

FORUM 2009

PROFESSIONE MANAGER



A cura di

Enrico Sassoon
Francesco Bogliari
Rosamaria Sarno

Come cambiano il lavoro
e le responsabilità dei manager
stretti tra la crisi economico-finanziaria
e le crescenti richieste della società

Contributi di:

Alessandro Benetton
Paolo Bertoluzzo
Federico Falck
Michele Norsa
Carlo Pesenti

Giovanni Azzone
Tito Boeri
Federico Butera
Domenico De Masi
Stefano Scabbio
Mario Unnia

Claudio Antonelli
Michele Cimino
Paolo Citterio
Francesco D'Aprile
Angelo Deiana
Luigi Di Marco
Paolo Iacchi
Claudio Pasini

Elio Borghonovi
Tiziano Botteri
Giuseppe Caldiera
Pier Sergio Caltabiano
Marella Caramazza
Giusy Civardy
Stefano Cordero di Montezemolo
Flaminia Fazi
Francesco Perrini

Impresa e società

di **Enrico Sassoon**

Il Forum «Professione Manager» che troverete nelle pagine che seguono prende le mosse dall'articolo di Khurana e Nohria, *E' ora che il management diventi una vera professione*, pubblicato su questa rivista nel novembre 2008. Avevamo contestualmente pubblicato una serie di domande sui temi e i problemi sollevati nell'articolo, preannunciando il Forum, in modo da raccogliere un numero elevato di opinioni diverse su questioni di elevata sensibilità come quelle qui trattate. Il risultato è ora proposto ai lettori e comprende circa 30 opinioni autorevoli, in linea di massima molto omogenee e coerenti tra loro, con qualche eccezione rappresentata da alcune voci fuori dal coro. Questi contributi sono raggruppati in cinque categorie: i **manager** e gli **imprenditori** di aziende di diversa dimensione, da quella piccolo-media familiare alla grande multinazionale; i **leader di associazioni** manageriali e professionali; i **creatori di opinione** e di **cultura** operanti nell'accademia e nelle professioni intellettuali; i rappresentanti di **vertice della formazione** manageriale; i **lettori**.

L'incipit del saggio di Khurana e Nohria (l'articolo è liberamente scaricabile dal sito www.hbritalia.it) riassume in poche frasi il problema: «Nell'ultimo decennio, la fiducia nelle istituzioni e nell'autonomia del business si è sempre più incrinata, e agli occhi della società la figura del manager ha perso legittimità. Per riconquistare la fiducia persa, riteniamo che i leader aziendali dovrebbero abbracciare una visione del loro ruolo che vada oltre le responsabilità verso gli azionisti, e includa anche un impegno civico e personale per adempiere al loro dovere di custodi istituzionali. In altre parole, è tempo che il management diventi finalmente una professione». In poche parole, i due autori aprono

una serie di questioni di non facile soluzione. Vediamo le principali e affianchiamo, nei limiti del possibile, la sintesi delle opinioni espresse dai partecipanti al Forum.

Istruzione e formazione. Manager si diventa senza un percorso formativo formalizzato, a differenza di professioni liberali come medici o avvocati; né occorre superare un esame di accesso alla professione. Inoltre, al manager non è richiesto un successivo percorso formativo obbligato né a tappe regolari, né a libera scelta. In pratica, si può divenire manager con alte, e magari altissime responsabilità, senza dover dimostrare di possedere le necessarie competenze, senza doverle necessariamente aggiornare e senza che siano state verificate le impostazioni di fondo della professione di gestore di organizzazioni economiche. La domanda che sorge è: è opportuno che il percorso formativo venga formalizzato, consentendo o imponendo la verifica dei requisiti come accesso per l'esercizio della professione e costruendo un successivo percorso obbligato di aggiornamento periodico delle competenze?

Khurana e Nohria, per coerenza, ricordano in merito che esiste anche una posizione, probabilmente minoritaria, che non solo sottolinea la rilevanza dell'esperienza nel determinare le capacità di un manager (il che non è probabilmente negato da nessuno), ma che arriva addirittura a sostenere che troppa istruzione può deprimere la creatività, troppa formazione può obnubilare menti potenzialmente creative, capaci magari di inventarsi una Microsoft o una Google dal sottoscala dell'appartamento o, più modestamente, le dinamiche micro-imprese che formano il tessuto dell'imprenditoria italiana (e di altri Paesi).



Cosa rispondono i partecipanti al Forum? Anche se una opinione media non può essere ricavata da risposte abbastanza variegata, vi sono alcuni tratti comuni. Il primo sottolinea l'opportunità, o la necessità, di più formazione e nega contestualmente che ne possa discendere una compressione delle capacità creative o imprenditoriali. Il secondo tende a respingere l'eventualità di percorsi obbligati, con griglie di accesso alla professione, come inutili fardelli burocratici o rischiose certificazioni formali. Il terzo evidenzia l'importanza dell'esperienza come elemento formativo fondamentale, quando affiancato al giusto livello di competenze che sta al manager, ed eventualmente all'azienda, garantire dinamicamente nel tempo. Il quarto evidenzia come non sia sostanzialmente vero che si possa ascendere a posizioni manageriali in mancanza dei requisiti e delle competenze necessarie, aggiornate con continuità anche se non con regolarità; è infatti lo stesso contesto aziendale a provvedere tale funzione, che viene esplicitata nel palese interesse generale dell'azienda e dei suoi obiettivi.

Albo, ordine, organismi di controllo. L'idea di un albo o ordine, o comunque di un organismo di controllo e verifica sia dell'aspetto formativo e di evoluzione delle competenze, sia della corrispondenza dei comportamenti dei manager alle regole professionali non è particolarmente approfondita nel saggio di Khurana e Nohria, ma è chiaramente un sasso nello stagno capace di produrre onde più che proporzionali. In sé non è disgiunta dalla questione della formazione ma nello stesso tempo non ne è sinonimo. I due autori vi fanno riferimento in senso positivo e non poliziesco, sostenendo che l'esistenza di tale organismo costituirebbe, come nel caso dei medici, un'implicita assicurazione nei confronti del pubblico, una garanzia di competenza e affidabilità, di capacità di controllo e di sanzione di comportamenti devianti. Dunque, un'opportunità e non una gabbia. Come prevedibile, l'ipotesi è considerata dalla maggioranza dei partecipanti al Forum come anatemata e bestemmia, anche se sull'eventuale istituzione dell'albo vi sono alcune voci fuori dal coro. La considerazione di fondo è che quella del manager è una professione di tipo organizzativo, differente

sotto molti aspetti da quelle individuali e liberali; e che non ha contenuti omogenei, ma profondamente diversificati in relazione alla specializzazione (basti pensare ai diversi contenuti di finanza vs. risorse umane, o produzione vs. marketing). Ma, soprattutto, albi e ordini sono quasi da tutti considerati inutili orpelli burocratici, estremamente rischiosi e più che probabili candidati a ingessare le capacità, le creatività e le competenze dei manager.

Deontologia, etica, professionalità. È ben noto che molte aziende hanno introdotto, specie negli Stati Uniti, dei codici di comportamento, o codici etici, che indicano le regole cui i manager devono attenersi nel perseguire la *mission* aziendale. Ed è ben noto che, anche se in molte aziende ci sono addirittura dei manager dell'etica, questi codici sovente lasciano il tempo che trovano: il codice della Enron era un ottimo strumento che palesemente non è servito a granché. E nella recente ondata di fallimenti, o quasi fallimenti, di società finanziarie in America e altrove, i comportamenti etici non hanno avuto molto spazio, come è stato fatto notare dallo stesso neo-presidente Obama a proposito dei bonus miliardari che sono stati riscossi in coincidenza con l'esplosione della crisi. Restando fuori dalle questioni specifiche, il suggerimento di Khurana e Nohria è in questo caso molto chiaro: un codice deontologico di professione, sull'esempio del giuramento di Ippocrate dei medici, potrebbe essere uno strumento potente, non sostitutivo ma complementare rispetto ai codici aziendali. Ne propongono, peraltro, un suggestivo esempio liberamente ispirato al giuramento di Ippocrate stesso. Cosa rispondono i nostri?

La gamma di opinioni è ampia e va dall'esplicito scetticismo (specie se l'idea del codice resta legata all'organismo di controllo) a un variegato possibilismo. Gli scettici ritengono che si tratti di libri dei sogni, o elenchi di buone intenzioni, che lasciano il tempo che trovano; i possibilisti li considerano utili ma non essenziali, o utili ed efficaci ma con limiti ben precisi. In buona sostanza, la maggioranza ritiene che i comportamenti illeciti devono essere controllati e repressi con il codice penale, e i comportamenti etici vanno affidati al libero arbitrio

del manager, sollecitato al buon comportamento dalle regole della società, della convivenza civile, dell'operare in azienda, del rapportarsi ai colleghi e ai superiori, agli azionisti e al consiglio di amministrazione. Insomma, ancora una volta si percepisce l'etica non come valore in sé separato dall'agire sociale, ma come componente intrinseca di una solida capacità professionale.

Il che, vale la pena di notare, non risolve la delicata questione se i comportamenti etici debbano essere considerati innati, o suscettibili di essere evocati ed educati attraverso una formazione esplicita, o se debbano dipendere dal contesto delle regole sociali e professionali.

Azionisti e/o stakeholder. La questione non è peregrina, perché non sono solo le pratiche illecite a rovinare le aziende, ma anche quelle lecite ma non etiche, in grado di dilapidare il capitale sociale connesso alla reputazione, che è un asset prezioso dell'azienda quanto, e forse più, del patrimonio fisico o finanziario. Ad esempio: il manager che, spinto dai propri obiettivi o dalle richieste dell'azienda o del mercato punta a massimizzare il valore per gli azionisti, trascura spesso l'interesse più ampio degli stakeholder, in relazione a obiettivi ormai considerati qualificanti come la qualità del prodotto o servizio, o il rispetto dell'ambiente. Va da sé che, connesso a questo tema, c'è l'orientamento del manager a privilegiare obiettivi di breve termine a scapito della sostenibilità di lungo periodo e, qualche volta, della stessa capacità di sopravvivenza dell'azienda.

Che c'entrano, ci si potrebbe chiedere, queste considerazioni, peraltro assolutamente centrali nell'incipit del saggio citato, con la questione delle competenze, della formazione, del codice, dell'ordine e di quant'altro vi si riferisce? Il lavoro del manager, viene fatto notare, rientra tra le professioni inserite in contesti organizzativi strutturati, dove a realizzare gli obiettivi concorrono professionalità e responsabilità diverse, non facilmente disgiungibili da quelle del singolo. Dunque, a che titolo richiamare il tema degli orientamenti di fondo, con possibili retro-pensieri oscillanti tra il pretesco e il protobolscevico, tra le pulsioni filantropiche e le illusioni egualitaristiche?

La questione è sfumata ma ha palesemente rilievo centrale, anche se vanno fatti emergere legami non del tutto espliciti su cui è oggi indispensabile indagare. Un esempio può chiarire la complessità dell'argomento. Nella recente vicenda dei *bprime*, la collocazione di mutui presso soggetti a rischio di insolvenza non ha infranto nessuna legge, ma anzi paradossalmente si potrebbe dire il contrario dato che l'amministrazione Bush aveva varato provvedimenti esplicitamente diretti ad allargare e favorire la proprietà della casa per i soggetti meno abbienti. Ma è chiaro che il perseguimento sistematico dell'obiettivo di business in funzione di una massimizzazione dell'utile (a livello del singolo dipendente, con il compito di piazzare il mutuo, e poi progressivamente elevato a potenza nell'ascesa sulla scala gerarchica, fino al vertice dell'azienda) ha compromesso non solo la stabilità dell'azienda stessa, ma la sua capacità di sopravvivere nel lungo periodo, al sopraggiungere di situazioni di crisi di mercato (come è effettivamente successo).

