura, personale e aziendale.

Ma uscire dal presente e avventurarsi nel futuro può essere difficile e, talvolta, preoccupante. In particolare per i giovani. Ai quali troppo spesso è venuta a mancare l'opportunità di quella costruttiva condivisione di idee all'interno della propria famiglia, come è avvenuto per le precedenti generazioni. I baby boomer, infatti, sono cresciuti ascoltando le coinvolgenti

narrazioni dei builder, che avevano vissuto gli eventi bellici e maturato profondi valori. Con loro condividevano un presente fatto di crescita dei consumi e di sviluppo e insieme progettavano un futuro caratterizzato da formazione universitaria, acquisto di casa, carriera professionale.

Ora i millennial palesano distacco per i racconti dei genitori che avevano ricevuto decine di proposte di lavoro appena laureatisi e poi fatto una tranquilla carriera, magari sempre nello stesso gruppo, per arrivare, senza lode e senza infamia, a un'agognata pensione. E quando poi si tratta di parlare di futuro, il dialogo si fa di poche parole, per mancanza di fiato. In quanto il tema non è tanto cosa fare da grandi, ma piuttosto, chi voler essere. In assenza di risposte chiare, si cerca rifugio nel presente.

“Il tempo non esiste, è solo una dimensione dell'anima. Il *passato* non esiste in quanto non è più, il *futuro* non esiste in quanto deve ancora essere, e il *presente* è solo un istante inesistente di separazione tra passato e futuro”, Sant'Agostino.

LA QUARTA DIMENSIONE

È uno spazio naturale nel quale ci troviamo a nostro agio, quello tridimensionale. E così, nel processo di ricerca, una volta definiti gli assi, la mente si muove sciolta e agevolmente identifica il profilo ideale, e nell'immaginarlo, quasi lo vede. Rischiando spesso di identificarlo con qualcuno che ha già conosciuto. Perdendo così la capacità di cercare qualcosa di diverso, fuori dagli schemi per affrontare le sfide emergenti che sempre di più si identificano in una parola: instabilità.

Si parla molto di economia liquida, di manager agili, di processi flessibili, di organizzazioni fluide. Ma si dovrebbe anche riflettere sul dilagante fenomeno dell'instabilità sociale e sul ruolo che le imprese oggi possono agire per contenerlo. Ebbi già occasione di accennare al tema in un mio precedente articolo pubblicato su questa rivista (“La paura del coraggio”,

ottobre 2016) parlando della dimensione sociale dell'impresa e del ruolo che gli azionisti e il top management hanno nel dare un "contributo per bilanciare squilibri sociali che rischiano con il tempo di diventare dirompenti".

Si tratta dunque, di una dimensione, quella sociale, nell'ambito della quale l'azienda mette a disposizione della comunità non solo importi finanziari, ma anche le proprie capacità di realizzazione e di imprenditorialità. Agendo in ambiti quali salute, istruzione, assistenza, recupero ecc. Emancipandosi dal comodo alibi che essi siano già presidiati da emerite figure di filantropi o da storiche fondazioni. Il bisogno di fare di più dovrebbe mobilitare i gruppi lungimiranti e gli azionisti più illuminati che comprendono i rischi legati alla non stabilità. E mentre la sostenibilità nelle sue varie accezioni è un nobile e aggregante progetto di lungo termine, lo squilibrio sociale è un'emergenza alla quale le aziende non possono sottrarsi.

Tra un giovane che ha un impiego in un'azienda e uno che vive di precarietà, esiste una grande differenza. Che rischia di sconfinare nella disuguaglianza quando la società, oltre al posto di lavoro, si ingegna, a titolo di welfare, a proporre una vasta gamma di benefits accessori e, nel frattempo, non valuta appropriate forme di supporto per persone bisognose non dipendenti.

Tutto ciò evidentemente ha un costo, il che comporta che ci siano azionisti visionari disposti a ridurre i propri profitti. Ma soprattutto ciò richiede che essi mettano a capo delle aziende non più manager usi a guidare le società con il pilota automatico bloccato sul mero profitto, ma che invece comprendano che creare valore per l'azienda significa anche contribuire a sviluppare condizioni esterne sociali, ambientali ed economiche più solide.

