

«Gli imprenditori che parlano di ricerca ma hanno tagliato la formazione»

Eccoli lì i signori del declino

di Mario Rosso

Ma sì, certo, ha ragione l'amico e collega Pierluigi Celli: l'indubbia crisi, il declino percepibile della nostra economia trova certamente uno dei suoi segni e delle cause maggiori nel progressivo depotenziarsi e sterilirsi dell'energia che sta alla base dell'imprenditoria, ma anche della forza visionaria, e motivazionale, della determinazione a fare, costruire, arrivare, la vis realizzativa che ha alimentato, con diverse vicende ma con costante capacità di rivitalizzazione, il progresso e la crescita dell'Italia e degli italiani negli ultimi 50 anni.

Quello che convince di meno invece è l'attribuzione — seppure parziale — della responsabilità di questo fenomeno all'incapacità di rinnovamento dei gruppi di manager, che, legati a esperienze di successo, non sarebbero riusciti a superare gli stereotipi consolidati, cambiare modi e parametri di gestione, affrontare il nuovo. Questa immagine di valorosi team di management, in fondo in buona fede, legati a un passato più o meno glorioso, e per questo destinati a un declino crepuscolare e patetico, proprio non mi convince.

Anzitutto, nell'ossessione del mantenimento del potere da parte di un gruppo di management, nonostante la sua progressiva incapacità di interpretare il mercato, di competere con efficacia, creare valore per l'azienda e tutelare azionisti, clienti, dipendenti, c'è ben poco di signorile. Non solo questo implica talvolta lotte di potere feroci e spregiudicate, ma, quel che è peggio, si basa su di una sistematica delegittimazione (e spesso criminalizzazione) del dissenso, un processo di omologa-

zione intellettuale e sterilizzazione professionale, che sovente è la vera distruzione di valore dell'azienda.

Dove questo accade, ai tanti filtri e discriminazioni «normali» nei sistemi gerarchici organizzati, si sovrappone un *glass ceiling*, un soffitto di vetro, la cui funzione è quella di evitare a ogni costo l'emergere di intelligenze critiche, di visioni alternative, di modelli nuovi e competitivi — e quindi minaccianti — di gestione.

Ma poi, scusate, non è da almeno trent'anni che tutti gli istituti di management ci propongono corsi, seminari, workshop sul cambiamento? *Change management*, *process reengineering*, e poi matrici strategiche, e *swot analysis*. Un po' di strategia, un po' di organizzazione, un po' di comportamento organizzativo, e il gioco è fatto. Ma allora vuol dire che forse parte dei sospetti che il management operativo e finanziario ha da sempre avuto sulla formazione manageriale un po' fondati lo sono: buone intenzioni, retorica, ritualismi, autoreferenzialità... e risultati intangibili. Le sfide strategiche, perse. Le grandi scommesse, i grandi cambiamenti di cultura aziendale, le

svolte fondamentali, riconversioni e salti competitivi a livello di competizione globale, pochi, troppo pochi per sostenere e rilanciare il nostro sistema Paese.

Però, a pensarci bene, c'è anche un problema di quantità e di spesa di formazione. È opinione diffusa che il nostro sistema industriale e formativo abbia perso da almeno vent'anni la capacità di produrre e riprodurre la classe manageriale e imprenditoriale. Le Università, inutile dirlo, hanno sempre brillato per disinteresse e

inadeguatezza su questi temi (salvo qualche rara e spesso erratica eccezione), le grandi scuole di management delle aziende (Eni, Telecom, Fiat, Montedison) dopo la fioritura degli anni '70/'80 sono state progressivamente ridimensionate, marginalizzate, spesso fatte oggetto di patetici tentativi di trasformarle in centri di profitto. Proprio quando tutti — e in primis chi voleva far profitto sulla formazione aziendale — cominciarono a tagliare in modo sempre più feroce le «spese» (notare, non «investimenti») in formazione.

Fa un po' impressione sentire oggi con quanta passione e urgenza viene riproposto il tema della necessità di una forte ripresa degli investimenti in ricerca e sviluppo, proprio da molti di quei grandi industriali e top manager che, al primo stormir di fronde, non ci hanno pensato due volte, nella redazione del budget, a ridurre, dimezza-

re, cancellare le spese di formazione. Come se la ricerca si facesse da sola, comprando computer e microscopi, e non fosse invece, come tutta la competitività aziendale e di Paese, basata sulla valorizzazione delle risorse, delle competenze, delle motivazioni.

Ma se questi gruppi dirigenti «incapaci di cambiare», non sono stati aiutati dalla formazione, almeno sono sta-



ti lungamente assistiti, sostenuti e confortati da tante società di consulenza manageriale, strategica, direzionale, comunque di alto livello.