È probabile, quasi certo, che l'impiegato della banca o della società finanziaria non abbia percepito il rischio che si veniva accumulando, ma lo stesso può essere detto, o giustificato, ai livelli di management dell'organizzazione? E se così è successo, è accettabile e giustificabile l'obiettivo di massimizzazione del profitto e del valore per l'azionista anche in presenza di un rischio molto elevato, magari frammentabile, ma a maggior ragione pericoloso per la stabilità del sistema e, dunque, degli interessi più ampi di quelli che per comodità chiamiamo gli stakeholder? E, se si vuole arrivare a disincentivare comportamenti di rischio eccessivo e di preferenza per gli obiettivi a breve legati alla performance finanziaria, come creare il giusto livello di sensibilità professionale ed etica rispetto agli interessi più generali? Istruzione? Formazione professionale? Griglie di accesso alla professione? Codici deontologici? Leggi e regolamenti più severi e vincolanti? O nulla di tutto questo, come taluno argomenta ritenendo le questioni ora segnalate come mal poste perché «il compito del manager è fare utili e non avvantaggiare la società»?

Le risposte che cerchiamo. Va detto che vi è la perfetta consapevolezza che la stragrande maggioranza dei manager opera in modo attento e respon-



sabile, e che i comportamenti descritti costituiscono una situazione estrema, relativamente rara (ma non per questo meno dannosa). Riportando la discussione in regime di «normale» gestione dell'azienda, la tematica cambia forma e intensità, ma non scompare. E la questione va posta e riproposta perché i cittadini - che sono anche i lavoratori, i consumatori e i risparmiatori - si pongono oggi in posizione critica verso la realtà delle imprese e di coloro che le gestiscono (percependo spesso emolumenti di entità poco comprensibile), volendo ottenere risposte sensate alle loro preoccupazioni (e, non di rado, alle loro frustrazioni).

Questo Forum riporta opinioni molto diversificate su questa gamma di questioni e non è certo obiettivo della nostra rivista proporre risposte a domande tanto impegnative. La sintesi delle sintesi ora proposte tende a evidenziare una certa opposizione a porre le questioni professionali del manager e delle relative responsabilità di gestore di organizzazioni complesse, con forte ricaduta sul economia e società, su un piano prevalentemente etico o deontologico, per privilegiare invece delle considerazioni basate sulla professionalità e le competenze dei singoli, sull'accentuazione dell'aspetto di istruzione e formazione e sull'importanza dell'esistenza di regole (e leggi) che siano chiare ed efficaci, e che vengano fatte rispettare dalle autorità preposte ai vari livelli. La decisa ostilità all'istituzione di organismi di inquadramento e di controllo fa

pensare al timore, frequentemente espresso specie nell'ambito delle reazioni alla crisi finanziaria, che per impedire in futuro comportamenti non leciti o non etici si arrivi ad introdurre regole troppo strette, tali da comprimere la necessaria libertà di manovra dei responsabili delle aziende, con possibili ricadute negative anche sulla capacità creativa e innovativa di manager e imprese.

Queste opinioni «mediane» paiono ragionevoli, ma non risolvono il problema posto da Khurana e Nohria, che ci pare cruciale: come fare in modo che, attraverso la crescita professionale del management si venga a rafforzare la competenza e l'affidabilità (*accountability*) di una classe dirigente manageriale oggi vista con relativo sospetto dall'opinione pubblica, non solo delusa, ma spesso gravemente danneggiata dai comportamenti devianti di alcuni manager inseriti in organizzazioni che non hanno avuto la volontà, o la lucidità, o la volontà di prevenire o evitare tali comportamenti? Sono questioni ineludibili su cui la nostra rivista intende ritornare.

Peraltro, come si è detto, non si punta in questa fase a dare delle risposte particolarmente elaborate. L'intento di questa indagine, originata dall'eccellente articolo di Khurana e Nohria, è di sollecitare ulteriori domande e riflessioni su argomenti ormai divenuti centrali nella nostra realtà economica e di business, nella speranza che dal confronto delle opinioni scaturiscano almeno alcune delle risposte che tutti andiamo cercando. <<



Le opinioni di Alessandro Benetton, Paolo Bertoluzzo, Federico Falck, Michele Norsa e Carlo Pesenti

L'impresa tra competizione globale e responsabilità sociale

Alcuni tra i più importanti manager e imprenditori di aziende di diversa dimensione operanti in Italia propongono la loro visione delle grandi responsabilità che pesano nella gestione delle loro imprese, sotto la pressione della crisi finanziaria e delle crescenti aspettative degli azionisti, degli stakeholder e della società nel suo insieme.

Libertà d'impresa nel rispetto delle regole

di **Alessandro Benetton / Vicepresidente esecutivo di Benetton Group**

Come ha affermato il presidente degli Stati Uniti Barack Obama nel suo discorso di insediamento, «quel che ci viene chiesto è una nuova era di responsabilità». Di fronte a una crisi così grave e comune, l'assunzione di responsabilità, nei confronti dell'impresa ma anche della società, degli altri come di noi stessi, diventa imprescindibile per il manager, a partire dalla sua formazione. Ricordo a questo proposito che già alla fine degli anni Ottanta ad Harvard prendevano forma i primi corsi di etica, per preparare i manager a un ruolo di impegno e responsabilità non solo verso l'impresa e i suoi azionisti, ma nei confronti di tutti gli stakeholder dell'azienda.

Oggi la preparazione dei manager dovrebbe essere tanto più rigorosa e responsabile perché l'attuale crisi dimostra che il mercato può andare fuori controllo. Senza riproporre oramai superate contrapposizioni tra Stato e mercato, negli ultimi due decenni si è



affermata l'idea, del tutto condivisibile, di un mercato libero ma con regole chiare e vincolanti per tutti.

Dove i necessari strumenti di *governance* non ne limitano l'efficienza economica, ma anzi ne esaltano l'efficienza e l'efficacia, e dove la politica è al servizio di una strategia allargata e lungimirante di innovazione e competitività del Paese.

In questo scenario credo che un grave punto di disequilibrio da parte del mercato e di manager e leader aziendali sia stata la visione, spesso strumentale, di orizzonti temporali troppo limitati. Penso, ad esempio, a scelte e politiche finalizzate al breve e brevissimo periodo, dei risultati misurati di trimestre

in trimestre o di mese in mese, che possono portare ritorni euforici quanto effimeri e facilmente smentibili nel lungo periodo.

L'ossessione dei risultati immediati, a mio avviso, ha finito per sfociare in una *distribuzione* di valore



- a pochi - più che in una vera *creazione* di valore. Del resto è stato proprio il presidente Obama a ricordare come il successo dell'economia dipenda anche «dall'ampiezza della nostra prosperità, dalla nostra capacità di estendere le opportunità per tutti coloro che abbiano volontà». Il manager di oggi, quindi, deve condividere una visione di lungo periodo, più tipica alla natura dell'imprenditore, per guardare con senso etico e responsabilità anche all'esterno del sistema aziendale, al contesto sociale come ai valori ambientali.

Lo stesso Gruppo Benetton ha dovuto scegliere tra azioni a breve, spesso sollecitate dal mercato - come la liquidazione del suo asset immobiliare o l'erogazione di dividendi straordinari, o un maggiore ricorso all'indebitamento - e visione strategica di lungo periodo mirata a un'effettiva creazione di valore. Ha scelto questo secondo, meditato indirizzo e oggi affronta la crisi internazionale con un solido patrimonio e con un capitale di esperienza e valori capace di esprimere una propria visione del mondo,

non appiattita su una semplice scelta di mercato o sulla momentanea quotazione di borsa.

La storia dell'economia, d'altra parte, vive di cicli - per riprendere l'idea della *distruzione creativa* proposta a suo tempo da Schumpeter - con fasi di forte innovazione ed espansione seguite da fasi di recessione, anche profonde, viste come un ritorno dell'economia nella stasi da cui le innovazioni l'avevano sollevata, punto di partenza, per chi ne avrà le capacità, di un nuovo ciclo di innovazione e sviluppo.

E' perciò necessario che i manager vedano nella crisi la possibilità di ripensare profondamente la propria organizzazione, puntando al recupero di efficienza ed efficacia con maggiore capacità e consapevolezza, superando eccessi nelle retribuzioni e aspettative di rapidi ritorni. In sintesi il management deve essere coraggioso e innovativo ma, al tempo stesso, cauto e analitico, vivere il processo decisionale con grande responsabilità e rifuggire dall'improvvisazione. Con la consapevolezza, oggi, che il successo non sarà immediato. <<

L'etica al servizio del business

di Paolo Bertoluzzo / Amministratore delegato di Vodafone

Scrutare il futuro per comprenderne, prima dei «concorrenti», gli aspetti nascosti. Nulla di più raffinato e complicato viene chiesto al manager, sempre nel rigoroso rispetto delle regole dell'impresa che guida. Il vantaggio competitivo della visione era, e resta, incommensurabile: prevedo dunque adatto, ridefinisco la strategia prima degli altri, anticipo la meta. Tutto ciò sembra non bastare più. Il mondo dell'impresa, della competizione, della crescita economica, ha appena affidato al manager una nuova e grande responsabilità. E' anche la somma degli errori di alcuni manager, dei loro atti talvolta deliberati, ad aver condizionato un futuro che è diventato presente assumendo i



contorni di una crisi economica, recentemente molto dibattuta anche al World Economic Forum di Davos, che non mette in discussione solo alcuni principi dell'economia liberale che sembravano consolidati quanto incrollabili, ma la stessa figura del manager. Alle radici della crisi ci sono errori talvolta consapevoli, alimentati dalla ricerca non della creazione del valore o del vantaggio da attribuire all'impresa, ma dal perseguire un beneficio personale. Complice anche un rapporto con gli azionisti troppo orientati a premiare il risultato a breve, il ritorno magari ingannevole purché immediato, se non addirittura frutto di operazioni finanziarie di facciata. <<



Problema di etica? Certamente. Problema di regole? Anche. Ma i richiami alla morale dell'impresa, e perfino quelli alla trasparenza e alla puntuale certificazione dei processi decisionali poco possono fare se manca la consapevolezza di cosa dovrà cambiare nelle radici stesse del manager, nella sua impronta sociologica, nella sua credibilità e, dunque, nella percezione che di se stesso dovrà saper fornire non solo agli azionisti, orientandone le aspettative, ma all'insieme esteso dei colleghi, clienti, portatori dei diversi interessi.

Due i grandi fattori di cambiamento, che dovranno tradursi in mutazioni nel codice genetico del manager. Il primo verrà dal mercato, dai clienti, dal consumatore. Il secondo da coloro che, pur rappresentando un insieme di protagonisti cruciali di questa dinamica, sembravano esercitare fino ad oggi un ruolo più distante: le istituzioni, la politica.

I consumatori, attori passivi e attivi della crisi, sceglieranno per primi quelle imprese che meglio sapranno proporre un diverso paradigma: la mia è una conduzione realmente etica, trasparente, responsabile, e

tutto questo si traduce in un prodotto-servizio che propongo sul mercato in termini di qualità e valore. Nel concetto di competitività ecco che entrano valori e percezioni nuove e più complesse, di cui le stesse tecniche di marketing potranno e dovranno necessariamente tener conto. L'etica al servizio del business e del mercato? Credo proprio di sì.

Dovrà evolvere anche il rapporto con le istituzioni che, dinanzi alla crisi epocale che stiamo attraversando, potrebbero sentirsi sempre più legittimate a una presenza «operativa» per colmare le mancanze di efficacia e trasparenza nella relazione tra l'azienda e il consumatore.

Siamo di fronte a una situazione economica e sociale che riconosce e respinge modelli dannosi e richiede chiare e più efficaci regole di vigilanza a garanzia del Sistema e della sua sostenibilità. In tale contesto sarà premiato il manager che alimenterà quel circolo virtuoso che, partendo dall'etica, passa attraverso il mercato e le regole, costruisce valore, e spezza il «circolo vizioso», pericoloso per la comunità. <<

Manager consapevoli per superare la crisi

L'opinione di Federico Falck / Presidente di Falck e Actelios

L'articolo di Khurana e Nohria suggerisce che nell'ultimo decennio il business e il management delle aziende hanno perso fiducia e legittimità presso l'opinione pubblica, a causa di eventi quali Enron e Parmalat, e in seguito anche alla disastrosa gestione della recente crisi finanziaria. È d'accordo?

