

Tecnica, progettualità e arte politica: tre ingredienti essenziali della funzione manageriale

Claudio Dematté

EDITORIALE

Per fortuna, di tanto in tanto la professione manageriale, così incline a diventare supponente quando vince qualche battaglia, e i seriosi studi di management vengono scossi da qualche provocazione che ridimensiona le ambizioni, che costringe a pensare, che obbliga a fare i conti con la realtà che sfugge alla catalogazione, ai modelli, alla pretesa "scientifica" di imbrigliarla o alla volontà autoritaria di dominarla. Questa volta la provocazione viene dall'interno della professione, da parte di un dirigente che ha accumulato sufficienti esperienze – ed esperienze di tale portata – da avere legittimità e credibilità per sfidare alcuni indirizzi verso i quali professione e studi si stanno incamminando. Mi riferisco al libro, appena pubblicato da Laterza, di Pier Luigi Celli il cui titolo (*L'illusione manageriale*) – contiene intera la tesi che il sottotitolo sviluppa in modo ancora più aggressivo "I limiti culturali dei manager italiani, pronti a fare del bilancio una religione ma spesso incapaci di comprendere la realtà che li circonda".

Di fronte ad un libro come quello di Celli forse si dovrebbe dare un semplice consiglio: leggetelo e rifletteteci. A commentarlo si rischia di inserire cautele forse opportune, ma irrilevanti rispetto al quesito di fondo; di precisare che il manager verso il quale Celli volge il suo sguardo critico non è quello che le scuole e le imprese vogliono formare, ma il sottoprodotto scadente di un progetto di vita o di formazione povero; di fare rilevare che il manager ideale a cui Celli si riferisce è quello di un superuomo capace di conciliare tecnica, conoscenze ampie e visione mentre nel mondo di oggi, purtroppo, si toccano con mano i limiti dell'uomo rispetto all'accumulo dei saperi. A commentarlo si corre anche il rischio di misurarsi con il suo linguaggio ricco, carico di sfumature, sottile e a volte volutamente barocco: tutto il contrario di quello a cui approda l'ambizione razionalizzatrice degli studi di management.

Ma la provocazione di Celli è troppo importante per limitarsi all'invito alla lettura. Va

invece colta come un'occasione per riflettere sulla funzione manageriale e imprenditoriale, così come sull'attività di formazione che dovrebbe preparare all'esercizio di tale funzione.

Gli spunti alla discussione sono molti, ma sono sette le aree sulle quali concentrerò la mia attenzione:

1. l'orizzonte temporale e spaziale dell'azione manageriale;
2. il ruolo non esaustivo della razionalizzazione;
3. la costruzione di senso e di consenso;
4. la supposta antitesi fra tecnica e "politica";
5. la gestione dell'ordinario e dello straordinario (e la propensione al rischio);
6. il linguaggio come strumento e come specchio;
7. la discrasia fra vita di lavoro e vita privata.

Su questi sette punti non ho intenzione di fare duetto con Celli.

Ritengo più proficuo raccogliere le sue provocazioni, ricollegarle ad altre dello stesso o d'altro genere, inserirle nel filone dei miei pensieri, restituirle ai lettori affinché concorrano a "fare pensare", in questo ricongiungendomi al programma ideale di Celli. In questo percorso si genera per forza un raccordo anche con la colta postfazione al libro di Celli da parte di Umberto Galimberti che postula "la fine dell'umanesimo nell'età della tecnica" (pag. 147).

1. L'orizzonte temporale e spaziale dell'azione manageriale

Ci riflettiamo poco: eppure il modo di rapportarsi al tempo e allo spazio – assieme alla propensione al rischio – sono le variabili che più improntano l'azione umana. Il fatto di porsi di fronte alle situazioni, a certi problemi, o a certe opportunità, con un orizzonte temporale breve o lungo, oppure con un angolo visuale stretto o ampio è tutt'altro che indifferente per quanto riguarda sia l'interpretazione dei fatti

EDITORIALE

sia le azioni che ne conseguono. È tanto vero che una delle grandezze economiche più pervasive è proprio il tasso di interesse, la cui funzione primaria è quella di regolare le relazioni fra il presente e il futuro. Esso è elevato là dove non c'è molta disponibilità a scambiare il presente per il futuro ed è contenuto nei paesi dagli orizzonti lunghi. Ragionando sull'efficacia dell'azione manageriale è dunque naturale che venga posta preliminarmente la questione dell'apertura dello zoom più appropriata – così come farebbe un fotografo che per inquadrare la realtà deve anzitutto decidere da quale angolatura la vuole cogliere, con quale grado di luce e con quale apertura di obiettivo.

