

Contro il management, per una costruzione comune alla ricerca dell'impresa armonica

CLAUDIO BACCARANI*

Contro il Management è il provocatorio titolo dell'ultimo libro di Francesco Varanini. Quando me ne parlò in occasione di una conferenza su Adriano Olivetti, rimasi subito attratto dal tema e dal coraggio con il quale l'Autore aveva deciso di affrontare un argomento che il canone del pensiero accademico e professionale vuole avvolto in un'aura misteriosa che lo difende dai possibili approcci critici. In realtà, management evoca quasi una parola magica che individua i profeti capaci di traghettare su sponde rassicuranti le imprese nei momenti di crisi, garantendone lo sviluppo attraverso la competitività sui mercati e nelle relazioni di scambio.

Già il collocarsi fuori dagli schemi a ragion veduta, e non per la ricerca di una attenzione estemporanea, è un primo merito che va riconosciuto all'Autore. Credo infatti che i progressi possibili in ogni settore possano essere più facilmente alimentati da una prospettiva di analisi che si pone al di fuori dell'opinione comune o la dottrina dominante in un dato momento, cercando di osservare le cose da un altro punto di vista.

La sua tesi, già sottolineata nel titolo, è che il Management oggi non sia più utile alla società anzi sia dannoso, "non più baluardo dell'economia produttiva di fronte alle pretese della speculazione finanziaria, ma all'opposto rappresentante degli interessi della finanza all'interno delle aziende" (risvolto della seconda di copertina).

Credo che a questo riguardo sia necessaria una precisazione sulla terminologia adottata per chiarire al meglio i concetti.

Le riflessioni prodotte sono riferite al Management come insieme di persone che dirige un'impresa e non anche - se non in forma indiretta - al Management inteso come scienza, o pseudo-scienza come la definisce l'Autore.

Le argomentazioni sono varie e numerose, risultano supportate dall'osservazione di una realtà che quotidianamente propone scollamenti tra la finanza e il vivere reale dell'impresa e godono di una puntuale incisività, anche perché proposte in controtelaio ad alcune illuminanti storie imprenditoriali del recente passato italiano quali quelle di Alberto Beneduce, Carlo Feltrinelli e Adriano Olivetti. Il tutto inserito in un'efficace e sintetica analisi del processo storico di ingresso del Management nelle scene dell'organizzazione al momento dello sviluppo della grande impresa e della crisi del 1929.

* Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Verona
e-mail: claudio.baccarani@univr.it

A questo proposito credo di poter immaginare che l'Autore abbia sviluppato la sua analisi in riferimento al Management inteso come tecnostruttura galbraithiana all'interno dell'impresa, cioè al Management che Galbraith osservava impegnato nel governo della grande impresa, ed in particolare di quella quotata in borsa, dove il solco tra proprietà e gestione è più marcato fino ad arrivare ad un allontanamento totale della proprietà dalla vita reale dell'azienda.

Non credo che il ragionamento sia esteso al management che opera nell'impresa di media dimensione ma a fianco dell'imprenditore, perché non di rado in questi casi si realizza una efficace e costruttiva simbiosi di esperienze e conoscenze capace di fortificare l'espressione dell'imprenditorialità.

Non che la tecnostruttura sia di per sé una soluzione sbagliata, anzi. Invero il Management se sviluppasse la sua azione in forma autonoma a tutela degli interessi di tutti coloro che entrano in relazione con l'impresa rivestirebbe una funzione essenziale. Ma quando la tecnostruttura è alla deriva, a seguito dell'asservimento agli interessi del capitale e del proprio arricchimento e di un allontanamento dalla vita reale dell'azienda e delle persone che la animano, si determina quello che si può definire *vuoto di imprenditorialità naturale*. Essa viene, così, sostituita da una sorta di *imprenditorialità derivata* del manager che, non esprimendosi in modo autonomo nella costruzione dei percorsi di sviluppo, disperde gran parte della creatività dell'organizzazione con vistose cadute di innovazione.