Vale per alcuni manager con incentivi spropositati soprattutto nei campi finanziari e nei Paesi anglosassoni. Presso i giovani, invece, l'impresa è, a mio parere, ancora vista come un'istituzione che ha la flessibilità necessaria per adattarsi alla realtà mutevole della nostra epoca globalizzata.



Gli autori suggeriscono anche che, per riconquistare la fiducia persa, i leader aziendali dovrebbero porsi obiettivi che non si limitino a massimizzare il valore per gli azionisti, ma puntino a soddisfare i più ampi interessi dei diversi stakeholder.

Sono perfettamente d'accordo. L'impresa familiare, da sempre legata ai valori e alla sostenibilità nel tempo, è adattissima a resistere alla crisi attuale.

Ritiene opportuno che i manager si dotino di un organo di autogoverno (un albo, un ordine) con specifici criteri di ammissione, che vigili sulla condotta dei membri, come nel caso di



Nutritional supplier for your mind

U2COACH, la prima coaching company italiana, promuove la crescita generativa negli individui, nei gruppi e nelle organizzazioni attraverso attività di consulenza, coaching, formazione.

La nostra mission è essere partner dei nostri clienti nello sviluppo del loro potenziale, nella realizzazione di risultati ambiziosi, nel rispetto delle diversità, della cultura aziendale e delle complessità del business.

Affidarsi a U2COACH significa ricevere un supporto professionale e concreto nello sviluppo e nella gestione del capitale umano e della leadership. Significa accelerare i processi di apprendimento organizzativo ed individuale per costruire valore tangibile integrando strategia ed innovazione. Significa scegliere professionisti altamente qualificati per clienti che esigono qualità.



medici e avvocati?

Ho l'impressione che un ordine in più non serva a molto. Necessita di più la condivisione di un sistema di valori, che ponga al primo posto della scala l'eticità dei comportamenti.

La professione del manager dovrebbe prevedere percorsi di formazione specifici e predisposti, oltre a successivi momenti di aggiornamento periodico obbligatori?

Senza dubbio la formazione è utilissima e sempre carente. In Italia abbiamo perso delle ottime scuole di management aziendali. E' un'emergenza nazionale affrontare tale problema, per avere una classe di manager che possano sposare la nostra cultura e i nostri valori con la sapienza di manage-

ment internazionale.

Condivide l'opinione di chi sostiene che la professione del manager non si apprende nelle università, nei master e nelle business school ma, al contrario, si fonda essenzialmente sull'esperienza?

Non so se essenzialmente, certo l'esperienza conta, ma la preparazione teorica è la base della capacità di scegliere. Saper scegliere bene è la parte più difficile dell'azione di un buon manager.

Condividete il timore che un'educazione formalizzata dei manager ne potrebbe deprimere la creatività?

Absolutamente no. La creatività è tendenzialmente innata, ma si può alimentarla e in parte crearla con una buona formazione e con l'esperienza. <<

Etica e profitti

di Michele Norsa / Amministratore delegato di Ferragamo

I principali casi di *mismanagement* emersi negli ultimi tempi sembrano ricondurre a comportamenti illeciti più che a carenze di tipo professionale. Nel caso della finanza, e in particolare delle banche, le elevate conoscenze professionali e la padronanza di meccanismi altamente sofisticati, sembrano favorire l'ideazione e la perpetuazione di modelli speculativi e di vere e proprie truffe. Appare pertanto poco rilevante il percorso di formazione e, ancor più, l'eventuale appartenenza a una corporazione ufficialmente riconosciuta in uno o più Paesi. Rimane, quindi, fondamentale definire una categoria di comportamenti etici finalizzati alla tutela dell'interesse di tutti gli stakeholder e non certamente di quelli del management e di uno o più azionisti.

La vigilanza sul rispetto di comportamenti etici da parte dei manager può e deve essere esercitata dalla struttura gerarchica aziendale e, da ultimo, dal Consiglio di Amministrazione che in linea di massima sceglie, delega e valuta il CEO e il suo operato. Su questi temi è da



auspicare da parte dei Consigli di Amministrazione un'elevata attenzione e una maggiore assunzione di responsabilità a tutela degli interessi di tutti.

Resta inoltre, per le società quotate, l'azione degli organi di controllo delle Borse che dovrebbe fornire ulteriori garanzie, soprattutto se esercitata tempestivamente e non solo sotto forma di censura o sanzione ex-post. Quanto alla sensibilità dei manager verso comportamenti più corretti ed etici, certamente sarà di aiuto e incoraggiamento una maggiore attenzione degli analisti, degli investitori e infine anche dei consumatori finali dei prodotti.

Recenti inchieste dimostrano, ad esempio, quanto i giovani siano più attenti e quanto maggior valore attribuiscono ai prodotti di aziende attente alla sostenibilità, all'ambiente e al sociale. Un rafforzamento dell'etica dei manager indirizzato a comportamenti più virtuosi, può venire certamente da questa nuova tendenza, in contrapposizione a un mercato oggi troppo attento al profitto e ai risultati di breve periodo. <<



Management responsabile e sviluppo sostenibile

di Carlo Pesenti / Consigliere delegato di Italcementi

Oggi il compito di un manager è di gestire al meglio l'organizzazione nella quale lavora, combinando in modo ottimale le risorse disponibili e puntando a realizzare uno sviluppo dell'azienda sano e sostenibile nel tempo. Soprattutto nell'ambito di un grande Gruppo che opera a livello mondiale, sviluppo sano e sostenibile significa andare oltre la massimizzazione del valore per gli azionisti, che pure resta un caposaldo fondamentale per il buon funzionamento e per la sopravvivenza stessa dell'azienda; oggi gli obiettivi del manager di vertice abbracciano un ventaglio più ampio di interessi e di valori, che l'impresa è chiamata a condividere con la cerchia allargata degli stakeholder e con i territori in cui svolge la propria attività. E sostenibile «nel tempo» significa che è imperativo trovare il giusto equilibrio tra gli obiettivi di breve periodo e quelli di lungo termine. E' indubbio che l'efficacia dei risultati rispetto agli obiettivi va costantemente verificata nel breve termine, a garanzia degli azionisti e del mercato. E' vero anche, tuttavia, che l'attenzione ai risultati a breve deve essere opportunamente temperata da una visione di sviluppo di lungo termine. Da questo punto di vista «sviluppo sostenibile» assume, per l'azienda e per chi la governa, un significato più ampio che fa leva sui valori chiave che ne caratterizzano la visione.

Un'azienda che non fondi la propria operatività su principi di onestà e trasparenza nei rapporti con gli stakeholder e con i mercati, che non sappia avviare un dialogo e ascoltare le comunità di riferimento, che non fondi il rapporto con i propri dipendenti sul rispetto dei diritti fondamentali della persona, che non cerchi costantemente di coniugare la salvaguardia dell'ambiente naturale con l'innovazione mirata alla crescita industriale è destinata ad avere problemi crescenti e, con ogni probabilità, a declinare sempre di più, fino a una potenziale estromissione dal mercato. A maggior ragione nel periodo di crisi che stiamo attraversando, in cui è indispensabile, come operatori economici, ridare fiducia ai mercati e agli stakeholder.



Se questi sono gli obiettivi da perseguire, ci si può chiedere, come fanno Khurana e Nohria, quale sia il modo migliore per garantire alla società che i manager li abbiano ben presenti e quale siano la formazione più opportuna e le modalità organizzative più adatte per evitare che i valori enunciati si perdano per strada.

Sicuramente la formazione superiore, universitaria e postuniversitaria, costituisce oggi una premessa fondamentale per dotare il futuro manager, che potrà assumere responsabilità anche estremamente ampie, delle competenze necessarie per gestire un'organizzazione complessa come è oggi un'azienda inserita nel mercato globale. Non è detto però che chi non segue questo percorso non possa essere un manager o un imprenditore responsabile e di successo. Numerosissimi

casi, in tutto il mondo, dimostrano il contrario. Non è vero d'altra parte che la formazione universitaria sia di per sé sufficiente. L'aggiornamento delle conoscenze è ormai diventato un percorso continuativo e permanente, a garanzia della preparazione e dell'adeguatezza del manager ai propri compiti.

Più difficile dare una risposta al quesito sul comportamento etico del manager come professionista. Certo, è più che opportuno che esistano dei percorsi formativi di etica del business e che si definisca una deontologia professionale del manager, come si è fatto con successo per altre professioni. Ma ritengo che sarebbe poco efficace inquadrare la professione del manager in strutture come albi o ordini, sia pure flessibili e con elevati contenuti di autoregolamentazione e autogoverno. Anche perché una deontologia professionale è già ben presente nei codici di comportamento che molte aziende hanno introdotto e praticano con serietà. È vero comunque che, su questi temi, manca spesso la chiarezza necessaria e che il dibattito non solo in Italia, ma in tutti i Paesi avanzati è ancora insufficiente. Condivido, dunque, il proposito di avviare un ampio confronto di opinioni non solo tra esperti e addetti ai lavori, ma con l'opinione pubblica allargata. <<

Tra creatività e responsabilità

a cura di Francesco Bogliari e Rosamaria Sarno

Tutti sanno chi sia e cosa faccia un avvocato, un commercialista, un chirurgo, un ingegnere. Pochi, al di fuori della ristretta cerchia degli addetti ai lavori, sanno chi sia e cosa faccia un manager. Manager, poi: con questa parola si possono intendere attività diverse dal punto di vista giuridico e contrattuale. È manager il dirigente dipendente assunto con contratto nazionale collettivo; è manager il quadro apicale, categoria impiegatizia più elevata; è manager il consulente incaricato di gestire con maggiore o minore autonomia una funzione, un business, un progetto; è manager l'amministratore delegato, che non è un dipendente (il suo fondo contributivo presso l'Inps è quello dei parasubordinati, lo stesso dei pony express per intenderci).

Alla chiarezza del ruolo non giova, poi, l'informazione spesso distorta dai media, che non di rado confondono il manager con l'imprenditore (errore frequente anche nella stampa economica specializzata) e tendono ad accreditare l'immagine che tutti i manager sono milionari gaudenti, dediti più alla mondanità che alla professione. Una realtà che riguarda poche decine di super-top, non le decine di migliaia di professionisti che, a vario titolo, lavorano nelle e per le imprese.

Quindi, se non si capisce bene chi sia e cosa faccia il manager, vuol dire che alla radice c'è un problema irrisolto di identità professionale e di riconoscimento sociale. Su «Harvard Business Review Italia» di novembre 2008 è stato pubblicato un articolo di Rakesh Khurana e Nitin Nohria (*È ora che il management diventi una vera professione*) che pone interrogativi di grande importanza sulla dimensione professionale del management. Dopo la sua pubblicazione abbiamo chiesto ad alcuni autorevoli rappresentanti della business community italiana di riflettere sui temi e sulle provocazioni lanciate dagli autori dell'articolo, esprimendosi su tre temi principali:

1. Quella del manager deve diventare una professione, con un albo od ordine, un codice di comportamento, criteri di ammissione, verifiche periodiche dei requisiti, programmi di formazione e altro, analogamente a quanto si fa per medici, ingegneri, avvocati e altri?
2. Un codice deontologico, quale quello ipotizzato nell'articolo, può essere sufficiente a garantire la professionalità e l'etica del management, o è del tutto inutile o, al contrario, del tutto insufficiente?
3. La professione del manager dovrebbe prevedere percorsi di formazione specifici e predisposti, oltre a successivi momenti di

aggiornamento periodico obbligatori? Si può essere d'accordo con chi sostiene che la professione del manager non si apprende nelle università, nei master e nelle business school ma, al contrario, si fonda essenzialmente sull'esperienza? È da condividere, inoltre, il timore che un'educazione formalizzata dei manager ne potrebbe deprimere la creatività?

Gli interventi sono articolati in tre grandi gruppi: i rappresentanti delle **associazioni manageriali e professionali**; alcuni noti **opinion maker** attivi in campo professionale e accademico; e gli esponenti del mondo della **formazione manageriale**.