Che l'atteggiamento nei confronti di questi aspetti possa inficiare l'esito finale è confermato dalle infinite *querelle* sull'orientamento troppo a breve o troppo a lungo o sull'ottica spaziale troppo ampia o troppo ristretta dalla quale vengono tralasciati i problemi. Sul piano della ricerca si è dovuto affrontare la questione sia sull'asse dei tempi, con i tentativi di passare dai modelli uniperiodali a quelli multiperiodali, sia sull'asse spaziale, con gli sforzi di estendere il numero delle variabili da prendere in considerazione. Celli si inserisce in questo solco puntando il dito sullo spazio troppo angusto dentro il quale il management ha finito con il restringere il suo campo di osservazione e di azione.

Rileva Celli che, dopo il periodo in cui all'impresa (e ai suoi dirigenti) venivano attribuiti compiti e finalità non solo economici, con "ingenue commistioni e nefandezze degenerative", c'è stato un "ritorno salutare a compiti più appropriati e specifici" ma con "sindromi riduttive che inducono l'impresa a giocare tutta in difesa". (1) Di questo ripiegamento dell'impresa all'interno dei propri ambiti istituzionali Celli rileva il lato positivo, ma anche la perdita di capacità di dialogo rispetto agli altri interlocutori esterni: "La conclusione del 'consociativismo sociale e civile' ha generato paure sovrabbondanti di ripercorrere gli antichi errori e, con queste, una timidezza manageriale che trova catarsi nello specialismo, nella scientificità del proprio bagaglio professionale, in uno 'stare al proprio posto' che abilita a dialogare – secondo linguaggi standard – (solo) con la ristretta collettività di riferimento" (pag. 8).

In modo meno esplicito, Celli lascia intendere che l'eccessiva focalizzazione sull'impresa condiziona anche la capacità di comprendere gli avvenimenti e quindi di affrontare i momenti di

crisi, posto che quasi sempre sia le ragioni sia le risposte alle crisi non stanno solo all'interno dell'impresa, ma anche nel deteriorarsi delle relazioni con il mondo esterno. Per questo, non per semplici motivi culturali, l'affievolirsi della capacità di confronto diventa un serio punto di debolezza.

In più, nota Celli, per questo suo rinchiudersi, "specializzarsi" e sviluppare un *know-how* introverso, l'impresa non è nemmeno in grado di offrire contributi – né in termini di modelli interpretativi né di tecniche – al settore pubblico, che pure ne avrebbe bisogno.

Come si vede si tratta di una critica radicale e perentoria riassunta anche nel sottotitolo già citato.

Nessuno – nemmeno Celli che di manager ne ha visti molti – può affermare con certezza se vi sia stata effettivamente una siffatta svolta nei comportamenti dei manager italiani; se essi effettivamente facciano del bilancio una religione (mi risulta, al contrario, che molti non ne conoscano la logica e men che meno le regole); se siano diventati così reclinati sull'interno dell'impresa da non vedere l'intorno; se siano paralizzati dall'iperspecialismo e siano diventati incapaci di vedere l'insieme; se abbiano perso l'abitudine a dialogare ed a confrontarsi con gli interlocutori esterni e il resto della società (anche qui, mi pare invece che molti persistano nei vecchi vizi di rapporti incestuosi con la politica). Nessuno può affermare se vi siano stati questa introversione e restringimento dello zoom: per qualche manager probabilmente è accaduto; per altri no.

Non ci sono dati né a favore né contro questa tesi. Accettiamo la valutazione di Celli come un'opinione "informata" di uno che fonda il suo giudizio non su un campione statisticamente significativo, ma certamente su uno spettro ampio di esperienze.

A dire il vero, accertare se sia vera o meno la tesi, in fondo non è così importante. Ha già valore l'aver evocato la possibilità di una simile introversione con i rischi di perdita di capacità di confronto con gli interlocutori esterni, perché è certo che l'impresa non è una monade che vive nel vuoto. Essa sopravvive e si sviluppa non solo grazie all'efficienza dei processi di trasformazione interni, ma anche, o anzitutto, grazie alla sua capacità di mantenersi in equilibrio con l'ambiente dentro la quale è inserita.

In quest'ottica, il giudizio di Celli è da assumere come un monito. Non è isolato, ma il richiamo vale ugualmente. Tutti gli studiosi e i manager

di qualità sanno quanto sia importante inquadrare i fatti dell'impresa nel loro contesto per poterli meglio interpretare e gestire. C'è perfino una disciplina – la strategia – il cui cuore consiste proprio nella ricerca del punto di equilibrio “sistemico” fra competenze interne, mercati di acquisizione degli input, mercati degli output, attese della comunità e rispettivi *stakeholders*. Se manca questa prospettiva d'insieme, che guarda all'impresa inserita nei suoi mercati e nel suo contesto, non c'è efficienza che tenga: il rischio di perdere l'equilibrio competitivo ed economico è dietro ogni angolo, stante i continui e sempre meno prevedibili cambiamenti nei vari punti di riferimento.