Se poi si considera il quadro degli omologanti processi di globalizzazione in atto, ancor più evidente diviene il distacco del management dall'impresa vera che, in luogo di un microcosmo nel quale si dipana una parte rilevante della vita delle persone, diviene un puro strumento di produzione di valore economico e patrimoniale.

Così il Management è come se operasse dentro "una bolla sospesa sopra l'organizzazione. La vita quotidiana dell'azienda, fatta di azioni e di desideri, di sogni e di pratiche, di gioco e di incazzature, anche di lacrime di rabbia, di lì non si vede. A chi vive dentro la bolla non giunge che una pallida eco, delle voci di chi vive e lavora non resta che un ronzio, un rumore di fondo" (pag. 12). La cassa integrazione, i licenziamenti, la chiusura delle fabbriche non producono che un lontano rumore che non penetra l'ovattata bolla in cui il top management si rifugia e decide usando gli strumenti di una guerra nucleare più che di una guerra all'arma bianca, strumenti che non fanno entrare in contatto con quello che si fa. Il tutto si riduce ad un bottone che diffonde un comando, niente più, uno stabilimento si chiude come si affonda una nave nel gioco della battaglia navale.

In realtà, l'imprenditorialità espressa dalla tecnostruttura alla deriva è affidata all'evidenza di fatti e di esperienze visti da lontano e vissuti indirettamente, più che al sogno di chi decide di imprendere, cioè di fare cose nuove in relazione all'imprevedibile divenire dell'ambiente. Il sogno non fa parte della forma mentale del Management o, perlomeno di questo management.

Così la grande dimensione porta il Management a guardare l'impresa vera, quella dove vivono le persone che vi lavorano, unicamente attraverso meccanismi e strumenti di controllo variamente suggeriti da consulenti e studiosi. Strumenti che,

per certi aspetti, ricordano il famoso *President di Tempi Moderni* di Charlie Chaplin che controllava la fabbrica attraverso videocamere, impartendo ordini mentre stava svogliatamente costruendo un puzzle.

Certo non si vuol dire che in questo consista il lavoro del top management, si è ben lontani da quella formidabile satira chapliniana, ma si può fondatamente dire che nelle condizioni citate il management si affida a meccanismi di controllo che nulla rivelano dell'umanità dell'azienda e del suo reale valore in termini di senso delle relazioni che esprime, attraverso le interazioni che si realizzano tra persone ed organizzazioni. L'impresa viene così ridotta a pura macchina per la produzione economica e patrimoniale, riducendola ad un puro riferimento delle analisi per il mercato dei capitali, ovvero della finanza alla quale il Management guarda per la sua sopravvivenza e per il suo interesse.

Francamente diventa difficile immaginare che Marchionne possa cogliere il senso di un lavoro alla catena di montaggio o del valore della bellezza dell'auto e così la Fiat riduce sempre più le sue vendite. Non è questo che genera la sua remunerazione. Il suo interesse è connesso alla costruzione di un progetto, più o meno credibile, e alla diffusione di una comunicazione e di un atteggiamento capace di convincere gli investitori sul valore dell'azienda nell'immediato futuro. E in questo arriva a considerare controparti anziché partner i lavoratori, nei riguardi dei quali non percorre le strade della mediazione, ma solo del ricatto. Il suo è un semplice esercizio di ingegneria finanziaria.

Si diceva dell'interesse del management. Al riguardo del concetto di interesse, bella ed incisiva è l'analisi etimologica del termine proposta dall'Autore che ci ricorda come *inter esse* stia per "essere in mezzo fra le cose di qualcun altro".

In realtà, il compito del Management dovrebbe consistere nel darsi carico dell'interesse dei diversi soggetti che partecipano al reticolo relazionale dell'impresa, così da fare in modo che nessuno tra di loro "pesti i piedi" a qualcun altro cercando di perseguire unicamente il proprio tornaconto.

In realtà, attraverso il sodalizio con il capitale, è proprio il management che finisce per mettersi tra i piedi di tutti gli *stakeholder* eccetto uno, la finanza, che vegeta su scommesse più o meno realistiche sullo splendore futuro dell'impresa.