Come potrete leggere nei numerosi interventi, la maggior parte delle risposte (alcuni hanno risposto in maniera articolata alle tre domande, altri con un contributo unico) concorda sul fatto che la professione del manager non è standardizzabile come quelle organizzate in albi e, di conseguenza, si dice contraria alla creazione di un ordine specifico. Altrettanto convinta è l'idea della centralità della formazione, condizione quasi sempre necessaria e quasi sempre non sufficiente per fare un buon manager, ma sicuramente non minacciosa per la creatività. Ecco qui di seguito i contributi dei nostri interlocutori. <<



La dimensione associativa

Il rischio di ostacoli burocratici



**di Paolo Iacci /
Vicepresidente
di AIDP,
Associazione
Italiana per la
Direzione del
Personale**

1. In Italia il tessuto imprenditoriale basato sulla piccola impresa non ha consentito lo svilupparsi di una classe dirigente aziendale all'altezza del nostro assetto produttivo. Questo è particolarmente sentito in alcune aree del nostro Paese: se pensiamo che nel Mezzogiorno lavora solo il 7% di tutti i nostri dirigenti, comprendiamo la strada di fronte a noi. Abbiamo quindi la necessità di una crescita quantitativa e professionale del nostro management, sia nel mondo privato, sia nel settore pubblico. La politica che ci deve muovere è, però, inclusiva e non esclusiva. Non dobbiamo creare ostacoli burocratici alla crescita del nostro management ma, al contrario, dobbiamo sviluppare l'offerta e la facilità di fruizione della formazione e dell'aggiornamento a una popolazione larga, dai contorni per ora assai poco definibili. La creazione di un albo, o ancora peggio di un ordine, avrebbe da un lato assai poco seguito, ma dall'altro, nel nostro Paese, creerebbe ulteriori ostacoli a una progressiva «managerializzazione» dei quadri direttivi delle nostre organizzazioni.

2. L'azione manageriale è trasversale a ogni attività produttiva e di servizio: non può per sua natura

autovincolarsi come altri tipi di professioni, come il medico o il notaio, le cui attività si rifanno ad ambiti professionali e giuridici assai più definiti e stringenti. Più che un codice di autodisciplina occorrerebbero norme per comunicazioni più trasparenti tra management e stakeholder, una più incisiva azione della magistratura sui comportamenti devianti e una diffusa cultura del diritto, oggi troppo spesso vilipesa.

3. In Italia soffriamo di un enorme deficit di formazione manageriale. Gli investimenti sono assai ridotti e l'offerta non è sempre all'altezza delle necessità. Università, business school e associazioni datoriali devono fare un grande sforzo di collaborazione per colmare questo deficit. L'esperienza sin qui condotta dagli enti bilaterali è assolutamente deficitaria: enti burocratici e poco incisivi, finora non hanno svolto l'azione per cui erano nati. I iter di formazione e aggiornamento strutturati sono, al contrario, indispensabili sia per i manager sia per le loro organizzazioni d'appartenenza. <<

Una professione non codificabile



**di Francesco
D'Aprile /
Presidente di
APCO,
Associazione
Professionale
dei Consulenti
di Direzione e
Organizzazione**

Non si sente assolutamente bisogno di nuovi ordini professionali. L'approccio del prof. Khurana,

nell'aver il merito di enfatizzare il bisogno formativo connesso all'esercizio della funzione manageriale e gli effetti di natura sociale connessi alle scelte manageriali, evidenzia un successivo limite quando individua nel manager una professione codificabile nell'istituzione di uno specifico ordine professionale.

Il limite nasce dal fatto che:

■ l'attività del manager non è riconducibile a quella atta a soddisfare un bisogno primario dei cittadini, quale il diritto alla salute o il diritto di difesa;

■ nel processo di selezione e valutazione del manager, il cliente (la proprietà) dispone di un sufficiente patrimonio di conoscenze che gli consente di operare la scelta con consapevolezza; non c'è bisogno quindi di ulteriori tutele;

■ il manager non vive una condizione di autonomia e indipendenza nell'esercizio della propria attività; alla fine risponde sempre alla proprietà in qualsiasi modo rappresentata;

■ la tutela dell'interesse pubblico viene innanzitutto perseguita con il rispetto delle leggi prima che con l'adesione a un codice etico;

■ un ordine professionale dei manager avrebbe come riflesso l'attribuzione di una ingiustificata esclusiva agli iscritti, contraria a ogni forma di liberalizzazione presente sia in Europa sia nei Paesi occidentali.

Disporre di un corpo comune di conoscenze e di un codice etico sono condizioni necessarie ma non sufficienti per un ordine professionale. Sono pietre miliari, perché una categoria professionale possa coltivare lo sviluppo e

l'accreditamento dei propri membri con la forza necessaria per essere riconosciuta dal mercato in una condizione di libera concorrenza. È quello che fa ogni libera associazione professionale che si rispetti. <<

Libera associazione con più informazione



di Angelo Deiana / Presidente del comitato scientifico di COLAP, Coordinamento Libere Associazioni Professionali

1. No, nessun albo o ordine, che renderebbero la professione troppo statica. Per tale professione, infatti, si è verificato lo stesso processo di specializzazione delle altre grandi professioni generaliste (avvocato, ingegnere, ecc.): i processi di innovazione dell'economia della conoscenza, di diversificazione della domanda, di tensione verso logiche di qualità totale hanno generato una forte differenziazione del ruolo, moltiplicando le carriere specialistiche e mantenendo connotazioni univoche di general management solo nei ruoli veramente apicali.

2. Competenze professionali e autonomia nelle scelte sono caratteristiche fondamentali, ma vanno conciliate (come dimostra l'attuale crisi finanziaria) con valori etici e una forte diminuzione dell'asimmetria informativa, al fine di limitare l'eccessiva concentrazione di potere e le conseguenti possibili distorsioni al processo concorrenziale.

Di qui la necessità di riflettere su standard qualitativi, informativi e deontologici come quelli promossi dalle libere associazioni professionali, le uniche in grado di ridurre le asimmetrie, di disciplinare i comportamenti e di sanzionare eventuali abusi degli iscritti. Oltretutto, attraverso queste attività, le associazioni svolgono anche un'importantissima funzione di tutela concorrenziale

sia nei confronti del cliente diretto del manager (l'impresa), sia nei confronti del cliente indiretto (il consumatore).

3. Le dinamiche del mercato determinano una scarsa sostituibilità nel breve periodo delle competenze acquisite dai manager *on the job* a causa dell'oggettiva difficoltà dei sistemi di formazione «classici» di stare al

Giuramento di Ippocrate: perché no?



di Luigi Di Marco / Presidente di FEDERMANAGEMENT, Federazione delle associazioni delle professioni manageriali

1. La professione del manager deve divenire riconoscibile, riconosciuta e certificata. Federmanagement, federazione delle professioni manageriali, è impegnata a evidenziarne le caratteristiche fondamentali e a porle all'attenzione della società, ricercarle e pretenderle da coloro che compongono il management. Il riconoscimento è proprio di ogni professione manageriale e le varie associazioni stanno stabilendo le regole. Sarebbe utile renderle omogenee, nel rispetto del «saper fare» di ogni segmento di competenza, per permettere ai manager di percepire e di essere percepiti come facenti parte di un corpo unico.

2. Il giuramento di Ippocrate per il manager rappresenta un'ipotesi percorribile, può essere un mezzo unificante che non confligge con le professioni riconosciute e con quelle non regolamentate. Le professioni manterrebbero la loro autonomia, ma gli iscritti avrebbero la possibilità di partecipare in maniera consapevole e riconosciuta alla funzione di manager, leader eccellenti tendenti al rispetto dell'etica applicata e partecipata e non solo teorizzata.

3. Una volta effettuato il percorso professionale di incremento, manutenzione e verifica definito per ogni gruppo di conoscenze e competenze inerenti all'attività scelta o assegnata nelle organizzazioni, il manager di qualsiasi indirizzo dovrebbe e potrebbe seguire percorsi formativi non legati al mestiere, ma ai comportamenti. È vero che l'esperienza è una buona maestra, ma la scuola accelera il percorso di apprendimento che la pratica ha attivato.

La creatività è figlia dell'esperienza e del sapere. Sono rari i casi in cui senza madre o senza padre nasce qualcosa. Io ne ricordo solo un caso, ma quello era il Padre Eterno. <<

passo con le innovazioni. Ne deriva la necessità che tale manutenzione sia curata da soggetti dinamici, come le associazioni professionali, che possono svolgere una funzione importante di cerniera e collaborazione tra formazione e mercato. <<

Rigore e impegno professionale



**di Paolo Citterio /
Presidente di
GIDP-HRD,
Gruppo
Interprofessionale
Direttori del
Personale -
Human Resources
Directors**

Ho sempre diffidato delle lobby costituite (consorterie di medici, architetti, consulenti, giornalisti o altro): difendono solo se stesse e i loro affiliati! No, l'albo, l'ordine non mi interessano proprio. Il codice deontologico/comportamentale/etico già in effetti applicato in molte aziende, strutture associative comunità e associazioni, lascia il tempo che trova,

Esperienza e professionalità



di Michele Cimino / Presidente di ADICO, Associazione Italiana per il Marketing, le Vendite e la Comunicazione

Non credo che il management possa essere identificato come una professione da certificare. In quanto attività professionale, non valgono i confronti con la professione di medico e di avvocato. Né vedo configurabile un ordine dei manager. Il principale ostacolo sono le molteplici tipologie di manager identificabili sia per le diverse categorie di aziende, sia per tipologia di settore che può essere quello pubblico o privato. Diverse tipologie che impediscono modelli omogenei di percorsi di carriera e quindi impediscono, di fatto, una identificazione unitaria e misurabile. Sono inoltre molteplici le migrazioni che il manager effettua nella sua carriera con conseguenze sugli sviluppi della sua professionalità.

E' meglio identificare le basi comuni necessarie per fare il manager e avviare una autonoma autocertificazione basata su una gestione permanente della formazione professionale, con un programma concreto in funzione dell'attività e coerente con la carriera manageriale, e su comportamenti professionali e capacità di assunzione di responsabilità verso l'azienda e verso il mondo esterno, in coerenza con il codice deontologico dell'azienda (con l'impegno a implementarlo, ove questo codice non esistesse).

ADICO, associazione italiana per il marketing, le vendite e la comunicazione, si è posta il problema di cosa sia oggi la funzione e il ruolo del manager in Italia e ha affidato a GfK - Eurisko una ricerca su questi temi. La ricerca, con una fase qualitativa e una fase quantitativa, ha coinvolto 446 manager (prevalentemente della funzione commerciale e marketing) e imprenditori, ed è stata condotta a cavallo della crisi finanziaria nell'autunno 2008, con risultati molto interessanti. Dalla ricerca è emerso che il manager ritiene che la sua esperienza professionale sia un elemento decisivo e che oggi questa qualità abbia una progressiva maggiore valorizzazione in azienda su tre fattori principali: capacità di lavorare per raggiungere dei risultati; capacità di integrazione con il team di lavoro; e capacità di condividere i valori della cultura aziendale.

Il manager ritiene che l'attività professionale sia efficace quando mette in equilibrio con successo i valori aziendali con quelli del mondo esterno all'azienda. Ancora, quindi, confermati i due pilastri: crescita professionale e senso di responsabilità. A livello aziendale la ricerca segnala il bisogno di maggiori regole e di un maggiore impegno del management nella definizione dei ruoli e dei compiti delle diverse funzioni aziendali per migliori equilibri interni, in grado di proiettare valori all'esterno dell'azienda. In particolare, segnala proprio una crisi del marketing che in questi ultimi anni ha lavorato più su obiettivi a breve che di largo respiro, che danno maggiori motivazioni all'esistenza stessa dell'azienda.

Direi quindi che la formazione e la responsabilità sono gli elementi trasversali e qualificanti del manager, su cui lavorare da subito per portare questa funzione verso una maggiore professionalità e quindi verso una migliore legittimità. ADICO opera in questa direzione indicando percorsi di formazione e realizzando un programma di confronti sulle diverse esperienze professionali, per sviluppare la responsabilità del management verso l'azienda e il mondo esterno. <<

però se non altro fornisce un indirizzo operativo cui ispirarsi, e mi vede favorevole.

La professionalità acquisita prescinde da qualsiasi codice deontologico; diverso è invece un approccio di verifica delle competenze acquisite (tipo bollino) come quello che vige in Gran Bretagna (Cidp) per le risorse umane, che si è tentato di trasferire anche qui in Italia dove, però, non sembra aver avuto grande successo.