Se è vero che la visione a largo raggio è una condizione essenziale per guidare un'impresa, non è però detto che ogni singolo manager debba necessariamente mantenere uno zoom largo. L'impresa è una forma di produzione superiore proprio in quanto organizza la specializzazione. Non dovrebbe destare preoccupazione il fatto che alcuni manager siano concentrati sulla ricerca dell'efficienza interna, che altri presidino i rapporti con il mercato di sbocco per coglierne o favorirne l'evoluzione; che altri sorvegliano le fonti di produzione del *know-how* o delle tecnologie; che altri ancora si preoccupino di monitorare i mutamenti nel mercato dei capitali o le decisioni del mondo politico. Ognuno guardando dal suo torrione presidia un lato del confine con l'esterno e da quello si confronta con chi arriva e chi parte.

L'importante è che l'insieme dei manager, unendo le loro diverse prospettive, riesca a fare il quadro corretto di quel che si muove, oltre che all'interno dell'impresa, anche nel suo intorno.

In questa cornice, come va interpretato l'allarme di Celli? Come una semplice o semplicistica accusa alla specializzazione *tout court*? Non credo: nessuno rinuncia al medico specialista o al fiscalista quando ne ha bisogno. Il mondo dei saperi si è così ampliato che risulta difficile per chiunque coltivarne uno in profondità. Si pensi a quanti campi di competenza dovrebbe dominare un dirigente per guidare un'impresa.

La necessità di specializzazione è inesorabilmente nelle cose: perfino all'interno dell'economia aziendale e del management non è più possibile coltivare seriamente tutto lo spettro dei saperi. Invocare la necessità che i manager abbiano una formazione generalista e che sul campo mantengano uno spettro d'azione

ampio fa parte di quelle utopie positive che mantengono la tensione verso un obiettivo alto e certamente valido, ma purtroppo irrealizzabile.

Proprio perché l'obiettivo di una formazione a tutto tondo non è più realizzabile in capo ad una singola persona, il problema vero è come si possa conciliare la specializzazione, che è indispensabile per evitare superficialità e pressapochismo, con una capacità più generalista di gestire le relazioni interne ed esterne dell'azienda. In verità, il problema di raggiungere questo difficile equilibrio si pone al livello di ogni singola persona; ma si pone soprattutto nella strutturazione del team manageriale. Per le persone si tratta di interpretare la specializzazione in modo giusto: come lavoro in profondità in un'area, ma senza perdere la capacità di riconnettere i fili della specializzazione all'unitarietà dell'impresa e alla interdipendenza fra l'impresa e il suo contesto.

A livello aziendale la risposta sta nel comporre un team di management, dove, mentre ognuno presidia la propria area di competenza, sia negli aspetti interni sia nelle relazioni esterne, si realizza un contesto organizzativo che consenta di costruire la visione d'assieme attraverso le interrelazioni quotidiane fra i vari manager, il sistema informativo, le riunioni periodiche, i momenti di elaborazione e di verifica della strategia.

Affinché ciò si realizzi occorre un sistema cosciente e organizzato che renda possibile il confronto e lo scambio di informazioni e di idee fra i manager e il personale a vari livelli: un sistema nel quale ognuno apporta la conoscenza propria, ma con la flessibilità e la disponibilità psicologica al confronto, alla dialettica e al gioco di squadra.

Non a caso uno degli interventi di “*action learning*” sui quali investono le imprese meglio gestite è proprio quello rivolto alla creazione di un team coeso, così come da tempo si fa negli sport collettivi.

Non si tratta dunque di riproporre – come qualcuno è tentato di fare (non Celli) – un manager superuomo capace di dominare tutto lo scibile umano, con ampie conoscenze nelle discipline di impresa e con altrettanto ampia e profonda cultura nei tanti campi del sapere umano. Ma c'è bisogno di manager specialisti che siano colti quanto basta e flessibili per mettersi in forte relazione con le altre specializzazioni interne e con il mondo esterno all'impresa. Manager che sappiano collocarsi nei processi di analisi e di decisione con la forza

EDITORIALE

EDITORIALE

delle proprie idee, ma anche con la consapevolezza che il mondo è talmente complesso da far sì che nessuno possa pretendere di conoscerlo operando da solo. Come conclusione può sembrare poco. Ma molte imprese sono entrate in stato di decadenza proprio perché le loro direzioni non sono riuscite a costruire un processo interpretativo e decisionale in grado di integrare le varie visioni interne e quelle esterne, le chiavi interpretative del marketing e quelle della produzione, gli allarmi degli uomini di finanza e le informazioni degli esperti di controllo. Molte volte questo si è verificato proprio per un'involuzione dei comportamenti del gruppo di direzione troppo chiuso sulle proprie specializzazioni, troppo introverso, oppure troppo impegnato a farsi la guerra, invece che a mettere in comune i diversi punti di osservazione.