Da qui alla finanziarizzazione dell'economia il passo è stato breve con i risultati (scrivo nel gennaio 2011) che sono sotto gli occhi di tutti.

Va da sé che la finanza richiede risultati immediati. E questo porta con sé l'ansia delle trimestrali che divora chi lavora in azienda e investe il consumatore attento che la percepisce nella sua vita quotidiana dall'incalzare della comunicazione e degli incentivi agli acquisti all'approssimarsi di questi periodi.

Il Management si limita così a vivere in un *tempo dimezzato*, un *tempo dal futuro breve*, quello dei prossimi mesi, perdendo di vista la necessità di costruire un futuro che appare più il risultato di aggiustamenti estemporanei che di un progetto.

La bellezza possibile, parte essenziale della qualità di un prodotto, non si può intravedere da questi osservatori che non consentono di vedere il bello, consentono tutto al più di contenere l'azione funesta del brutto.

Certo per progetto non si vuol intendere un piano. Oggi con l'ambiente in cui ci si trova a vivere non si può pensare ad un piano. Si può però pensare a scenari possibili da aggiustare continuamente, ma entro i quali collocare "qui e ora" il progetto aziendale sulla base della memoria del passato e della visione del futuro possedute.

In realtà, il Management dovrebbe operare - come Richard Normann suggeriva - "qui e ora", alla stregua di un *esule del passato*, con il bagaglio di tutte le esperienze che questo porta con sé, e di un *visitatore dal futuro*, con tutto ciò che il futuro gli ha rivelato sulla base delle sua capacità di viaggiare nel tempo.

Il Management invero è tutto proiettato in un imminente "qui e ora" nella ricerca di risultati che tutelino l'interesse dello *stakeholder* principe, la finanza, delegando ad una formale e stantia proiezione nella responsabilità sociale la tutela degli interessi degli altri *stakeholder*, coprendo con vuote forme senza reali contenuti culturali l'opzione per una finalità d'impresa dominata dal primato del profitto a breve termine.

La miopia di questo modo di procedere è così evidente che può sfuggire solo ad un esasperato egoismo individuale: invero l'imprenditore naturale sa bene che "ogni azienda nasce con il permesso del pubblico e vive con il suo consenso" (Arthur Page) e riconosce la forza delle sinergie realizzabili attraverso la valorizzazione della diversità e di tutti i talenti diffusi nelle relazioni d'impresa.

Come è pensabile che un'impresa possa raggiungere risultati di rilievo se i soggetti che la vivono e ne determinano il divenire non riescono a dare un senso alla loro attività diverso da quello di produrre un reddito e un profitto? Da dove potrà scaturire la creatività necessaria a costruire il futuro se le persone vivono nell'ossessione della produzione e, a volte, nella paura della perdita del posto di lavoro? I risultati del ricatto che Marchionne ha imposto alla Fiat Mirafiori di Torino grazie alla generalizzata situazione di crisi economica saranno ben visibili già nei prossimi tre anni, il futuro ci dirà.

Come si può dimenticare che "l'amore per il proprio lavoro (che purtroppo è privilegio di pochi) costituisce la migliore approssimazione concreta alla felicità sulla terra"? (Primo Levi).

La competitività è solo questione di produttività ed efficienza o è soprattutto, in un Paese come il nostro, una questione di qualità delle proposte e di bellezza espressa in ciò che si offre al mercato in relazione ai bisogni che esprime?