Mi piace prendere ad esempio le associazioni dei consulenti del lavoro e dei commercialisti che continuamente, con rigore e impegno professionale, pongono a disposizione dei propri iscritti una serie di seminari sulle novità emergenti da leggi, circolari e altro. Allo stesso modo Andaf, Aiti, Acmi, Adico, Gidp, Aidp propongono periodicamente una serie di convegni sulle nuove tematiche delle rispettive professioni, un'importantissima opera divulgativa presso i propri associati per metterli al corrente delle novità.

Al di là di questo l'esperienza sul campo, l'essere sempre stati «sul pezzo» conferisce una dimestichezza con il proprio ruolo che non ha eguali, oltre a un'autorevolezza da tutti riconosciuta. Certo, per chi non ha la fortuna di entrare nell'azienda giusta, con capi che coinvolgono, motivano, fanno crescere oltre a trasferire esperienze e competenze della posizione è più difficile; e, quindi, in alternativa il master o qualche cosa di simile possono aiutare a crescere o ad affinarsi. Sull'obbligatorietà dell'aggiornamento poi sono sospettoso; mi sembra di rivivere i «crediti» degli

ultimi tempi: si partecipa a un convegno di 3/4 ore e se ne esce certificati e capaci.

Mi piace moltissimo e condivido pienamente, invece, il concetto espresso da Kuhrana della depressione della creatività. <<

La formazione che esalta la creatività



di Claudio Pasini / Presidente MANAGERITALIA, Associazione dirigenti, quadri e professional del terziario

1. L'albo per i manager è una cosa da socialismo sovietico anni '60. Non mi pare quello odierno un contesto di questo tipo.

2. Noi, tanti anni fa, abbiamo provato a introdurre un codice etico nel contratto di lavoro, ma poi tutto è fallito per il disinteresse degli imprenditori. Però, in un Paese dove oggi il falso in bilancio è depenalizzato, basterebbe avere poche e buone leggi, che forse ci sono già, applicarle e avere il supporto della società civile. Ma da questo siamo lontani anni luce.

3. Sono totalmente d'accordo, tanto che Manageritalia ha dato vita sin dal lontano 1992 - all'interno del Ccnl dirigenti del terziario - al Centro Formazione Management del Terziario (che registra oltre 7.000 partecipazioni annue alle sue iniziative formative) proprio per garantire a tutti di potersi formare nell'arco dell'intero percorso professionale. Ma non ci siamo limitati a questo. A ottobre 2008 è partito Youmanager, il servizio di valuta-

zione, sviluppo e certificazione del profilo e delle competenze manageriali che offre indubbi vantaggi a manager, aziende e a tutto il sistema. Youmanager, infatti, valuta la performance che dipende dalle competenze richieste (conoscenze, capacità, qualità personali) per garantire una prestazione efficace nello svolgimento delle attività del manager. Direi che è una risposta efficace e centrata alla necessità per tutti (sistema, aziende e manager) che il manager abbia adeguati strumenti di valutazione e sviluppo della sua professionalità, e che questa sia anche certificata.

La formazione, quella di qualità, non ha controindicazioni di sorta e non penso proprio deprima la creatività, anzi. Piuttosto è vero che per essere un bravo manager ci vuole esperienza, così come occorrono capacità e qualità personali ben specifiche che la formazione non può dare. <<

Il tessuto connettivo dell'azienda



di Claudio Antonelli / Presidente di PIÙ, Professioni Intellettuali UniteDirectors

Quello di manager è un ruolo, non è una professione in senso stretto. Il professionista che ricopre anche il ruolo di manager della sua struttura di servizi, ha ben chiaro che sono due mestieri diversi. Se ne accorge anche l'ex manager di successo che prova a proporsi come professionista.



Il termine manager, senza attributi di specificazione, è talmente generale che rischia di essere generico e non definire un contenuto distinguibile. Il compito gestionale si esplica in una grande varietà di espressioni: dal coordinamento operativo alla direzione strategica, passando per la gestione stratificata a più livelli e articolata nelle diverse funzioni dell'impresa. La figura di manager confina, sconfina e si sovrappone con altre figure di cui condivide alcuni tratti, pur restando un'identità distinta.

Non è imprenditore, ma gli si chiede di essere imprenditivo. Non è un professionista, ma la competenza professionale aiuta nella buona gestione.

L'indipendenza di giudizio e l'autonomia nel decidere la propria organizzazione, che sono elementi tipici del professionista, nel manager sono fortemente condizionati dal suo contratto di appartenenza. In compenso svolge un'importante funzione politica di tessuto connettivo che né l'imprenditore né il professionista esercitano.

L'etica è sicuramente un caposaldo utile per regolare il comportamento e le relazioni d'affari. Ma un codice deontologico per il manager non è sufficiente da solo a garantire l'etica del management. Rischia di rimanere un elenco di buone intenzioni e raccomandazioni, se non è sorretto da un sistema premiante.

Si diffonde nelle aziende l'usanza di emettere dichiarazioni di adozione di valori etici. Ma la realtà di vita vissuta e cultura praticata nelle aziende è lontana anni luce da questa situazione



ideale auspicata. L'intento è nobile, ma diciamoci con chiarezza quanto siamo distanti da un possibile traguardo. A volte, la dichiarazione di valori etici funge da paravento di immagine esterna, totalmente dissociata dai comportamenti quotidiani.

Il manager degno di questo titolo dovrebbe possedere una soglia minima di conoscenze e di esperienza pratica. Anche senza verifiche burocratiche di certificazione, una base seppur minima di conoscenza delle tecniche di gestione è necessaria. La pratica, che va esercitata in

parallelo con la formazione di conoscenze e non dopo, è il vero fattore di apprendimento; ma da sola non basta perché farebbe partire sempre da zero, anche quando esistono già tecniche sperimentate.

L'esperienza è indispensabile, non surroga totalmente lo studio, ma lo rende materia viva e utilizzabile. Non è vero, infine, che la creatività sia bloccata dalle conoscenze. Diciamo, anzi, che la creatività diviene innovazione solo quando ci sono le competenze per trasformare le idee in fatti concreti. <<

La dimensione etico-professionale

Fuori dal coro: sì all'albo



di Domenico De Masi / Ordinario di Sociologia del lavoro, Università La Sapienza, Roma 1.

Se un sedicente medico, privo di laurea, specializzazione e iscrizione all'albo pratica la professione, prima o poi finisce in galera. I diversi livelli di controllo – esami universitari,

tesi di laurea, specializzazione, esame di Stato – servono per costringere il futuro professionista ad apprendere il mestiere, per garantire i pazienti dagli imbrogli, per assicurare credibilità e prestigio al professionista, per procurare solidità alla corporazione.

Se, invece, un laureato in qualunque disciplina, o un diplomato o anche un semianalfabeta esercita la professione di manager, può dirigere collaboratori, decidere investimenti, assunzioni e licenziamenti, nuovi prodotti e nuovi mercati, senza avere nessuna specializzazione in merito e senza subire nessun preventivo controllo di professionalità, eccetto un paio di colloqui per essere assunto e il gradimento della sua cordata per fare carriera.

Nessuna professione come quella manageriale comporta tante responsabilità: verso gli azionisti, verso i collaboratori, verso la società. Dalle capacità di un manager dipendono la tranquillità, la crescita, il benessere, la felicità dei suoi collaboratori e delle loro famiglie. Eppure, nessuna professione come quella manageriale può essere intrapresa ed esercitata senza aver seguito un preciso percorso di apprendimento e senza aver subito una precisa serie di controlli scientifici, con esiti resi noti alla comunità professionale e all'opinione pubblica.

Questa pericolosa anomalia avviene nonostante il fatto che esistono paradigmi, facoltà universitarie, biblioteche, riviste, libri, ricerche, master, corsi di specializzazione: insomma, una massa imponente di saperi accumulati nel corso di due secoli, grazie ai quali è possibile apprendere i metodi e le tecniche necessari per evitare gli errori già commessi da altri. Ben venga, dunque, un albo dei manager cui sia possibile accedere solo dopo aver conseguito determinate lauree, dopo aver frequentato determinati master, dopo aver superato un severo esame di Stato. Ma non

basta uno sbarramento all'ingresso: poiché le scienze manageriali fanno continui progressi, occorre prevedere delle verifiche periodiche per accertare se i manager hanno metabolizzato questi progressi e sono capaci di farne tesoro nello svolgimento del proprio lavoro quotidiano. <<

Questioni di competenza



di Giovanni Azzone / Prorettore del Politecnico di Milano

1. Credo che le competenze manageriali siano molto meno standardizzabili di quelle di un medico o di un ingegnere. Un buon medico, ad esempio, deve possedere le stesse competenze

in qualsiasi ospedale operi. Per essere un buon manager in una grande impresa, invece, servono competenze e capacità almeno in parte differenti che per gestire una piccola impresa. Proprio per questo sono molto scettico sulla possibilità di individuare un insieme standard di competenze attraverso cui un eventuale «ordine dei manager» possa selezionare i propri iscritti.

2. La sottoscrizione di un codice etico è sempre auspicabile. Quello proposto, tuttavia, mi sembra faccia riferimento più alla dimensione normativa che a quella etica. Se un manager nasconde scientemente informazioni al mercato, o si fa influenzare da considerazioni di genere, viola delle precise normative. È vero che abbiamo visto diverse imprese andare in crisi perché il loro management non ha operato secondo la legge, ma credo che un codice etico dovrebbe fare qualcosa di più che richiedere il rispetto delle norme.

3. Credo che il valore legale del titolo di studio costituisca un problema per il nostro Paese; eviterei quindi in ogni modo di «imporre» il conseguimento di un titolo per poter essere manager. Del resto, non mi sembra che il fatto che nelle amministrazioni pubbliche i dirigenti debbano necessariamente essere laureati comporti automaticamente che il management pubblico sia migliore rispetto a quello privato. <<



Un affidabile mercenario



di Mario Unnia / Presidente Prospecta

Quella del manager non è una professione, anche se si parla di professionalità del manager, intesa come saper svolgere bene il proprio compito. Il suo è un ruolo di potere, che si articola in programmazione, coordinamento e gestione nell'ambito dell'impresa. Dunque niente da spartire con medici, ingegneri, avvocati che esercitano le rispettive libere professioni. Ne consegue che c'è un vincolo etico del manager, e ha come riferimento l'opzione etica dell'impresa. E se l'impresa ha un codice di *business ethics*, a questo deve attenersi. Non dimentichiamo che il manager è un dipendente, qualsiasi sia il tipo di contratto che lo lega all'impresa. Le sue prerogative direzionali, il suo potere insomma, sono state stabilite da un'entità organizzativa superiore, che è l'amministratore delegato o Ceo. È questa entità che ha definito la missione. In particolare, è il vertice dell'impresa che decide se adottare il punto di vista dell'azionista (massimizzare il profitto per il capitale di rischio) o quello degli stakeholder (soddisfare l'interesse del maggior numero di portatori d'interesse). Questa opzione comporta modelli diversi di etica, ma non è negoziabile da parte del manager: sta a lui decidere in quale tipo di azienda operare. Infine, ritengo che il manager debba tenere aggiornate le proprie competenze, con soldi dell'azienda o propri: ne va del suo valore di mercato. L'esperienza da sola non basta, e la creatività né si conquista né si perde con la formazione. Il manager non si senta un missionario, piuttosto un affidabile mercenario. E negozi bene potere e mercede. <<

Il manager delle «imprese integrali»



di Federico Butera / Presidente di Irso e direttore di «Studi Organizzativi»

L'opinione pubblica, indignata, ha certamente perso fiducia nei vertici di alcuni aree del big business dove sono avvenuti grandi fenomeni di distruzione di valore e danneggiamento di azionisti e di lavoratori; diffusa è la percezione di disonestà, irresponsabilità,

intreccio fra affari puliti e sporchi, commistione pernicioso con la politica. Ma, in genere, non manca la fiducia nei vertici delle grandi imprese performanti e trasparenti, negli imprenditori delle medie imprese eccellenti, nel management operativo delle imprese e delle pubbliche amministrazioni.