Costoro potranno, nella loro azione, contare sicuramente sul supporto delle figure manageriali più giovani che sono attratte da valori quali la riduzione della disparità di trattamento economico all'interno delle società, l'eliminazione degli sprechi, la coscienza

za del valore del denaro, il rispetto dell'ambiente, il prevalere dell'essere sull'avere. Parliamo di manager della *quarta dimensione* che sanno vedere la realtà con occhi diversi.

“Voltatevi, uscite da questo mondo a tre dimensioni ed entrate nell'altro mondo, nella quarta dimensione, dove il basso diventa l'alto e l'alto diventa il basso”, San Tommaso Moro.

L'INELUDIBILE METAMORFOSI

Immuni, per 75 anni, da tragedie collettive. La generazione del dopoguerra sarebbe stata ricordata anche per questa peculiarità, assai rara, se non unica nella storia. Sbrecciata da calamità naturali locali quali terremoti e inondazioni, schiacciata da episodiche crisi finanziarie, era comunque una generazione che i veri drammi li aveva sentiti raccontare dai parenti, narrare dai film, visti nei documentari televisivi. Viverlo, il dramma, come attori di un film senza copione, senza ieri né domani, imprigionati nella scenografia delle quattro mura domestiche, ha rappresentato una prova durissima per tutti. Ancora di più per chi, in posizioni di comando, si è trovato a dover prendere ogni giorno decisioni senza il supporto di dati, di serie storiche, di algoritmi intelligenti in grado di orientare nel buio totale di un imperscrutabile futuro. Alla vana ricerca di esperienze simili, in assenza di consigli affidabili, costretti a improvvisare sforzandosi comunque di rappresentare un solido punto di riferimento. Sbalzati all'improvviso in un fiume in piena, quando ogni appiglio risulta vano, con la sola priorità di galleggiare e di mettere in sicurezza le proprie persone. Con la pressione che aumenta di giorno in giorno e che rende sempre più difficile ragionare con lucidità. *“È preferibile una calma, anzi la più calma riflessione a decisioni disperate”* Franz Kafka.

Gestione consapevolmente impreparata di un'impressionante emergenza. Dove l'ascolto, l'istinto, il buonsenso, il coraggio si sono dimostrati salvifici.

Deflagrata la pandemia e la conseguente dichiarazione di guerra universale al nemico invisibile, la quasi totalità delle aziende ha intrapreso la propria crociata implementando, in pochi giorni, un cambiamento epocale puntando tutto sul principio della people centricity. La salute del dipendente, della sua famiglia, dei fornitori, dei clienti è diventata l'ossessiva priorità. Di colpo è avvenuta una trasformazione sostanziale nella cultura aziendale, passando dal tradizionale concetto di dipendente a quello di individuo, appiattendosi di fatto le gerarchie e mettendo tutti sullo stesso piano. *“Non c'è nulla di più difficile da gestire, di esito incerto e così pericoloso da realizzare che un nuovo ordine di cose”* Machiavelli.

Ciò ha sprigionato un livello di solidarietà difficilmente immaginabile in termini di coesione e di sostegno reciproco. Non avendo di fatto nessuno maturato esperienze di gestione di simili crisi, non essendo nessuno in grado di fare previsioni sul futuro, più che cercare rifugio nelle competenze manageriali e professionali, lo si è trovato nella condivisione di valori primari quali: rispetto, fiducia, umiltà, coraggio. Abbozzando di fatto, alcuni tratti caratterizzanti il profilo di una leadership a cui affidare la complessa fase del rilancio.

RISPETTO

Quello che sembrava un concetto interessante, ma di non facile applicazione, un obiettivo a cui tendere, ma con i dovuti tempi, un principio condivisibile, ma con resistenze da superare, è stato di colpo trasformato dal lockdown in una prepotente e ineludibile realtà: il purpose ha sopraffatto il profit. Spingendo le aziende a mettere la salute delle persone al centro di tutti gli sforzi.

Dove mancavano i mezzi, si è supplito con la solidarietà e la creatività. Se mancava l'esperienza, si è fatto fronte con il buon senso e l'ascolto. Quando mancava il tempo, si sono messi in campo la tenacia e la flessibilità. Quello che invece non è venuto a mancare, nella maggior parte delle aziende, è stato il rispetto

per la persona. Di fatto, si è trattato del repentino recupero di un valore andato disperso nel tempo e della cui importanza ci si è resi conto nel momento in cui l'azienda si è fatta garante della salute delle proprie persone sul posto di lavoro. Laddove c'è stata la percezione di un caring coinvolgente e che andava al di là delle prassi legate al welfare, si è sviluppato un forte senso di orgoglio di appartenenza alla propria azienda.