2. Il ruolo non esaustivo della razionalizzazione

Un'altra osservazione che Celli muove all'impostazione manageriale prevalente è l'enfasi eccessiva sull'aspetto razionale. Sostiene che troppi manager ritengono compiuto il loro lavoro nel momento nel quale hanno inquadrato razionalmente il problema e le relative soluzioni.

Più ancora si inorgoliscono se a tali risultati ci sono arrivati da soli, senza avere avuto la necessità di coinvolgere altri manager: allora si sentono come il potente *deus ex machina* che arriva, inquadra e risolve. Manca poco che non proclamino la loro superiorità con la famosa frase di Cesare: "*veni, vidi, vici*".

Per Celli questo atteggiamento – anche quando si fonda su superiori capacità di visione e di proposta – non basta per fare un buon manager. Paradossalmente può perfino costituire un handicap. Anzitutto, perché l'eccessiva fiducia nella propria capacità di vedere, di interpretare e di trovare soluzioni può facilmente portare a sottovalutare i contributi di altri, a rifiutare il confronto ed a imboccare scelte senza sottoporle al vaglio critico di altre fonti. Ma ancora più importanti sono gli effetti secondari che possono derivare dalla presenza incombente ed onniscente di un manager ad alta razionalità sulla struttura e sul funzionamento del team manageriale: alto è il rischio che da parte degli altri con il tempo si sviluppino atteggiamenti supini e gregari e che si attenui lo spirito critico. Ma gli effetti peggiori si manifestano sulla

caduta di motivazione e in una attenuazione della capacità progettuale.

Anche qui si tratta di interpretare bene il messaggio che Celli ci manda alla luce delle sue numerose esperienze. Non credo proprio che voglia negare l'importanza della capacità di un manager di inquadrare i problemi dal punto di vista razionale.

La gestione dell'impresa moderna è talmente complessa, coinvolge tali e tante tecnologie, è soggetta a così tante leggi di equilibrio funzionale, competitivo, economico e finanziario, da non potersi gestire solo con il buon senso.

Avvertire che lo scendere sotto certe soglie di controllo del territorio è un rischio fatale; percepire che nell'attività ci sono economie di scala, curve di esperienza, economie di diversificazione – o che non ci sono; sentire che un certo livello di indebitamento in quel particolare stato del mercato finanziario è un rischio eccessivo; stimare la dimensione del mercato minimo e le dimensioni ottimali di impresa per sopravvivere; misurare i rischi di mercato, di tasso o di credito tenendo conto delle rispettive correlazioni; tutte queste interpretazioni e molte altre presuppongono un solido bagaglio conoscitivo e anche tecnico-professionale. E presuppongono una forte capacità di inquadrare i problemi nei loro elementi costituenti. Nel momento nel quale l'impresa cresce, si diversifica, spazia su mercati sempre più ampi, include o perfino sviluppa in proprio tecnologie d'avanguardia, investe somme rilevanti in ricerca e sviluppo o in pubblicità, le scelte presuppongono un inquadramento razionale, sistematico, spesso anche con l'uso di strumenti di alta complessità scientifica. Si pensi ai sistemi che le grandi banche internazionali hanno dovuto introdurre per misurare e mantenere sotto controllo l'insieme dei rischi in cui incorrono ogni volta che impostano un'operazione finanziaria.

Dunque il bisogno di razionalizzazione è alto e va crescendo, non certo diminuendo. Esso porta con sé, fra l'altro, quelle specializzazioni – o talvolta iperspecializzazioni – che faticano, anche per il linguaggio specifico di cui si avvalgono, a stare in comunicazione con il resto dell'impresa (si pensi agli uomini dell'informatica o della finanza).

Se il bisogno di razionalizzazione aumenta, perché Celli lamenta l'eccessivo credito che viene attribuito a questa dimensione dell'operare manageriale?

Perché enfatizzando troppo la razionalità si

trascura il punto principale: che l'impresa è prima di tutto una collettività, fatta di uomini, con i loro pensieri, le loro paure, le loro speranze, i loro progetti.

E, proprio perché l'impresa è fatta di uomini, non c'è la possibilità di indirizzarla in un senso o nell'altro se non si tengono in conto, oltre che la razionalità più o meno "cogente" dei mercati, i sentimenti e le emozioni di tutti coloro che nell'impresa operano.