Il manager non è un impiegato dell'azionista corretto o il complice dell'azionista scorretto, ma è certamente un professionista che gestisce un'organizzazione (o una sua parte). Con tutte le altre professioni quella del management condivide alcune caratteristiche: la professione del manager è basata *su teorie e tecniche di riferimento e sulla loro messa in pratica*; il management ha una *reputazione* e una *deontologia*, ossia obblighi morali, verso l'azienda, il pubblico, il cliente; il manager ha *autonomia, discrezionalità, responsabilità, assunzione del rischio*; una professione richiede *talento e competenze* cognitive, emotive e comportamentali e un *curriculum formativo e professionale*, fatto sia della qualità delle scuole frequentate, sia della qualità delle aziende in cui si è lavorato; gli *standard professionali* di efficienza, efficacia, qualità, innovatività sono basilari; esiste una *comunità professionale* locale e internazionale capace di giudicare successi e insuccessi.

Ma, per carità, non si pensi di fare l'«ordine dei manager», o gli esami di ingresso! La professione del manager appartiene alla categoria delle *professioni organizzative*, che condividono con le professioni liberali i criteri che ho indicato prima, ma se ne distinguono perché realizzano i loro risultati solo nella cooperazione con altri e perché la professione del manager non è statica, ma è un percorso di crescita legato al contesto e basato su successi e fallimenti. Non può, quindi, esistere il trattato di management su cui ci si laurea, e disastrose sarebbero corporazioni che facciano un esame.

Che fare allora per rafforzare il professionalismo del management? Potenziare le scuole di management e di organizzazione; dare attenzione alle scienze del management e dell'organizzazione; studiare il lavoro del manager; costruire profili e curriculum che rendano visibili le identità professionali; chiedere ai manager di sviluppare imprese socialmente responsabili o, come preferisco chiamarle, delle «imprese integrali». <<

Buone regole e forte concorrenza



di Tito Boeri / Professore di Economia del lavoro, Università Bocconi

Alcune delle domande poste giacciono ai confini fra l'economia e l'etica e solo sulla prima mi sento di poter scrivere con competenza. Quindi mi concentrerò su due proposte:

quella di istituire un codice deontologico, rafforzato da una specie di «giuramento di Ippocrate» del manager, e l'introduzione di un vero e proprio albo per la professione. Ritengo la prima inefficace, la seconda sbagliata. Vediamo perché.

Il giuramento di Ippocrate e il codice deontologico dovrebbero servire, secondo i proponenti, a migliorare gli stili di management. Imponendo al manager la formale assunzione di responsabilità sociali in aggiunta, se non in vera e propria contrapposizione, agli obiettivi di massimizzazione del profitto si vorrebbe anche invertire la tendenza al declino dell'immagine del manager presso l'opinione pubblica. A mio giudizio, tuttavia, l'immagine del manager è stata oscurata da ripetuti comportamenti di violazione di regole, dalla ricercata opacità nella rendicontazione dei risultati delle aziende gestite e dall'auto-assegnazione di lauti compensi, indipendentemente dai risultati aziendali.

Per scoraggiare questi «stili» di management temo che servano a poco i giuramenti di Ippocrate o i codici di autodisciplina. Servono soprattutto autorità di regolazione dei mercati meno compiacenti, un sistema bancario regolato e maggiormente concorrenziale e una informazione libera, in grado di denunciare tempestivamente eventuali abusi di potere e comportamenti devianti dei manager di fronte agli azionisti e all'opinione pubblica nel suo complesso.

Alcuni passaggi del memoriale di Calisto Tanzi, ex-presidente di Parmalat, sono piuttosto eloquenti riguardo a cosa serve e a cosa non serve a scoraggiare comportamenti devianti: «Per la mia formazione, per il mio credo, per il mio essere credente cattolico, ho sempre considerato il denaro un mezzo per operare e non il fine della mia vita. Mi sentivo molto sicuro perché anche le più importanti banche e istituzioni finanziarie mi hanno non solo spalleggiato, ma addirittura incoraggiato in questa politica». Parmalat aveva formalmente adottato la certificazione SA2000, coerentemente con gli standard di

social accountability definiti dalla Commissione Europea. Altro esempio: negli ultimi mesi ci è capitato di ascoltare o leggere meno frequentemente del solito banchieri disposti a pontificare sulla responsabilità sociale d'impresa e sulla banca etica. Ma non è per questo che l'immagine dei grandi manager degli istituti di credito si è offuscata. Potrebbe invece avere a che vedere con il silenzio delle banche sui compensi dei loro manager (unica eccezione in Italia, al tempo di scrivere, Unicredit) dopo che la crisi finanziaria ha travolto l'economia reale.

Quanto all'albo dei manager, è indubbio che ci sia un problema di selezione e formazione della classe manageriale, soprattutto in Italia. Una recente ricerca di Andrea Prat, Oriana Bandiera, Luigi Guiso e Raffaella Sadun (www.frdb.org) ha mostrato come i nostri manager abbiano spesso un livello di istruzione relativamente basso e come non ci sia da noi una tradizione di business school. Ma non credo che gli albi servano a migliorare la selezione della classe manageriale. Al contrario, gli albi finiscono spesso per proteggere le rendite di chi già svolge la professione tenendo fuori chi ha le idee più innovative e non ha un pedigree.

Da noi ci sarebbe invece bisogno di favorire l'ingresso nella professione di outsider. In Italia i manager più giovani hanno quasi sempre nomi molto noti. Sono ben conosciuti prima ancora di iniziare e mostrare il loro valore perché si privilegia la successione rispetto al ricambio, la continuità rispetto al cambiamento, la cooptazione rispetto alla selezione operata dal mercato. Sono ingessature insostenibili in un ambiente economico reso più dinamico dall'aumento della concorrenza e del commercio internazionale, e dalla continua adozione di nuove tecnologie nei processi produttivi. E' la concorrenza, a mio giudizio, la chiave per migliorare la selezione della classe manageriale. Sono gli azionisti di maggioranza delle imprese quelli che, in fin dei conti, scelgono il management. In imprese non contendibili, si finisce per premiare la fedeltà rispetto alla performance. Si cercano meri esecutori, che non portano valore aggiunto a tutti gli azionisti e agli stakeholder. Questo è oggi il modello di management dominante in Italia. L'albo dei manager rischia solo di rafforzarlo ulteriormente. <<



Più severità nel rispetto delle regole



di Stefano Scabbio /Presidente e amministratore delegato di Manpower

La Fiat è nata nel 1899, e dopo 110 anni esiste ancora. Quante delle imprese nate oggi esisteranno dopo il 2100? Questa affermazione, unitamente all'articolo dei professori Khurana e Nohria, ha senza dubbio il pregio di lanciare un sasso nell'acqua stagnante del dibattito sul ruolo dei manager nelle società moderne. Ai manager, infatti, nei tempi recenti sono stati imputati comportamenti scellerati e contrari all'etica condivisa: in molti casi (si pensi a Enron, ma anche alle nostre Cirio e Parmalat), hanno agito con pochi scrupoli verso azionisti e consumatori. In altri (caso dei mutui sub-prime) hanno mancato di comprendere le conseguenze dei loro comportamenti. Vengono accusati, soprattutto, (in questo sono in buona compagnia con gli azionisti) di avere privilegiato la massimizzazione dei profitti a breve, invece delle prospettive di sviluppo a medio e lungo termine. In sintesi, i manager come paladini di una finanza fine a se stessa anziché come strumento per la creazione di valore. Non mi pare possa costituire oggetto di dubbio che chi dirige un'impresa sia un professionista, e come tale deve essere preparato. I manager, per dirla con Alfred Chandler, costituiscono la «mano visibile» del capitalismo moderno. Il management è una scienza, e come tale va studiata, sia nella fase giovanile della vita, grazie alle business school (ma non solo: tanti buoni manager sono ingegneri, chimici, o provengono da altre famiglie professionali), sia nell'arco della propria carriera professionale, con processi continui di lifelong learning.

Ma il management è anche una pratica e si sviluppa con l'esperienza. Il buon professionista, per guidare un'impresa, deve essere umile e saper ascoltare, essere in grado di creare relazioni durature con gli stakeholder, saper scegliere i collaboratori, tenere a freno lo stress per capire quando e quanto rischiare. Queste cose non si imparano solo sui libri o tramite i case study, ma facendo esperienza sul campo e sviluppando le proprie capacità interpersonali. Ciò va oltre il praticantato, tipicamente concentrato nella fase iniziale della carriera. Per il manager «praticare» resta comunque una costante

di tutta la vita, che accompagna il passaggio da una posizione di staff a una di vertice, e la migrazione da aziende di piccole dimensioni a quelle più grandi, in un processo di miglioramento continuo della propria competenza.

Per questo motivo, la professione del manager non ha bisogno, per esistere, di essere codificata in un ordine, né di essere sancita da esami di ammissione alla «casta». Su questo punto, l'analisi di Federico Butera (in «Harvard Business Review Italia», 11.2008) è chiara e pienamente condivisibile. Vorrei soltanto aggiungere che, almeno in Italia, l'idea di costituire un nuovo ordine per i manager è, oltre che tardivo, anche in controtendenza rispetto agli sviluppi normativi recenti. Dopo la liberalizzazione delle professioni da parte del governo Prodi, anche l'attuale Esecutivo prosegue, con il decreto di fine 2008 sulla semplificazione amministrativa, l'abrogazione di gran parte delle norme sull'accesso alle professioni. Le quali, per inciso, risalgono al periodo compreso tra il 1938 e il 1944. Come manager, sinceramente, non mi sentirei maggiormente tutelato da norme che sono figlie di un'era tanto diversa da quella in cui vivo; penserei piuttosto al valore sociale dell'applicazione delle regole e all'inasprimento delle pene per chi non le rispetta. <<



La dimensione formativa

Miglioramento continuo



**di Pier Sergio Caltabiano /
Presidente di AIF,
Associazione
Italiana Formatori**

1. La professione del manager è articolata e complessa e richiede il possesso di skills particolarmente diversificate, insieme a una forte connotazione etica del proprio agire in ambito personal-professionale. Il manager, in quanto professionista della gestione dei processi aziendali, dovrebbe quindi rispondere a un codice deontologico e vedere certificate, in modo sistematico e periodico, le proprie competenze tecnico-professionali, partecipando parallelamente a percorsi ad hoc di formazione continua e di affinamento e aggiornamento metodologico. Non risulterebbe pertanto necessaria l'istituzione di un ordine o di un albo professionale, che fra l'altro, ci allontanerebbe dalle direttive in materia previste dall'Unione Europea.

2. L'istituzione di un codice deontologico non è sufficiente a garantire la professionalità e l'etica del management, pur rappresentando un importante contributo al rispetto di regole e di comportamenti condivisi.

Occorre anche un sentimento etico dell'intera società civile che si genera e si trasmette, per osmosi diretta, fra coloro che ricoprono ruoli direzionali nelle organizzazioni aziendali.

3. Pur potendo possedere una connotazione naturale e un par-

ticolare orientamento psico-attitudinale, il manager può ampiamente migliorare le proprie performance tramite la partecipazione a precisi e sistematici percorsi di formazione continua. Un'educazione manageriale formalizzata non solo non limiterebbe la creatività del manager ma al contrario ne aumenterebbe gli stimoli e le potenzialità, offrendo periodici momenti di confronto con nuovi modelli di riferimento e con colleghi ed esperienze differenziate. <<

Contenuti e regole professionali



**di Stefano Cordero di Montezemolo /
Presidente di
AIMBA, Albo
Italiano degli
MBA**

1. Il management è la professione intellettuale il cui operato ha il maggiore impatto sui generali interessi economici e sociali. Al fine di garantire che i ruoli e le funzioni di governo aziendale siano esercitati da soggetti qualificati e formati per rispondere ai principi di capacità e di responsabilità, le professionalità manageriali debbono essere «disciplinate» (con albi, e non ordini che potrebbero avere derive corporative) sul piano dei contenuti professionali e su quello dei principi e delle regole di comportamento.

2. Su questo punto, la realtà italiana ha saputo proporre un

modello innovativo con la nascita di AIMBA, che opera secondo le logiche degli albi professionali e nel rispetto di un codice deontologico, di cui ho curato l'elaborazione, che è il primo reale tentativo di proporre un organico sistema di valori, di principi e di regole di condotta per le professionalità manageriali.