Certamente questi gruppi dirigenti non si saranno fatti mancare, su base regolare, analisi dello scenario competitivo, piani strategici, *sensitivities*, e diligenti *lectures* sulle ultime mode manageriali, dalle quattro P alle sei S, dalle *balanced score-cards* all'*e.v.a.*, ...e così via. I risultati? Irrilevanti. E nella distrazione generale sfugge ai più di chiedersi chi abbia assistito negli ultimi anni a livello di consulenza strategica e direzionale le aziende che hanno segnato con le più vistose crisi, se non collassi, i nostri ultimi anni. A nessuno è rimasta la curiosità di sapere chi ha assistito la Fiat, l'Alitalia, la Parmalat?

Si dirà: ma che c'entra, la consulenza fa la consulenza, e le decisioni le prende il management. Sarà, ma se la consulenza non indirizza le decisioni (e viene da sospettare che qualche volta solo razionalizzi le decisioni già prese, magari imbellettandole con un po' di Power Point), allora è inutile. O no?

Ancora un punto: come dice giustamente Celli, il declino delle aziende è reso possibile anche da un affermarsi del conformismo e della rassegnazione all'interno dell'organizzazione: ripetitività acritica, rifiuto del rischio e del diverso, compiacenza e deresponsabilizzazione. Ma questo si realizza con la massima efficacia e rapidità quanto più la gestione delle risorse è orientata a questi valori: cioè vengono premiati i mediocri, i non disturbanti, gli esecutori, un po' ciambellani e un po' marpioni. E qui entrano in gioco i capi del personale, i responsabili delle risorse umane, che hanno tutti gli strumenti professionali e tecnici per capire queste dinamiche, vederne in anticipo rischi, pericoli, falsità.

Ma non hanno il potere per evitarlo, diranno: chi ha fatto quel mestiere sa quanto difficile sia farlo con equilibrio e correttezza, con un ruolo da mediatore spesso dialettico e talvolta «contro» il suo stesso vertice, quando l'interesse o la visione del vertice non corrisponde con l'interesse dell'azienda.

Però forse è questa la differenza tra l'essere dei professionisti e l'essere dei funzionari, tra realizzare qualcosa in cui si crede e lubrificare un me-

canismo che ci è indifferente, e verso cui ci si sente irresponsabili. E forse anche questa professione andrebbe in qualche modo richiamata all'etica profonda del manager/cittadino, responsabile anche lui, in toto dei risultati economici e sociali della gestione.

Tuttavia questo continuo, e ultimamente troppo ripetuto appello alla classe dirigente e imprenditoriale a «tirarsi su le maniche» (o, come direbbe più cinicamente un noto finanziere «a tirarsi su i pannolini...»), se scisso da una profonda e condivisa analisi delle ragioni del declino/degrado, rischia di essere esortativo, controproducente, e offensivo: come dire «Su con la vita!» a un depresso cronico.

Concludo con una ultima riflessione sul tema della decadenza del nostro sistema economico: dopo aver vissuto per qualche anno questo problema come tema di dibattito concreto nei numeri e astratto nella realtà di tutti i giorni, da circa un anno ho ravvisato un drastico scalino di peggioramento. E' come se il declino avesse intaccato la psicologia della nostra classe dirigente: mi accade sempre più spesso, partecipando a convegni e riunioni, di notare come si parli sempre meno, e con sempre minor passione, di prodotti, di investimenti, di innovazione, di soldi: vi parlano della casa in Sardegna, di cucina e di vino (ormai siamo tutti sommelier) di vacanze esotiche, dell'ultimo modello di telefonino. Non si discute di politica, ma si chiacchiera dei politici, non si dibatte di economia, ma se ne lamenta l'indecifrabilità.

Forse il declino è proprio questo, ed è inevitabile, ormai. In fondo l'Italia è stata l'unica civiltà della storia a potersi permettere tre fioriture (Roma, la Chiesa, il Rinascimento) evitando il regresso millenario che ha colpito Egitto, Grecia e le altre grandi civiltà del passato. Forse è arrivato il momento e arriva così, con una classe dirigente che mantiene qualità e intelligenza ma perde energia e visione, mantiene lo stile ma non ha un progetto. Questa sì, forse è la tragica incapacità di cambiare di cui parla Celli.

E, come diceva Ennio Flaiano, delusi dal futuro, faremo i nostri progetti sul passato.

Manager
incapaci di
cambiare? Magari.
In realtà è molto
peggio di come
dice Piero Celli



Pierluigi Celli

Agenzia Contrasto