L'importanza del sapere avvertire, interpretare e guidare le emozioni risulta più importante che mai quando si avviano le imprese, quando è necessario imprimere cambiamenti di rotta nella loro gestione, quando occorre invertire la spirale viziosa che porta al declino. In tutti questi momenti è importante vedere la strada da percorrere, ma altrettanto importante la capacità di creare dei processi di identificazione organizzativa, di coinvolgimento emotivo, di entusiasmo pionieristico, così come la capacità di vincere le paure e le angosce di fronte ai cambiamenti di rotta. Non è un caso che anche nelle discipline militari i comandanti di valore non sono solo quelli che intravedono la condotta più efficace delle operazioni, ma quelli che sanno anche infondere ai loro uomini la determinazione e il coraggio per affrontare i pericoli e le fatiche della battaglia.

Difficile non essere d'accordo anche su questo punto sollevato da Celli: le capacità di ragionamento, anche se eccelse, sono essenziali per un buon ricercatore o un buon consulente, ma non sono sufficienti per ruoli di direzione che presuppongono per loro natura la capacità di coinvolgere e motivare altri uomini.

Una volta riconosciuto che la razionalità non basta si apre una seconda questione: come si sviluppa questa capacità di trascinare le persone, di entusiasmarle, di rincorarle nei momenti di difficoltà?

Da tempo gli studi e le scuole di management – dopo avere dissodato il campo dei contenuti – si sono poste il problema. Non si contano i libri che cercano i segreti della leadership, indagando sia su chi ha dimostrato di possederla in abbondanza e di sapere esercitarla, sia su chi ne subisce l'effetto. Sono diversi anche gli "esercizi" e le sperimentazioni che le scuole di management, indipendenti o aziendali, hanno messo in campo per sviluppare queste capacità che sembrano appartenere più alla personalità innata che alle acquisizioni possibili.

Celli però ci offre tre suggerimenti inediti.

Il primo esplicito e apparentemente sorprendente, quando afferma: " per arrivare a

cogliere l'anima dell'impresa, chi ha responsabilità di management deve osare molto, fino a 'voler bene' a quanti l'impresa la fanno con il loro lavoro quotidiano" (pag. 79). Un concetto questo che raramente si insegna nelle scuole di management, le quali preferiscono sostituirlo con concetti e con strumenti che hanno sapore manipolatorio verso le persone da guidare, anziché fondarsi su un rapporto autentico fatto di verità buone e crude secondo le necessità.

Il secondo spunto è nelle pieghe, là dove Celli afferma: "Nelle imprese italiane l'assunzione di responsabilità viene 'concessa', non viene generalmente favorita attraverso percorsi che privilegino l'autonomia e la libertà, il diritto di espressione, la rivendicazione di spazi contributivi originali" (pag. 22). È con l'assunzione autonoma di responsabilità che il leader si rivela; è con il suo esercizio che rinsalda la capacità di esercitarla; infine è con il dominio delle sensazioni di potere e delle delusioni per le sconfitte che rinforza il suo carattere.

Il terzo suggerimento corre attraverso tutto il libro e sostiene che non può sorgere una vera capacità di leadership se il manager non ha una visione ampia, più estesa di quella pertinente alla sua funzione, che oltrepassi i confini dell'azienda e che si allunghi nel tempo quanto occorre per generare speranze e vincere i timori che tutte le persone hanno davanti al futuro, specialmente quando esso si allontana dai sentieri conosciuti.

Su questa capacità di trovare ancoraggi più larghi e più estesi temporalmente sembra radicarsi anche la dote che sottostà alla leadership: quella di riuscire a dare senso e per questa via generare consenso.

3. La costruzione di senso e di consenso

Dire che al fondo della capacità di leadership c'è la capacità di "volere bene" ai propri compagni di avventura può sembrare un cedimento al "buonismo" di moda. Ma sta il fatto che le persone si muovono o non si muovono in una certa direzione non solo perché qualcuno ha loro dimostrato che quella è la via migliore o che è l'unica via possibile; non solo perché temono di essere esclusi se non vanno nella direzione indicata; non solo perché in fondo al cammino indicato c'è un premio monetario.

Le persone, tutte le persone, nascono libere e

EDITORIALE

per quanto il materialismo possa averle contaminate non si muovono solo per incentivi e sanzioni. L'energia prima, quella più autentica e più forte, che le trascina è quella che nasce dalla convinzione maturata in proprio che un certo corso sia superiore ad altri.

Questa convinzione interna dà dignità e senso alle loro azioni e genera quello stato di fierezza che è fonte di grande soddisfazione.

In un processo collettivo, com'è quello che avviene all'interno delle imprese, il formarsi di questa convinzione non è però un fatto meramente individuale: occorre che si determini contestualmente per più persone e ciò è possibile solo se c'è un enzima, un'idea, un accenno di futuro attorno al quale si coagulano le idee, le capacità progettuali e le speranze. Il leader è colui che sa gettare questo enzima, che sa alimentare e stimolare e dare direzione alle idee, che sa placare le paure nella tensione progettuale verso il nuovo.