3. La prassi che non è sostenuta da un adeguato patrimonio di conoscenze sulle teorie e i paradigmi che devono guidare i processi di governo aziendale non può generare competenze sistematiche che possano essere applicate con continuità, in diversi contesti aziendali e con efficacia per rispondere alle sfide della competizione e dell'innovazione. I ruoli e le funzioni di governo aziendale devono sempre più rispondere a soggetti che hanno un qualificato e avanzato percorso di formazione, e che investono nell'aggiornamento e nell'ulteriore sviluppo delle conoscenze manageriali. <<

Il valore di una community



**di Elio Borgonovi /
Consigliere
ASFOR,
Associazione
Italiana per la
Formazione
Manageriale**

1. Non credo si debba né si possa pensare a un albo dei manager. Gli albi hanno senso per professioni di tipo specialistico, per le quali sia possibile verificare il possesso e l'aggiornamento su conoscenze e competenze ben identificabili. Questa non è la situazione della funzione manageriale caratte-



rizzata da competenze tecniche, di leadership e di autorevolezza non standardizzabili. Per i manager è più utile avere una community capace di attuare una specie di controllo sociale nell'identificare ed emarginare coloro che aspirano a fare carriera non in base a meriti reali, ma con appoggi e appartenenze di vario tipo.

2. L'adesione a un codice deontologico può essere utile, ma sicuramente non sufficiente. Peraltro, esiste anche il rischio che qualcuno possa usarlo in modo formale o addirittura strumentale, ossia parlarne, promuoverlo ma non applicarlo nei propri comportamenti.

3. Si tratta di un dibattito che non ha una risposta e non terminerà mai. Certamente in una società sempre più complessa non è più sufficiente possedere intuito, creatività ed esperienza. Occorre anche far riferimento a conoscenze consolidate che costituiscono il contenuto dei percorsi formativi e delle school of management. Si può, però, affermare che la formazione non

è solo, e forse non più, quella fatta in aula o con metodi ormai diventati tradizionali, ma quella che ad esempio valorizza le esperienze di lavoro. Va distinta la buona formazione dalla cattiva. La prima stimola anche la creatività, la seconda la deprime perché standardizza i saperi nelle presentazioni power point, nella discussione guidata di casi, nelle simulazioni assai lontane dal mondo reale. Tematica, questa della qualità della formazione manageriale, che vede Asfor faticosamente impegnata. <<

Nuovo Potere Manageriale



di Tiziano Botteri / Senior Consultant CEGOS ITALIA

«Fare il manager» è di certo professione improntata a tecniche e modelli, diversi tra loro nell'aspetto applicativo, ma accomunati da scopi analoghi. Lo sa bene chi da un'attività tecnica passa a una gestionale

con il nuovo aspetto del rapporto con i collaboratori. Il passaggio da «professione» a «professionalizzazione» del management incontra però sdrucchiolevoli difficoltà per le tante sfumature insite. Alcune linee guida sono necessarie: diverse aziende hanno elaborato documenti simili al giuramento d'Ippocrate riconducibili a veri «principi manageriali» che dovrebbero, con la carta valoriale, ispirare i comportamenti quotidiani dei manager stessi, sorretti dai programmi formativi. Un codice deontologico deve impattare in primis l'operato dell'alta dirigenza per gli aspetti delicati quali l'etica (su questo tema si veda ad esempio il lavoro svolto dall'EMAV), la finalità sociale e ambientale, la fiducia pubblica e privata. Codici o regole definiscono norme cui rifarsi per agire e sono rassicuranti giacché forniscono un'idea di controllo della situazione. Ma domandiamoci: fin dove spingersi, quanta «burocratizzazione manageriale» si rischia di introdurre? Il contributo organizzativo e sociale del manager va oltre l'identità di un professionista e il fine è quello di integrare qualità personali, esperienza, profittabilità con livelli comportamentali etico-sociali accettabili. È forse meglio parlare di «manager responsabile» nel quale si coniugano principi basilari con l'espressione della personalità manageriale nelle sue forme creativamente utili ad azienda, persone, contesto sociale. Una sorta di Nuovo Potere Manageriale che si contrappone a quello classico, ambiguo e miope, che spesso ha procurato danni evidenti. Una nuova

figura manageriale è auspicabile per far fronte ai crescenti paradossi come: agire rapidamente, ma prendere tempo per riflettere e agire con cognizione di causa; lavorare nel breve termine, ma anticipare il medio termine per prevedere e innovare. Una battuta di un film recita: «Non diventare una frase fatta, perché sei poesia». Forse questo è il vero rischio che si corre, quando i codici restano solo principi senza ispirazione individuale sentita. <<

Percorsi non convenzionali



di Giusy Civardy,
Responsabile
FESTO Academy
– Industrial
Management
School

1. Il lavoro del manager è un mestiere, che può essere meglio profilato, come lo sono tanti altri, che hanno una storia più significativa.

2. Un codice deontologico quale quello ipotizzato può servire a definire le regole del gioco. Ben meno può servire a regolarne l'etica. Qui entra in gioco la persona.

3. La professione di manager si fonda anche sull'esperienza ma il manager di oggi NON può non avere alle spalle percorsi di formazione ad hoc. Non è più tempo di improvvisazione e di superficialità. E non condivido il timore che un'educazione formalizzata possa deprimere la creatività: la creatività si sviluppa su altri canali, svincolati molto spesso dal contesto lavorativo. La lettura, l'arte, i viaggi sono tra questi. E per tener viva non solo

la creatività ma anche l'intuizione e la freschezza di idee, l'unica cosa che un manager NON deve fare è lavorare 20 ore al giorno per 6 giorni la settimana. <<

Responsabilità ed etica nell'impresa



di Giuseppe
Caldiera /
Direttore gene-
rale di FONDA-
ZIONE CUOA

Quella del manager più che una professione è una condizione. Si tratta di una posizione organizzativa che comporta una responsabilità, diversificata per livelli e per aree di competenza. L'elemento caratterizzante non è dato dalle conoscenze e abilità tecnico-specialistiche, quanto dal possesso di competenze gestionali e comportamentali che fanno del manager un punto di riferimento nell'ambito della propria organizzazione. L'università agisce soprattutto sulle competenze tecnico-specialistiche. Le business school lavorano molto sulle competenze gestionali e relazionali. L'esperienza lavorativa, infine, indirizza, rafforza e seleziona l'intero set di competenze. La formazione e lo sviluppo di un manager è un'attività complessa e soggetta a continua evoluzione.

Visto il dibattito che da decenni si concentra sul tema dell'abolizione degli ordini professionali esistenti, non ritengo stimolante proporre un nuovo albo o un ordine per i manager. Questi ultimi sono oggi già in parte rappresentati da associazioni professionali o sindacali che favorisco-

no il confronto e l'aggiornamento tra i propri iscritti. Anche il tema del codice deontologico, pur apprezzabile, è difficilmente applicabile a ruoli e situazioni profondamente diversi. Credo, invece, nell'insegnamento a tutti i livelli dell'etica del management, nella diffusione e conoscenza delle leggi e dei regolamenti già oggi esistenti in materia di responsabilità dei manager e, soprattutto, nella loro seria e severa applicazione.

Per quanto riguarda l'aggiornamento periodico, ritengo sia un dovere personale e professionale per tutti coloro che rivestono ruoli di responsabilità, indipendentemente dalla sua obbligatorietà. Il problema è favorire questo aggiornamento, sollecitando la disponibilità delle organizzazioni a riqualificare costantemente le proprie competenze/conoscenze. <<

Per un nuovo paradigma manageriale



di Marella
Caramazza /
Direttore gene-
rale di FONDA-
ZIONE ISTUD

Rendere il management una professione implica una considerazione di fondo. Per definizione il professionista opera *in modo personale, responsabile e professionalmente indipendente*, ed è ispirato e condizionato solo dalla sua competenza e dal suo codice deontologico. Il manager, al contrario, è un dipendente che opera in un sistema organizzato, i cui obiettivi generali sono stabiliti dall'imprenditore. Anche se



oramai è acquisita l'esistenza di interessi legittimi più ampi verso l'impresa, è comunque ancora saldamente l'imprenditore il soggetto principe che detta le scelte del manager. Questo è vero a maggior ragione nelle imprese a capitale imprenditoriale, dove i principi della indipendenza e della libertà di pensiero dei manager sono troppo spesso sacrificati. Solo quando si diffonderà la piena consapevolezza del valore dell'indipendenza di pensiero e di azione avrà senso parlare di «professione del manager». A questo punto un codice deontologico da applicare ai manager potrà contribuire ad affermare sul piano simbolico alcuni principi oggi ritenuti importanti per la conduzione delle imprese. Esso nascerebbe come reazione a quanto accaduto nei recenti scandali ma, purtroppo, non risolverebbe il problema dell'etica del management e certamente non avrebbe impedito tali scandali, generati infatti da comportamenti fraudolenti per i quali esistono già norme adeguate.

Il rischio è quello di creare l'ennesima sovrastruttura (con tanto di albo, comitati di valutazione, certificazioni, consulenti ecc.) quando il nocciolo del problema è altrove, nello statuto valoriale profondo che ispira le scelte dei manager e, ancora prima, degli imprenditori. Questa è la ragione per cui credo moltissimo nel ruolo della formazione. Ma attenzione a non fraintendere e semplificare. Qui non si tratta di fare formazione sui contenuti di un ennesimo ipotetico codice etico, cui nessuno oggi si sognerebbe di obiettare; si tratta inve-

ce di ripensare a fondo l'intero paradigma manageriale, restituendo consistenza ai valori della libertà, indipendenza, dignità, serietà, responsabilità e coraggio morale, valori che letture strumentali dell'impresa hanno trascurato negli ultimi anni. <<

Valori auto-generati



di Francesco Perrini / Direttore della CSR unit di SDA BOCCONI

È impensabile ritenere che la creazione di codici di comportamento sia sufficiente a garantire etica e

professionalità del management. I contenuti dell'Enron Code of Ethics non hanno scoraggiato le pratiche immorali del top management. Alquanto semplice arricchire la lista nera di dirigenti che ne commettevano all'ombra di un codice, e non soltanto in ambito aziendale o in quello finanziario. Altrettanto semplice stilare una elenco di primi della classe, di imprese e manager che hanno fatto della responsabilità sociale d'impresa, della sostenibilità dei processi e della capacità di gestire le relazioni con i propri stakeholder i pilastri del proprio successo competitivo. Se è di valori che stiamo parlando, questi non possono essere imposti dall'e-





sterno. E ciò a prescindere dal contenuto creativo della professione cui facciamo riferimento. Non bisogna sottovalutare la capacità del mercato di generare tutta una serie d'iniziative che vanno nella direzione dell'equità e della creazione di valore per gli stakeholder. Per questa ragione, il consenso è crescente sull'inefficacia di imporre l'etica dall'esterno. La chiave di volta risiede, al contrario, nella gemmazione dell'etica e della professionalità dall'interno dell'impresa. Un mercato funzionante non ha bisogno di nuove regole ma, piuttosto, di un rinnovato e più energico rispetto delle norme esistenti. In tal senso, la formazione professionale, assieme all'esperienza accumulata nel tempo, vale molto più che il

rispetto di una lista di criteri di ammissione o un giuramento. La visibilità di una business school è il frutto, tra le altre cose, della qualità dell'insegnamento e dei contenuti veicolati, non soltanto del network di businessman che è in grado di creare.

