



EDITORIALE di FABRIZIO PERRETTI*

La sfida della complessità

I CEO nel nuovo contesto sociale e politico

I CEO sono una figura di riferimento sempre più importante nella nostra società. Come illustrato annualmente dal rapporto Edelman, la fiducia nei loro confronti non solo è molto elevata (76 per cento della popolazione), ma è in costante aumento (+11 punti rispetto al 2018) ed è largamente superiore alla fiducia nei confronti dello Stato e delle sue istituzioni (48 per cento) o dei media (47 per cento) (1). Inoltre, non si tratta di una fiducia limitata esclusivamente alle loro capacità di guidare le aziende che dirigono, ma di una fiducia nella loro leadership ben più ampia, in grado cioè di guidare il cambiamento sociale e di prendere parte attiva all'interno dell'attuale dibattito sui principali temi e questioni sociali: dall'ambiente all'immigrazione, dai diritti individuali al futuro della democrazia (2). Non è quindi solo la società a essere sempre più presente nelle decisioni aziendali dei CEO – come recentemente sottolineato dalla Business Roundtable sulle finalità delle imprese (3) – ma sono gli stessi CEO a occupare un ruolo prominente nella società e nelle sue decisioni collettive. La netta separazione tra queste due prospettive – auspicata a suo tempo da Milton Friedman (4) (per il quale l'unica responsabilità sociale delle im-

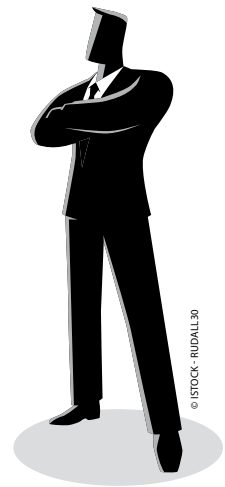
* *Fabrizio Perretti* è Direttore di *E&M* e Professore di *Strategia Aziendale* presso l'Università Bocconi.

prese è quella di creare profitti per gli azionisti) e ribadita recentemente dall' Economist (5) – è cioè venuta meno. Comprendere questo importante mutamento, analizzando le figure che sono il punto di collegamento più rappresentativo tra impresa e società – ovvero i CEO, è oggetto di questo numero e del relativo dossier.

Se seguiamo il suggerimento di Adam Smith, per il quale «l'intelletto della maggior parte degli uomini è necessariamente formato dalle loro occupazioni ordinarie» (6), per comprendere il significato dell'essere CEO dobbiamo approfondire innanzitutto le sfide attuali e future e le relative «occupazioni» che li attendono. Quello che emerge dai contributi del dossier è l'ampiezza di queste trasformazioni e la profondità del loro impatto. I CEO devono essere fortemente orientati al business e al cliente (contributo di Castaldo-Grosso-Villa), alla trasformazione digitale (contributo di Gemmo-Isari), ma devono anche sviluppare capacità diplomatiche, spesso internazionali, nei confronti di numerosi attori e soggetti esterni (contributo di Fontana-Cino) e assumere una presa di posizione in merito ai temi della sostenibilità (contributo di Pogutz-De Silvio-Perrini).

Questa progressiva inclusione di temi tradizionalmente esterni (o comunque extra-ordinari) rispetto al business di impresa evidenzia la progressiva complessità delle occupazioni ordinarie dei CEO. Questo non significa che la nostra società sia necessariamente più complessa di quelle precedenti. Tutte le società capitalistiche, fin dai loro albori, sono state infatti caratterizzate da un elevato grado di complessità. Per ridurre la complessità dell'ambiente, ogni sistema tende però ad accrescere la propria differenziazione interna, cioè a creare sottosistemi specializzati, ciascuno con una propria competenza (7). Quando le competenze richieste si ampliano, e viene quindi meno la specializzazione, la complessità non può che aumentare. Capovolgendo Smith, potremmo cioè dire che l'estensione dell'ambiente da presidiare (che non è solo più il mercato) diminuisce la divisione del lavoro in capo al CEO e ne aumenta quindi la complessità.

Il progressivo cedimento di alcuni tradizionali compartimenti stagni è indubbiamente positivo e fa venir meno quelle ambiguità che sono alla radice di determinati comportamenti aziendali che, più o meno inconsapevolmente, possono produrre conseguenze amorali. Spesso, infatti, «quello che è giusto in un'azienda non corrisponde necessariamente a quello che consideriamo giusto a casa nostra o in chiesa. È giusto quello che la persona che sta sopra pretende da chi sta sotto. Questo è il concetto di moralità nelle imprese» (8). Questa netta separazione spiega come mai persone che consideriamo irreprensibili nella vita quotidiana, possano prendere decisioni con conseguenze negative che inquinano l'ambiente, che sfruttano i lavoratori o che ingannano i consumatori. Se le imprese facessero propria la moralità della società in cui operano, fenomeni di questo tipo potrebbero scomparire.