Questo significa dare senso alla vita delle persone; farle partecipare allo spirito e al progetto; farle sentire persone, non "risorse" umane; dare dignità al loro saper fare o saper pensare. Sembra un'utopia e forse lo è. Ma non è con le utopie che si rende il mondo più vivibile?

Questo ci vuole dire Celli ed è difficile non essere d'accordo.

4. La supposta antitesi fra tecnica e "politica"

Uso il termine "politica" per indicare modalità di fare scelte e di eseguire azioni che non si basano solo su input precisi, numerici, ricavati da analisi e modelli talmente strutturati da avere la pretesa di essere scientifici. Nella direzione di impresa abbondano le situazioni nelle quali si deve agire sulla base di informazioni imprecise, di dati approssimativi, di segnali deboli, avvalendosi di una sensibilità quasi tattile e "politica" per trovare la scelta più adeguata.

Di fronte a questa situazione di fatto, Celli lamenta la tendenza sempre più forte di concepire il management invece come una scienza "dura", quella che lui definisce la "asettica mentalità della *management science*, con tutto il corredo di false certezze di importazione" (pag. 21).

È - quella che denuncia Celli - una realtà: la fiducia nelle possibilità degli strumenti della scienza di inquadrare razionalmente i problemi di management è aumentata nel corso degli anni

fino a perdere il senso del limite. L'illuminismo dapprima e il positivismo poi si sono convinti che al pari delle scienze naturali anche i comportamenti umani possano essere interpretati e condensati in relazioni causali persistenti.

Il management può avvalersi di queste "leggi" e risolvere i suoi problemi su basi scientifiche, purché usi le teorie giuste, raccolga i dati necessari, li elabori con i corretti modelli "scientifici". Molte delle *Business Schools* americane coltivano un'aspirazione di "scientificità" sempre più spinta.

Questa aspirazione scaturisce, oltre che dalla grande fiducia nelle possibilità della scienza di spiegare anche i fenomeni umani, anche dalla convinzione che prima di affermare che fra un fenomeno e un altro vi è una determinata relazione si debba fare ogni sforzo per verificarla empiricamente. La somma di questi lavori di verifica, alle volte laboriosi ed umili, viene sempre di più considerata la prova di scientificità che consente un reale miglioramento delle conoscenze sulla fisiologia e sulla patologia delle imprese.

Il pericolo che Celli segnala nel suo libro è la fede assoluta e acritica nella capacità di questi modelli scientifici di offrire soluzione ai problemi di gestione delle imprese. Più preoccupante ancora per Celli è l'effetto indotto: quello di sottovalutare gli aspetti di gestione che per la loro natura meno strutturata si prestano ancora meno di altri ad una chiave interpretativa di tipo scientifico.

Il rischio, se così fosse, è quello di dare per irrilevanti fatti e segnali semplicemente perché essi non possono essere trattati con schemi concettuali che presuppongono modelli matematici, dati numerici, o altri strumenti di analisi simili.

Se ciò accadesse sarebbe come se un pilota trascurasse gli indizi che non trovano spazio sul suo quadrante di controllo solo perché non è stato ancora possibile predisporre il modo di raccogliarli e di elaborarli.

Per quanto già detto, il lavoro di gestione non può più fare a meno degli strumenti della tecnica e della scienza; ma una quantità infinita di scelte e di azioni devono essere prese sulla base di elementi che non si prestano ad elaborazioni scientifiche. Richiedono piuttosto valutazioni puntuali o d'insieme di natura altamente qualitativa per la quale ci vuole sensibilità, equilibrio, saggezza e capacità di soppesare azioni e reazioni complesse.

Questo è particolarmente vero quando la preservazione delle condizioni di sviluppo

dell'impresa richiede il mantenimento di delicati equilibri con interlocutori esterni che, pur non avendo diritti propri e diretti nei confronti dell'impresa, hanno comunque verso di essa una piccola o una grande dose di potere di condizionamento. Il comprendere e il gestire costruttivamente la trama di queste relazioni, anche quando hanno intento costrittivo, richiedono, più che una capacità di management scientifico, grandi doti "politiche". E sia chiaro che il termine non vuole affatto indicare la disponibilità ad insani compromessi, ma la capacità di confrontarsi con i vari interlocutori con i quali un'impresa si trova ad interagire per volgere al meglio le attese che loro nutrono nei confronti della stessa.

5. La gestione dell'ordinario e dello straordinario (e la propensione al rischio)

Ognuno si porta appresso una visione del mondo che è segnata dalle proprie esperienze dirette. Celli in questi anni ha vissuto alcune delle più emblematiche esperienze di ristrutturazione ed una straordinaria esperienza di avvio di una nuova impresa. Per questo motivo non sorprende affatto che la sua attenzione sia concentrata sui problemi di gestione che si incontrano in questi momenti straordinari di vita di un'impresa e che tenda a mantenere nell'ombra – e forse anche a sminuire come meno impegnativi – la gestione ordinaria.