Combinare esperienza e formazione è un elemento chiave per la competitività, per poter affrontare il cambiamento. Certo si può essere manager anche senza aver frequentato corsi professionali, ma, la mia domanda è: quante imprese sarebbero disposte oggi ad affidarsi a un manager solo sul possesso e rinnovamento periodico di un «certificato di professionalità»? <<

Conoscenza ed esperienza



di Flaminia Fazi
/ **Presidente di U2COACH**

In 10 anni di *executive coaching* ho incontrato persone molto attente al proprio sviluppo professionale e personale, in costante apprendimento teorico e pratico, consapevoli del proprio ruolo. Ho tuttavia incontrato anche persone poco attente perfino alle opportunità di crescita offerte loro dall'azienda e refrattarie a impegnarsi in percorsi di studio o di crescita. Il coaching ha sempre portato dei risultati importanti, poiché è capace di accompagnare a una sintesi efficace tra conoscenza ed esperienza, di cui il ruolo di manager necessita profondamente. Credo che certificazioni e codice deontologico possano offrire degli stimoli, e che l'impe-

gno delle aziende a impiegare solo manager certificati potrebbe far cambiare radicalmente le dinamiche di accesso al ruolo. È necessario che questa formazione prosegua durante tutto il percorso di vita lavorativa, garantendo anche a coloro che hanno più da offrire in termini di esperienza un continuo aggiornamento, la possibilità di rinnovare le loro competenze creative e di spendere la loro saggezza a vantaggio del sistema globale. La certificazione delle persone è materia molto complessa, ma aprirebbe a una rilettura del ruolo manageriale strategica per la sostenibilità del sistema.

Il tema dell'etica, a mio avviso, richiede una serie di riflessioni più ampie e approfondite: l'etica non si impone, all'etica si educa, e il sistema occidentale ha trasformato l'etica, rarefacendola. <<



Sviluppo Manageriale



Formazione pratica per Manager di nuova nomina (1.2.1)

Milano, 6/8 aprile

Costruire la propria leadership (1.2.2)

Roma, 30 marzo/1 aprile

La gestione quotidiana dei collaboratori (1.2.3)

Milano, 20/22 aprile - Ospite **Marco Mandelli**, Maestro Federale di Scherma

Parlare in pubblico: come presentare con successo le proprie idee (1.3.1) - Milano, 27/29 aprile

Sviluppare il **business**, affrontando **sfide** e **difficoltà** di ogni giorno, in un contesto in continuo **cambiamento**.

Servizio Clienti

02 80672 672

servizio.clienti@cegos.it

www.cegos.it



L'OPINIONE DEI LETTORI

Con la pubblicazione dell'articolo di Khurana e Nohria nel novembre scorso abbiamo invitato i lettori di «Harvard Business Review Italia» a inviarci la loro opinione, rispondendo alle domande che abbiamo inserito a fine articolo, qui sotto riportate. Tra le numerose opinioni arrivate in redazione, abbiamo scelto le due pubblicate in questa pagina, che ci sono sembrate più rappresentative.

LE DOMANDE

1. Siete d'accordo con l'affermazione che nell'ultimo decennio il business e il management delle aziende hanno perso fiducia e legittimità presso l'opinione pubblica, a causa di eventi quali Enron e Parmalat, e in seguito anche alla disastrosa gestione della recente crisi finanziaria?
2. Gli autori suggeriscono che, per riconquistare la fiducia persa, i leader aziendali dovrebbero porsi obiettivi che non si limitino a massimizzare il valore per gli azionisti, ma puntino a soddisfare i più ampi interessi dei diversi stakeholder. Siete d'accordo?
3. Ritenete opportuno che i manager si dotino di un organo di autogoverno (un albo, un ordine) con specifici criteri di ammissione, che vigili sulla condotta dei membri, come nel caso di medici e avvocati?
4. Ritenete opportuno che tale albo o ordine dei manager abbia il compito di fissare e fare rispettare dei requisiti professionali minimi a garanzia delle aziende e degli stakeholder?
5. La professione dei manager dovrebbe prevedere percorsi di formazione specifici e predisposti, oltre a successivi momenti di aggiornamento periodico obbligatori?
6. Ritenete che un codice deontologico quale quello ipotizzato nell'articolo possa essere sufficiente a garantire la professionalità e l'etica del management, che sia del tutto inutile o, al contrario, del tutto insoddisfacente?
7. Siete d'accordo con chi sostiene che la professione del manager non si apprende nelle università, nei master e nelle business school ma, al contrario, si fonda essenzialmente sull'esperienza?
8. Condividete il timore che un'educazione formalizzata dei manager ne potrebbe deprimere la creatività?

LE RISPOSTE

di Lauro Venturi / Amministratore delegato di Fidimpresa Finanza

1. Assolutamente d'accordo. I manager fanno parte della cosiddetta classe dirigente e quindi sono tenuti a comportamenti virtuosi, soprattutto con l'esempio. Purtroppo, per casi particolari (tra i quali inserirei anche alcuni presidenti delle ferrovie italiane o della nostra compagnia aerea) tutta la categoria viene messa alla gogna, così che manager diventa sinonimo di maneggione.

2. Sì. Nel mio libro *L'educazione sentimentale del manager* (Guerini, 2005) la seconda parte si intitola «Orientamento al business e sincero inte-

di Gian Domenico Sgolastra / Coordinatore Servizio Marketing, Banca Marche

1. No! La storia è lì a ricordarci che ogni «campo» ha sperimentato e sicuramente sperimenterà nel futuro «patologie» varie. Queste ultime trovano quasi sempre origine nel comportamento di una o più persone (e quindi non di un'intera categoria), spesso e volentieri favorite dal contesto del momento e dalla insufficiente cornice di leggi adeguate e comunque di regole efficaci. Non bisogna, infatti, dimenticare che nell'ultimo decennio a fronte di pochi casi negativi (quali Enron e Parmalat), seppur di enorme risonanza mediatica, ci sono stati una



resse per le persone», proprio per evidenziare la necessità di non mettere in contrapposizione i profitti con le regole del gioco e i valori. Sono convinto, e ho evidenze, che non si tratti di un solo aspetto morale o «filantropico», ma che alla fine i comportamenti non etici dei manager danneggino l'azienda rendendola sorda e cinica.

3. Assolutamente no: i medici della clinica Santa Rita, ad esempio, hanno giurato sulle parole di Ippocrate ma, ciò nonostante, facevano interventi non necessari. Gli ordini e gli albi ingessano le professioni; ho studiato per diventare counselor e vedo ancora discussioni infinite con l'ordine degli psicologi per stabilire paletti più o meno rigidi. Il manager ha già la sua associazione dei dirigenti, non ne servono altre.

4. No, sarà il board a valutare le performance del direttore generale e degli altri manager. Una leva di competizione ancora valida è la differenziazione e quindi spetta poi al mercato stabilire chi è o non è un bravo manager. Nel caso di aziende pubbliche occorre semmai un controllo più serio sui risultati.

5. Assolutamente sì, le conoscenze evaporano con una velocità sorprendente. Per questa ragione un'azienda seria prevede programmi di formazione non estemporanei, ma legati alle principali sfide da affrontare, spaziando anche in territori che possono sembrare distanti. Ho partecipato in passato a interessanti lezioni proposte da Istud, definite Analogie, che mi hanno arricchito e insegnato cose che ancora mi servono come riferimento. Se debbano essere obbligatori o meno, lo deve fissare l'azienda.

6. Nemmeno per sogno. Sono principi di buon senso, che non sono inutili, ma vanno considerati come spunti. La questione centrale attiene alle modalità di selezione e di carriera dei manager ed ai valori e alla cultura aziendali. In Enron, mi pare, c'era una straordinaria carta dei valori nella quale le parole *etica* e *integrità* erano ripetute diverse volte. Se però si premiano solo i risultati delle trimestrali,

moltitudine di imprese e di business manager che hanno creato ricchezza per gli azionisti, gli stakeholder e il relativo territorio/Paese.

2. Sì, ma per una sola ragione: il top manager crea valore per i propri azionisti solo attraverso la soddisfazione dei diversi stakeholder: i due obiettivi non si escludono a vicenda, ma al contrario si rafforzano l'uno con l'altro, ed è il solo mix che garantisce all'impresa di prosperare nel lungo periodo, nel rispetto comunque dei diversi ruoli, compiti e responsabilità delle parti. L'azienda vive, sopravvive e prospera solo se è parte integrante di un sistema che ha l'obiettivo di aumentare il benessere complessivo.

3. No! Lo strumento dell'albo o dell'ordine non è di per se stesso garanzia di professionalità, soprattutto di quella mantenuta nel tempo. I fatti di cronaca, certo non di tipo positivo (vedi i casi di malasanità), relativi a professionisti appartenenti ad albi o ordini sono lì a dimostrarlo. E' la business community che deve vigilare sulla professionalità e sui comportamenti dei manager, premiando coloro che creano ricchezza per l'impresa, e quindi per la comunità intera, ed espellendo dal mercato coloro che tradiscono la fiducia della proprietà e della comunità tutta.

4. Ma quali potrebbero essere i requisiti professionali minimi? E soprattutto come misurarli? Non credo che la tipologia delle qualità che deve possedere un ottimo manager possano essere inquadrabili in «requisiti professionali minimi». Ad esempio, come trattare la capacità di gestire e motivare i dipendenti, di essere creativi, di avere una vision, di essere sempre ottimisti, di fare squadra, di mantenere costante nel tempo la determinazione e l'energia profusa nel lavoro.

5. La vita del manager dovrebbe essere caratterizzata da un costante alternarsi di formazione altamente specialistica ed esperienze maturate sul campo. L'obbligatorietà non serve, deve funzionare la business community! Chi non padroneggia le più aggiornate tecniche di management e chi non dimostra sul campo la propria professionalità dovrebbe essere buttato fuori dal mercato. Ciò che conta è la vera convinzione e



allora tra il dire e il fare c'è ben più che il mare!

7. No, una preparazione di base è fondamentale. Certo, non è sufficiente, ma la sola esperienza è del tutto insufficiente in contesti turbolenti e incerti come quelli che da anni attraversiamo. L'esperienza rischia di farci vedere le cose nuove come evoluzione di quelle vecchie, ma non è così. Certo, *learning by doing* vale sempre, ma non c'è nulla di più pratico di una buona teoria: credo nel modello *blended*, esperienza e studio costante creano il vero circolo virtuoso.

8. No. L'educazione formalizzata è come offrire a tutti lo stesso set di utensili, poi ognuno li utilizza a suo modo. Stessi attrezzi, stesse materie prime, stesse scuole, non significano sculture tutte uguali. Creatività e razionalità, locale e globale, breve e lungo termine non sono da contrapporre, ma da integrare. <<

determinazione del manager a svolgere bene il suo lavoro e non la frequenza, magari passiva, a un corso periodico obbligatorio.

6. Il codice deontologico richiamato nell'articolo è del tutto inutile. Credo che nel mondo esista una moltitudine di manager che rispetta le previsioni di tali codici e di sicuro le aziende che gestiscono stanno prosperando, mentre ce ne saranno comunque tanti altri che non lo rispettano ora e non lo rispetteranno efficacemente in futuro solo perché obbligati ai fini dell'ingresso in un albo o ordine. Ma è altrettanto sicuro che le aziende di questi ultimi se la staranno passando male.

7. No. Occorre il giusto mix: preparazione tecnica, doti personali naturali ed esperienza, il tutto confortato dai risultati tempo per tempo raggiunti, e arricchito dagli errori commessi (fungono da «vaccino» per il futuro). Lo studio è utile perché fornisce quegli strumenti necessari a «leggere» la realtà e conseguentemente aiuta a prendere le decisioni.

8. No! Sia perché creativi in parte si nasce, sia perché in parte si studia per imparare ad essere creativi. Inoltre, non credo proprio che la mente umana possa essere disturbata più di tanto nella sua capacità di essere creativa da un'intensa attività formativa. <<



LIMITAZIONI D'USO DELLE RISTAMPE DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA

La ristampa degli articoli della Harvard Business Review Italia, sia in versione cartacea, sia in versione digitale, è concessa per uso esclusivo del Committente, che potrà utilizzare tali copie solo nel numero effettivamente acquistato. È proibita la riproduzione delle suddette ristampe in numero in eccedente le copie oggetto della licenza. È inoltre severamente vietata la diffusione dei contenuti (originali, copie, riproduzioni, registrazioni, fissazioni) di Harvard Business Review Italia in qualsiasi forma, meccanica o telematica, attraverso stampa, radio, televisione, Internet, Intranet, posta elettronica o con qualunque altro mezzo anche se non espressamente indicato nel presente elenco. La riproduzione e la diffusione non autorizzate saranno considerate violazioni della Legge 633 del 22.4.1941 e saranno perseguire a norma della Legge 248 del 16 agosto 2000 (Disposizioni a tutela del diritto d'autore).