In un recente dibattito alla Said Business School dell'Università di Oxford, Paul Polman – l'ex CEO di Unilever – ha però evidenziato come questo possa non essere sufficiente: «Non troverete nessun CEO che dica “Voglio più inquinamento nell'aria, voglio tagliare più foreste o voglio che più persone vadano a letto affamate”. Quindi siamo praticamente tutte brave persone e pensiamo anche che stiamo facendo la cosa giusta. Nel rapporto annuale di ogni azienda vi è ormai una sezione sulla responsabilità sociale che di fatto afferma “Non sono io il problema perché io faccio questo e quest'altro. E se il problema rimane, allora significa che qualcun altro non sta facendo le cose giuste”. Ma se siamo tutte brave persone perché allora collettivamente le nostre iniziative non si sommano e ne vediamo i risultati? Forse perché anche se la direzione è quella corretta, la dimensione e la velocità con cui ci muoviamo non è sufficiente. O forse perché nel nostro sistema attuale qualsiasi cambiamento ci riporterà automaticamente alla posizione di partenza o comunque non così distante. Se non siamo persone cattive e se non osserviamo miglioramenti significativi è perché siamo costretti a muoverci all'interno dei confini del nostro sistema attuale» (9). Questo significa che la separazione tra cosa è giusto nelle aziende e nella società non sembra limitarsi ai confini espressi esclusivamente dalle prime, ma è ben più ampia e profonda e riguarda il nostro sistema capitalistico attuale (si veda sempre in questo numero il focus sul capitalismo europeo) e i sistemi di corporate governance che ne sono in gran parte il riflesso (contributi di Minichilli-Montemerlo).

In questo scenario di crescente complessità, ai CEO è richiesto non solo un nuovo modo di pensare, un nuovo mindset (contributo di Maggati-Cecchinato), ma anche un nuovo modo di essere, che non si esaurisce nell'autonomia del singolo ma che deve necessariamente includere il rapporto con gli altri e con un'identità comune (contributo di Coda). Parafrasando Marx (10), è il loro essere sociale in questo mutato contesto che ne determina necessariamente la loro coscienza. Da un lato diventa quindi fondamentale l'investimento nella loro formazione (contributo di Daveri-Soda). Dall'altro è importante avere modelli di leadership e organizzativi di riferimento attraverso i quali i CEO possano gestire tale complessità nelle imprese. Utilizzando una metafora consolidata, questi modelli spesso oscillano tra due estremi apparenti: il modello cooperativo di un'orchestra sinfonica e quello di un complesso jazz. Nel primo caso il direttore d'orchestra è il padrone della cooperazione, la figura sovrana. Senza di lui i suonatori tacciono o stonano (contributi di Grandi e Capetta su Sergio Marchionne). Nel secondo caso è il tema armonico che organizza e governa la presa di parola di ognuno. Non c'è meno disciplina o tecnica o unità rispetto all'orchestra. Non è che ognuno fa ciò che gli pare. Sono collettivi diversi, con una distribuzione diversa della visibilità e della responsabilità. È interessante notare come sia proprio questo se-

condo approccio quello in cui si riconoscono maggiormente i top manager italiani e come la democrazia rappresenti, dopo la sincerità, il valore guida più importante (contributo di Galano).

Ancor più interessante, e qui – in chiusura – torniamo al punto di partenza del nostro editoriale, è notare come vi sia stato nella nostra società un capovolgimento delle posizioni tradizionalmente espresse dalla politica e dalle imprese. Il punto è che il nostro immaginario politico conserva in sé tutta l'arroganza delle pretese di sovranità e mantiene intatta la sua fiducia nel comando e nell'obbedienza, mentre i CEO sembrano invece coltivare un'idea più partecipativa e rappresentativa. La fiducia espressa dalla società civile nei CEO potrebbe però nascondere l'esigenza dell'uomo forte, recentemente registrata anche dal rapporto Censis (11), in cui l'essenziale non è che una questione sia decisa in un modo piuttosto che in un altro, ma che sia decisa senza ritardi e senza appello. Come evidenzia il nostro dossier non è però compito dei CEO quello di ridurre la complessità. Il potere politico serve a semplificare il mondo, a produrre senso, a introdurre ordine nel caos. Il compito delle imprese e dei CEO è proprio quello opposto, di innervare la complessità e di gestirla, non di ridurla. Non di rappresentare quello che c'è, ma di esplorare la possibilità di cose che non ci sono. Confondere i due piani è quindi imprudente e il pericolo più grande è proprio questa inversione dei ruoli: considerare la società e lo stato come aziende da gestire con modelli gerarchici e autoritari e le imprese come stati sovrani democraticamente legittimati; governanti che si trasformano in CEO e CEO che si credono leader politici. Buona lettura!

DOI: 10.1485/1120-5032-202001-1

- (1) 2019 Edelman Trust Barometer Global Report, https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-02/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf.
- (2) A.K., Chatterji, M.W. Toffel, «Divided We Lead: CEO Activism Has Entered the Mainstream», Harvard Business Review (sito), marzo-aprile 2018.
- (3) «Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote “An Economy That Serves All Americans”», Business Roundtable, 19 agosto 2019, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.
- (4) M. Friedman, «A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits», The New York Times Magazine, 13(1970), pp. 32-33.
- (5) «Big business is beginning to accept broader social responsibilities», The Economist, 22 agosto 2019, <https://www.economist.com/briefing/2019/08/22/big-business-is-beginning-to-accept-broader-social-responsibilities>.
- (6) A. Smith, La ricchezza delle nazioni, Torino, Utet, 1975, p. 949.
- (7) Si veda N. Luhmann, Potere e complessità sociale, Milano, Il Saggiatore, 1979.
- (8) R. Jackall, Labirinti morali: il mondo ambiguo dei manager, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2001.
- (9) «Paul Polman: Answering the call», Saïd Business School, University of Oxford, youtube, 20 novembre 2019 <https://www.youtube.com/watch?v=Xu7Vyoc9j38&t=1703s>.
- (10) K. Marx, Per la critica dell'economia politica, Roma, Editori riuniti, 1957.
- (11) Secondo quanto emerso dal 53° rapporto Censis del 2019, un italiano su due (48,2 per cento) ritiene che ci vorrebbe un «uomo forte al potere» per la gestione della cosa pubblica.