Questa sua enfasi sul punto di avvio di un'impresa o su quelli di svolta è tuttavia provvidenziale perché consente di intravedere quanto di "costruito" c'è nella gestione ordinaria che si dà per scontata. Come nei movimenti che si fanno per guidare l'automobile, che dopo averli appresi diventano inconsci, così accade per molte delle azioni della gestione ordinaria. Ma essi sono il frutto di *routine* collaudate, di esperienze multiple, di errori compiuti e di errori corretti *in extremis*.

L'attenzione che Celli ha posto all'avvio dell'impresa gli consente di mettere in evidenza di qual fatta sia il compito di impianto, specie ove sia necessario aggregare molte tecnologie e molte persone, senza esperienza di lavoro in comune e senza prassi operative collaudate. Consente di evidenziare la complessità di operazioni di questo tipo ove si tratti di produrre un servizio che è il frutto di un sistema molto complesso (come quello del telefono portatile) e ove i tempi di impianto siano

forzatamente ristretti da esigenze pressanti di arrivare sul mercato entro certe scadenze. In queste condizioni le funzioni di management assumono caratteristiche particolari e specialissime perché non possono contare su *routine* pregresse o abitudini di lavoro consolidate per coordinare una molteplicità di contributi personali.

Per realizzare obiettivi siffatti non si può fare ricorso più di tanto a modelli e tecniche da *management science*: qui occorre più che mai uno stile di management che usa come calamita di aggregazione l'idea forte, il progetto sfidante, lo spirito di avventura.

Solo con questi ingredienti emotivi si riesce a tenere insieme le persone che via via si aggregano, nell'attesa che il collante emotivo venga rinforzato e presto sostituito dalla organizzazione, dalla definizione più precisa dei compiti, dai sistemi di *reporting*, dai meccanismi di controllo. È lo spirito pionieristico che deve sopperire alle inevitabili manchevolezze che emergono in momenti come questi, ai difetti di coordinamento per mancanza di assegnazione di compiti, molti dei quali si manifestano proprio nel corso d'opera. La forza di trascinarsi, la capacità di dare carica, ed anche la forza per sostenere fatiche non ordinarie sono elementi indispensabili per esercitare funzioni manageriali in questo stadio. L'esperienza nell'avvio di un'impresa ha offerto a Celli anche la possibilità di osservare e di riflettere sul "passaggio alla normalità" e sui nodi che devono essere sciolti in tale circostanza.

Anche in questo caso le notazioni che ne ricava sono molte e sottili e tutte attengono al mutamento dell'assetto del personale, al cambiamento nei rapporti fra le persone con il progredire della situazione, alla necessità di chiudere un passato pur di successo per entrare in una nuova fase.

Sono notazioni che attengono al clima organizzativo, alla necessità di svolgere una parte della tela di rapporti costruita nella fase precedente per ritesserla in modo diverso. E sono osservazioni sui problemi psicologici di "tradimento" che alcuni mutamenti possono assumere nei rapporti fra le persone che si erano date fiducia per un progetto e che ad un certo punto devono dirsi addio.

Ancora più acute sono le note che Celli ci lascia sui momenti di ristrutturazione quando le imprese che hanno avuto successo grazie ad un insieme di persone e di tecnologie e ad un *modus operandi* collaudato nel tempo, scoprono di dovere cambiare strada se non vogliono

EDITORIALE

andare incontro al fallimento. In quei momenti si rende necessario trovare una risposta almeno a cinque grandi questioni:

1. prendere coscienza e fare prendere coscienza a tutti della impossibilità di continuare sulla vecchia via;
2. riuscire a capire che cosa è possibile fare di nuovo con il bagaglio di competenze e di risorse disponibili;
3. rinegoziare con tutti i soggetti di impresa (i creditori, gli azionisti, i lavoratori e altri) un nuovo patto per chiudere le pendenze del passato e riaprire le possibilità di futuro;
4. gestire l'uscita del personale che nel nuovo progetto non trova spazio e inserire le professionalità necessarie per il nuovo corso;
5. riorientare tutti i meccanismi organizzativi, le relazioni, i sistemi di comunicazione, al fine di creare un organismo capace di realizzare la nuova attività.

Come si può facilmente intuire, per dare una risposta a questi cinque punti non bastano le capacità razionali. Perfino per affrontare i primi due punti, che a prima vista sembrerebbero quelli che più degli altri presuppongono grandi doti di analisi e di raziocinio, occorre una grande capacità di convincere nel senso più profondo del termine. Per fare abbandonare un passato di successi, anche se ora minacciato, e imboccare un futuro di speranze, inevitabilmente pieno di incertezze e di rischi, bisogna toccare i tasti dell'anima, oltre a quelli della logica. Ma per affrontare gli altri punti occorre a maggior ragione sapere sciogliere vecchi legami, rinegoziare impegni non mantenuti, prospettare impegni futuri, spesso partendo da un presente che non offre garanzie, generare fiducia là dove essa è evaporata tanto più quanto più a lungo si è tardato ad affrontare la crisi.