È auspicabile che i manager che hanno preso consapevolezza della valenza etica del rispetto e della correttezza nei rapporti interpersonali, coltiveranno con determinazione tale valore come elemento fondante la relazione di lungo termine tra azienda e dipendente, dandogli la dignità che merita e manlevandolo dalla riduttiva correlazione con le fasi prettamente emergenziali. Sappiamo altresì che ciò non pregiudicherà l'implementazione di necessarie, anche se dolorose azioni d'efficientamento finalizzate alla sopravvivenza del business. Ma c'è da sperare che riesca almeno a condizionare le modalità applicative. *“Nelle condannagioni si deve usare umanità, discrezione e misericordia”* Machiavelli.

FIDUCIA

Se il rispetto per le persone ha i contenuti di un valore aziendale tangibile, di pratica enunciazione da parte degli azionisti, scomponibile in precise modalità operative e a suo modo misurabile in termini di agito e di relativo percepito, non altrettanto si può dire per la fiducia. Qui il rapporto si gioca tutto sul piano individuale, dove la componente di reciprocità e le sensazioni che agiscono sulla sfera emotiva diventano determinanti. Di fatto la gestione della fase emergenziale ha di colpo rese obsolete modalità manageriali inchiodate su approcci tradizionali quali l'accentramento del potere, il minaccioso autoritarismo, il solitario protagonismo.

Facendo invece emergere la fiducia quale nuovo protagonista dei rapporti tra i capi e le proprie organizzazioni. Il trovarsi da un giorno all'altro nelle mani di chi non aveva mai affrontato

una crisi simile, ha sicuramente richiesto un grande atto di fiducia dalla base nei riguardi dei vertici. Così come reciprocamente, il dover dipendere da un'organizzazione che di colpo lavora da casa con una modalità più simile a quella del libero professionista che a quella del dipendente timbra-cartellino, ha comportato da parte dei vertici aziendali un'importante revisione dell'approccio relazionale.

Tempestività nella comunicazione, allargamento della responsabilizzazione, attenzione alla motivazione, focalizzazione sui risultati. E tanta fiducia nel senso di responsabilità delle persone. La quale trova la sua linfa vitale nel sentirsi guidati da capi di riconosciuta equità. Facendo di fatto emergere una sensazione di rigetto verso pratiche gestionali basate su scontate dinamiche di potere, su politiche spartizioni di aree di influenza, su fastidiose prassi di giochi di cordate, su opache strategie di comunicazione. *“Un principe non manca mai di legittimare le ragioni che rompono le sue promesse”* Machiavelli.

UMILTÀ

Nonostante l'allettante prospettiva del Vangelo secondo Luca, pochi manager hanno seguito la tortuosa strada dell'umiltà per ambire al successo, preferendo di fatto spericolate scorciatoie: la ricerca del potere non concede distrazioni. *“Coloro che vincono, in qualunque modo vincano, mai non ne riportano vergogna”* Machiavelli.

L'approccio umile non fa parte del bagaglio dello stereotipo classico del capo. E anche quando la non conoscenza della specifica tematica lo reclamava a viva voce, lo si è visto più spesso rimpiazzato dall'arroganza. Meno celata in età giovanile, più sottile e dannosa nella fase di maturità. Comunque, attaccata e corrosiva come la ruggine al potere.

Si è dovuto affrontare a mani nude una sconosciuta pandemia per far comprendere ai capi l'importanza dell'ascolto, del circondarsi di persone brave veramente, dell'accettare e riconoscere i

propri errori senza per questo vedere incrinata la propria autorevolezza. Per tanti, più che di un bagno di umiltà, si è trattato di un vero battesimo. “*Le idee migliori sono proprietà di tutti*” Seneca. Ascoltare, imparare, prendere esempio. Per completarsi. E farlo con mente aperta capendo che per molti capi ci può essere un’opportunità ancora poco esplorata, che è quella di attingere al pozzo dell’universo femminile. Dal quale si possono estrarre e prendere ad esempio valori, modalità comportamentali, approcci interpersonali, approfondimento delle problematiche, visioni prospettiche. Da aggiungere al bagaglio degli strumenti tradizionali di comando. Capire che dalle donne ci sono molte cose che si possono apprendere, rappresenta un passo non facile per molti uomini al potere. Nella direzione di acquisire consapevolezza che le posizioni di vertice non sono inevitabilmente appannaggio degli uomini. Il che può rivelarsi sostanziale per affrontare con spirito rinnovato un contesto che già di per sé complesso, è ora diventato ancora più critico a causa della dominante e inusitata imprevedibilità.