Mai ho sentito un imprenditore naturale dire che il fine principale dell'impresa fosse il profitto. L'ho sentito dire da tanti colleghi, da tanti professionisti e l'ho letto su tanti libri e manuali, quello sì. *Nei numerosi incontri che il mestiere che faccio mi ha portato ad avere con gli imprenditori, è sempre emerso il convincimento che il profitto sia un mezzo e non un fine e che più lo si cerca, meno lo si trovi. Invero, il profitto non va inseguito, perché sarà il profitto che cerca i comportamenti da premiare nel momento in cui l'impresa è capace di stare vicina ai bisogni delle persone che la popolano, a quelli dei mercati e a quelli della gente. In sostanza quando l'impresa persegue il bene comune.*

Agire con una logica egoistica fondato sulla massimizzazione degli interessi di pochi allontana la gente dall'impresa e alla lunga il Management che muove in questa prospettiva non potrà che soccombere, allo stesso modo dell'impresa capitalistica pura che potrà essere sostituita da altre forme nel momento in cui non sapesse rinnovarsi nel suo modo di produrre valore.

A questo proposito piace sottolineare con Mihaly Csikszentmihalyi che “il potere e la leadership sono accompagnati da un carico di responsabilità sociale. In passato, quando si cominciò a dubitare che la religione desse valore alla vita, la legittimazione della Chiesa cominciò a declinare, e con essa il suo potere. Quando l'aristocrazia terriera in Europa fu percepita come un ostacolo al benessere della popolazione nel suo insieme, il suo declino fu inevitabile. Neppure l'impresa riuscirà a mantenere la sua egemonia, se risulta che il mercato viene ampiamente percepito come uno strumento a vantaggio di pochi, senza contribuire alla felicità generale”.

E in questo anche i professori di management, le *business school* e i consulenti hanno tutte le loro puntuali responsabilità (Moran), dal momento in cui hanno accentuato la forza trainante del profitto e di omologanti tecniche periodicamente rinnovate proponendo concetti vecchi camuffati sotto nomi nuovi per accrescere il valore del loro ruolo. Nella formazione dei manager di domani, dei *manager come si deve* - come li chiama l'Autore, hanno optato per la direzione e il controllo non per la guida dell'organizzazione e la valorizzazione delle persone, dimenticando che i risultati si ottengono con l'armonia del gioco di squadra, valorizzando tutto il sapere e il pensiero creativo che sta nascosto nei meandri della struttura organizzativa.

La monoliticità di questa formazione che si inchina davanti al primato del profitto e alle richieste del capitale è stata tra le cause delle scellerate scelte di tanti manager in diverse parti del mondo, al punto da condurre la Harvard Business School, seguita poi da tante altre *business school* nel mondo, a modificare i propri corsi e a proporre ai giovani il giuramento del manager al momento della proclamazione accademica, alla stregua del giuramento di Ippocrate per i medici.

Chissà se questo porterà i nuovi manager a camminare per le fabbriche per scoprire che al loro interno possono nascondersi artisti, atleti, giocatori di scacchi, studiosi le cui competenze potrebbero essere maggiormente valorizzate per il bene loro e dell'organizzazione? Adriano Olivetti lo faceva e dialogava con chi lavorava in fabbrica e la storia di Natale Capellaro raccontata dall'Autore è emblematica al riguardo (pag. 99).

Allo stato attuale, purtroppo tra i manager, “più d'uno agitando la frusta pensa di essere un direttore di orchestra” (Stanislaw Jerzy Lec).

L'Autore non limita la sua analisi alla critica del Management, cerca anche tracce di una costruzione alternativa che di certo non risulta semplice da individuare e proporre. In questa ricerca entrano in gioco due punti fondamentali: il profilo della piccola e media impresa e l'originario concetto di *stakeholder* che conducono l'Autore a individuare nei compiti di *guida, governo e cura* i tratti di una nuova figura che nella sua impostazione non ha ancora un nome, a meno che questo particolare mi sia sfuggito nella lettura, cosa sempre possibile.

Ma procediamo per gradi. Perché parlare della piccola e media impresa? La risposta in realtà è evidente: per il fatto che trattasi di un modello diverso da quello della grande impresa dove si muove il Manager come si deve, ossia quello che vive delle regole che le *business school* gli avevano proposto e che per lui diventano consuetudine e routine.

Un famoso articolo di parecchi anni fa titolava “Una piccola impresa non è una grande impresa di piccole dimensioni” (Welsh-White).