Dunque, una volta ancora è necessaria una forma di management più ricco, più profondo e più articolato di quello che si nasconde sotto le pretese del management scientifico.

6. Il linguaggio come strumento e come specchio

È noto che la professione di Celli è quella di dirigere, ma la sua vera passione è scrivere. Si capisce fin dalle prime pagine che per lui scrivere non è semplicemente rappresentare la realtà dopo averla filtrata e distillata razionalmente. È piuttosto un processo di scoperta graduale, un dire per provare a capire

se effettivamente è così come esce dalla penna; un ritornarci sopra per cercare il colore giusto; l'usare un aggettivo, rinforzandolo con un altro, dopo avere sentito dal suono che il primo non rende la sostanza. Questo modo di procedere è più che naturale per chi scrive per passione, per narrare, con amore dei suoni e dei ritmi, o per rappresentare dei sentimenti. Ma è un modo di scrivere non abituale nei libri di management, i quali quando non sono contorti per difetto nello scrivere, sono poveri nel linguaggio, asciutti e senza sfumature, più propensi ai grafici che alle parole.

Ecco allora Celli sollevare dubbi perfino sul linguaggio del management, direttamente in alcuni punti, ma in modo indiretto nel resto del libro, attraverso l'esempio del proprio linguaggio. Celli nota che l'uso di un linguaggio o di un altro è tutt'altro che irrilevante sull'interpretazione che ne consegue e nelle relazioni che svela o che forma.

La pretesa della *management science* di rinchiudere i fatti aziendali in un linguaggio razionale, apparentemente oggettivo, freddo per l'esclusione delle sfumature, e impersonale, per Celli è un segno di impoverimento intellettuale. È specchio della rinuncia all'uso di uno strumento di indagine dei fatti meno categorico, più impreciso, ma più ricco di possibilità e più creativo.

La diffusione delle matrici a due o a tre dimensioni è la prova più evidente dello sforzo di semplificazione e della rinuncia a rappresentare la ricchezza dei fatti, la miriade degli attori in campo, le mille sfaccettature dei loro obiettivi e dei loro comportamenti. Dobbiamo proprio rassegnarci – sembra dire Celli – alla legge dell'economia perfino nell'uso delle parole, come se queste fossero anch'esse risorse scarse da economizzare? Se è vero che la lingua è uno strumento di analisi, oltre che di comunicazione, anche questa notazione di Celli è tutt'altro che fuori luogo. Meriterebbe anzi una riflessione a sé per le grandi possibilità che essa offre di rivelare le strutture profonde del pensiero.

7. La discrasia fra vita di lavoro e vita privata

Quasi a conclusione delle sue riflessioni, Celli segnala che il modo di intendere la funzione da parte di molti manager li porta a vivere una profonda discrasia fra la vita di lavoro e quella personale: una finta ricchezza e un senso di potenza nella prima alla quale si contrappone

una difficoltà di rapporti nella seconda. Non so valutare se queste considerazioni siano diffuse o facciano parte di una patologia marginale. Ma è certo che se così fosse, si dovrebbe dedurre che c'è effettivamente qualche problema di fondo nel modo di intendere e di vivere la funzione manageriale.

Verosimilmente c'è un difetto di autenticità e una strumentalizzazione delle persone che produce un falso senso di potere nella vita di lavoro, che viene meno là dove cade il rapporto gerarchico. Ma anche questa questione è troppo importante per poterla trattare in poche righe.

Celli ha il merito di avere gridato "il re è nudo". Riflettiamoci perché affrontando questo aspetto forse troviamo qualche spunto che serve a migliorare contemporaneamente la funzione del dirigere e la vita di chi la pratica.

Conclusione: la fine dell'umanesimo nell'età della tecnica?

Il finale del libro di Celli è rappresentato dalla postfazione di Umberto Galimberti. Come in un giallo, lì si dimostra che sul piano prettamente filosofico, i comportamenti stigmatizzati da Celli sono iscritti inevitabilmente nelle scelte che hanno caratterizzato l'epoca moderna.

Ma lascio ai lettori scoprire il sapore amaro e pessimista di quest'ultimo passaggio, nella speranza che non sia vero quanto si profila nell'interrogativo che chiude queste righe. ■

NOTA DELL'AUTORE

(1) P.L. Celli, *L'illusione manageriale*, Laterza, Bari, 1997, pagg. 7-8.

EDITORIALE