CORAGGIO

“*Il coraggio uno non se lo può dare*” diceva Manzoni. Affrontare eventi eccezionali, sconosciuti, imprevedibili, sorprendenti nella loro virulenza richiede la capacità di guardare in faccia la paura e di provare a fare ciò che si ritiene di non essere in grado di fare. In una parola, di essere coraggiosi al di là di ogni ragionevole aspettativa. La gestione della crisi sanitaria ha fatto emergere una significativa diffusione di tale dote in persone che, a prescindere dal proprio ruolo gerarchico, si sono assunte in prima persona responsabilità rilevanti. Generando un sentimento di genuina ammirazione in chi ne ha visto l’operato.

L’inconscia presa di consapevolezza del valore reale del coraggio conduce inevitabilmente a valutare con una chiave di lettura diversa chi ricopre il ruolo di capo azienda. Dal quale si attendono capacità di presa di decisioni che non si limitino

all'implementazione di atti dovuti finalizzati alla gestione dell'emergenza, bensì iniziative che garantiscano il business nel lungo periodo. Di fatto farsi carico di quella che elegantemente viene definita sostenibilità, ma che, in realtà, per molte aziende si tratta della sopravvivenza. I violenti cambiamenti che si sono abbattuti sui tradizionali schemi organizzativi, piuttosto che sui canali distributivi o sulle reti di approvvigionamento, rappresentano solo alcuni dei trampolini dai quali si è stati buttati nel mare in tempesta. È chiaro che il galleggiamento è una strategia di corto termine. Individuare la giusta meta e traghettarci l'azienda, è la vera sfida che richiede coraggio, resilienza e determinazione. *“La via non può essere lasciata un solo istante. Se potessimo lasciarla, non sarebbe la via”* Confucio.

CONSIDERAZIONI FINALI

“Anche se il timore avrà sempre più argomenti, scegli la speranza” Seneca. Battaglia inutile schierarsi con il partito degli ottimisti (per altro rari) o con quello dei pessimisti. Meglio sperare di riuscire a capitalizzare quanto imparato in questi mesi. E di non disperdere i valori emersi dall'immensa esperienza umana in termini di solidarietà, attenzione, comprensione, rispetto delle persone, che hanno generato un'energia e una resilienza inusitata e forse inimmaginabile. Questo sentimento di people centricity va protetto, curato e condiviso come un lievito madre, per cementare quella coesione e vicinanza tra il management e il resto dell'azienda, essenziale per progettare e realizzare la fase di recupero. *“Per essere veramente grande devi stare con la gente, non sopra di essa”* Montesquieu.

La prospettiva di diventare economicamente più poveri può essere almeno in parte compensata da quella di sentirsi umanamente più ricchi.

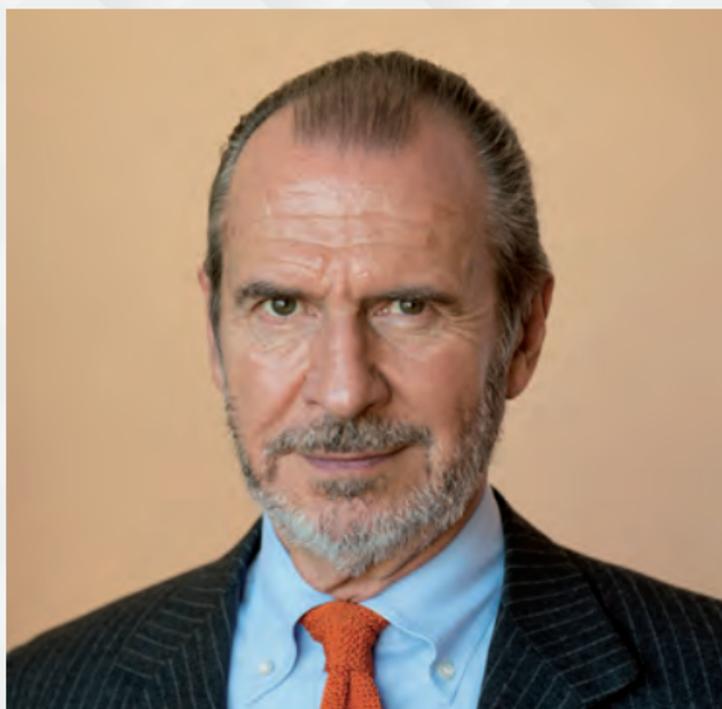
Sfida e responsabilità nelle mani degli azionisti e del top management, quella di cavalcare il crescente bisogno di un purpose