Sui tratti della diversità tra queste due formule d'impresa tanto si è scritto al punto che è impossibile, quanto inutile, tentare in questa sede di sintetizzarne i contenuti. Per raccogliere in un unico punto ciò che sottolinea la differenza tra il *Management come si deve* e il piccolo imprenditore mi pare utile riprendere un passaggio del testo: a differenza del manager “il piccolo imprenditore non riesce a distinguere, né vuole distinguere, il lavoro dal divertimento, e fonda la propria strategia sulla propria visione del mondo” (pag. 105). Invero il Management nel suo ruolo di controllore dell'organizzazione in rappresentanza del capitale vive il suo tempo faticando, lavorando 18 ore al giorno, ma con tristezza e senza calore, senza divertimento, per la semplice ragione che vive in funzione del progetto di altri e non di un proprio progetto.

Sono ben consapevole che non tutto è armonioso all'interno delle piccole e medie imprese, come sono anche consapevole del fatto che ognuno è diverso e che la diffusione di entusiasmo nell'organizzazione richiede sforzi immani per costruire le condizioni che consentano di conseguirla nel rispetto della diversità di ognuno. Ma sono anche consapevole che senza divertimento la strada che sappiamo essere sempre in salita ben difficilmente potrà essere percorsa con successo. E questa condizione, pur compatibile con la grande impresa, è di certo più semplice da cogliere nella impresa minore dove è più semplice alimentare relazioni umane.

Non che con questo si voglia dire che la piccola e media impresa debba sostituire la grande impresa. Quello che si vuol dire è che il “Management come si deve” ha qualcosa, se non molto, da imparare dalle imprese minori.

In ogni caso ci si potrebbe anche chiedere per quali motivi siano necessarie le grandi imprese. Certo lo sono per alcuni settori produttivi per motivi di economie di scala, ma per la gran parte delle attività la grande dimensione non è tecnicamente necessaria, anche grazie ai progressi nella tecnologia di produzione. Invero, la gran parte delle grandi imprese è solo funzionale alla massimizzazione dei risultati per il capitale anche attraverso azioni predatorie che poche hanno a che vedere con il principio della sostenibilità.

Ma passiamo ora all'altra considerazione che chiama in causa il significato originario di *stakeholder*.

Varanini ci ricorda che lo *stakeholder* “in origine non è portatore di interessi propri. È, all'opposto, al servizio di un interesse comune: il garante del rispetto delle regole del gioco, ed il garante dell'equa ripartizione della posta. Da qui un'antica figura giuridica di cui il diritto anglosassone conserva memoria: *stakeholder* è gestore fiduciario, responsabile di beni altrui, trustee”. Non lo sapevo e trovo la precisazione decisamente interessante.

Ovviamente anche tutti coloro che partecipano al gioco sono portatori di un interesse proprio diverso da quello degli altri. Così l'interesse del manager dovrebbe consistere nel generare le condizioni perché nessuno tra gli altri diversi *stakeholder* si "pesti i piedi", sulla base di un principio che il semplice buon senso suggerisce: non sarà mai vantaggioso, per sé e per l'organizzazione, perseguire interessi propri trascurando quello degli altri.

In realtà, la funzione del manager dovrebbe consistere nel creare le condizioni per le quali in azienda tutte le persone possano dare il meglio di sé partecipando al gioco, niente più, i risultati seguiranno questa condizione perché sulla base del rispetto reciproco tutti faranno del loro meglio.

Ecco allora chiarito il significato che l'Autore assegna alle funzioni del manager: *guida*, conduce la danza, fissa il ritmo e aiuta tutti a mantenerlo nella propria diversità; *governa*, coglie il divenire delle situazioni, lo analizza, muove il timone nella direzione reputata più opportuna; *cura*, si prende carico del fatto che ognuno in azienda lavori con attenzione e dedizione, prendendosi cura di sé e degli altri.

A fondamento di questo modo di intendere l'organizzazione e l'impresa si pone la capacità di realizzare un'armonia tra i diversi soggetti che con le loro capacità, esigenze e speranze partecipano al gioco dell'impresa. Armonia che non sarà mai uno stato, un qualcosa di acquisito, ma sempre un flusso, un qualcosa in divenire con il mutare dei fatti che costellano la vita dell'impresa.

Armonia che si basa su tre essenziali valori che consentono di costruire quella che amo chiamare *impresa armonica*, perché capace di realizzare una consonanza dinamica degli interessi che intervengono nelle relazioni d'impresa interne ed esterne: *fiducia*, *generosità* e *saggezza*.

Nel suo significato etimologico *la fiducia* esprime "il senso di affidamento e di sicurezza che viene da speranza o da stime fondate su qualcuno o su qualcosa" (Cortellazzo-Zolli). La fiducia è come un collante che consente di alimentare le relazioni ponendo le basi per accedere alle sinergie possibili.

La generosità è la qualità che si riscontra in chi è generoso, ossia in chi "mostra altruismo, grandezza d'animo, alti sentimenti". La generosità non dipende dal ceto, è una questione culturale, un modo d'essere, per il quale ci si apre alle istanze altrui con quello di cui si dispone. La generosità chiama in causa la reciprocità.

La saggezza, a sua volta è la capacità di valutare in modo corretto, prudente ed equilibrato le diverse alternative nella ricerca dell'armonizzazione delle differenze.

Che dire a questo punto?

Ringrazio l'Autore per aver affrontato un tema come questo senza falsi pudori e forse anche con un po' di spregiudicatezza. Credo che non siamo più tanto abituati a dire pane al pane e vino al vino. Lo ringrazio anche perché mi ha spinto, nel bene e nel male, a cimentarmi con il suo lavoro che ho letto, come si dice, tutto d'un fiato, per le diverse idee che mi faceva rimbalzare davanti e che sono riuscito a trascrivere solo in parte in queste mie riflessioni.

Rispetto al suo punto di vista che parla di speranza di costruzione comune, mi trovo in parziale disaccordo, perché credo che l'impresa non abbia più alternative a quella che possiamo chiamare costruzione comune o impresa armonica. Ormai la

legittimazione sociale di questo tipo d'impresa e di questo tipo di management non c'è più e, se non sarà l'impresa a rinnovarsi, il rinnovamento verrà da sé. Tracce ben evidenti ormai si ritrovano nell'impresa sociale e nell'economia del dono. Sono, è vero, primi passi, ma sono anche segnali che solo la citata miopia manageriale può ignorare.

Un altro punto mi piace richiamare tra quelli che la lettura del libro mi ha portato alla mente.

Riguarda me stesso e la categoria cui appartengo, quella dei professori di management. Volgendo lo sguardo in giro nel contesto delle diverse nostre facoltà di economia, ma il ragionamento supera il livello nazionale, e calandolo sui manuali che sono utilizzati per la preparazione dello studente, è facile accorgersi come la gran parte non sia che una replicazione di concetti e tecniche, spesso riprese dall'estero, ma sostanzialmente uguali ovunque. Solo pochi testi parlano del valore delle relazioni tra persone che vivono l'organizzazione, molti sembrano tante sceneggiature aggiornate del citato *Tempi Moderni*.

Con ogni probabilità sarò io che sbaglio e che leggo male quello che osservo, ma credo che un altro grande grazie a Francesco Varanini vada da parte mia per il fatto che mi ha reso ancor più evidente la necessità che anche noi studiosi riprendiamo a chiederci cosa sia il management, concetto tanto scontato quanto in realtà indefinito.

E dato che leggendo le sue pagine mi sono rifatto un'idea, visto che ci sono la trascrivo evitando categoricamente di tirare in ballo la delicata parola scienza: *il Management è l'arte della produzione di fiducia e della costruzione del futuro desiderato nel contesto del governo dell'impresa*.

Che bello sarebbe poterne discutere.

Il libro di cui abbiamo parlato è: Francesco Varanini, *Contro il management*, Guerini e Associati, Milano, 2010.