genuino e coinvolgente, moderando l'istinto primordiale della ricerca primaria del profitto. Sentiero questo appena tracciato prima della pandemia, ma ora scolpito nelle aspettative di chi lavora in azienda e che sente il bisogno di un progetto forte che alimenti la voglia di lottare. E che aiuti inoltre a combattere una latente apatia nella quale rischiano di scivolare le organizzazioni inconsciamente ammorbate dal lungo lockdown, dal forzato lavoro in remoto, dalle inguaribili forme di assistenzialismo e, non da ultimo, dalla contaminante sfiducia.

Missione complessa quella del top management, condannato dal mercato finanziario a erogare risultati di corto termine, appiattito sulla propria struttura, risucchiato verso il basso dai frenetici multinelli del controllo compulsivo, sempre con le mani in pasta per rispondere a un cliché che ne decanta le capacità operative e reattive. Per altro rivela salufiche nella gestione dell'emergenza.

“Il gladiatore decide il da farsi nell'arena” Seneca. Ma se il ruolo del gladiatore è fondamentale per la gestione del corto termine, altrettanto lo è quello del condottiero visionario che indica la rotta e delinea la strategia di lungo termine, tenendo conto di quei cambiamenti irreversibili che hanno stravolto i comportamenti dei consumatori a livello planetario. Dunque, una forte polarizzazione tra il corto, che si identifica sempre più come un approccio pragmatico di repentina reazione alle mutazioni del mercato, e il lungo, che definisce le azioni che si vogliono intraprendere per garantire la sostenibilità d'impresa. Il paradosso di conciliare il corto con il lungo, senza più la mediazione del medio termine, reso oramai superato dagli eventi. Si configurano così i contorni di due ruoli ben distinti di Direttore Generale e di Amministratore Delegato, che difficilmente possono, in tale contesto, essere ricoperti dalla stessa persona. Che si troverebbe spesso in conflitto con se stesso. Tendenzialmente negli anni le aziende hanno soprattutto puntato sui gladiatori, spesso forgiati in casa, il che oggi assicura una corretta gestione della macchina

operativa. Il tema prioritario per gli azionisti sarà dunque quello di identificare i condottieri lungimiranti superando le logiche di provenienza di settore, le remore anagrafiche, i pregiudizi di genere. Troppo spesso si è professato il bisogno di cambiamento, per poi selezionare il proprio top management secondo schemi tradizionali e prevalentemente conservativi. Mutare approccio rappresenta un atto di coraggio o piuttosto un atto dovuto? Per non essere travolti dagli eventi ci vuole una guida illuminata in grado di gestire non più un processo di trasformazione, ma quella che si sta delineando come un'ineludibile metamorfosi.



MASSIMO MILLETTI ha una laurea in Ingegneria Edile e un MBA Insead ('79).

Inizia la propria carriera in CMC (Cooperativa Muratori Cementisti), passa quindi in Ciba-Geigy (ora Novartis) con la responsabilità della pianificazione strategica del Gruppo in Italia.

Successivamente entra in Saint-Gobain come Direttore Commerciale, per diventare poi Direttore Generale della Divisione Vetro Piano in Italia.

Nel '92 passa in Eric Salmon & Partners, come Managing Director della filiale italiana. Dal 2007 al 2016 è stato Presidente del Gruppo a livello internazionale. Attualmente ricopre il ruolo di Presidente della filiale italiana.

“La fortuna non esiste: esiste il momento in cui
il talento incontra l’opportunità”

Seneca

“Non cercare di diventare un uomo di successo,
ma piuttosto un uomo di valore”

Einstein

“Per essere veramente grande devi stare con la gente,
non sopra di essa”

Montesquieu