

Dal progresso al progresso, il buon manager gestisce il cambiamento

Pubblicato: Martedì 2 Marzo 2021



“Apertura, apertura, apertura!”. Questa triplice invocazione fatta ormai dieci anni fa dagli autori del libro **“Gli imprenditori”** (Egea), ovvero **Federico Visconti** (foto) e **Guido Corbetta**, con riferimento alle strade da percorrere da parte degli imprenditori, è ancora valida, alla luce delle sfide che attendono le imprese nel dopo pandemia.

«In tante aziende c'è un enorme bisogno di aprire la finestra per far entrare aria fresca» scrivevano allora i due autori. Ma per fare entrare quell'aria portata da un attore esterno, come ad esempio un manager, occorre uno sforzo da entrambe le parti, sia sul piano personale che su quello professionale. **L'imprenditore deve essere almeno consapevole** di quel bisogno e crescere rispetto alla proprie capacità relazionali, mentre il manager deve mettere in campo oltre alle competenze tecniche anche doti personali come la capacità di ascoltare e la trasparenza.

Sono passati tanti anni da quella pubblicazione, **Federico Visconti**, nel frattempo, è diventato **rettore** della **Liuc-Università Cattaneo di Castellanza**, ma le imprese, soprattutto le più piccole, caratterizzate – in molti casi dominate – dalla presenza carismatica dell'imprenditore, fanno ancora fatica ad aprirsi.

Il Centro di ricerca sullo strategic management e il family business della **Liuc Business School**, in collaborazione con Federmanager, sta portando a termine uno studio dedicato al profilo dei manager utili allo sviluppo delle Pmi.

Rettore, che domande si dovrebbe porre un buon manager?

«Il buon management deve concentrarsi sugli obiettivi di sviluppo dell'azienda di cui è al comando e questi obiettivi attraversano la storia. Le dimensioni fondamentali nel management sono strettamente correlate al periodo storico, dal primo dopoguerra in Italia fino alla pandemia, passando per la crisi dei mercati finanziari. Il buon manager si pone obiettivi a partire da quelli economico finanziari. Se un'azienda è ben gestita e ha risultati competitivi, prova a crescere. Se il business è crollato ma ha perso meno degli altri, si è portato a casa una quota di mercato. Ci sono poi obiettivi sociali come la soddisfazione dei dipendenti e la fiducia degli stakeholder. Il manager deve avere una missione sistemica, capire gli upgrade delle competenze necessari ai livelli inferiori, con differenze tra settori e diverse dimensioni di impresa. Negli scenari del 2022 è sicuro che dovrà essere più digitale che meccanico».

Quali sono gli errori che i manager commettono con maggiore frequenza?

«Molte scelte dipendono dalla proprietà. Quando si parla di concetto di proprietà responsabile, si intende ciò che porta a scegliere determinate risorse nel momento in cui l'imprenditore ha capito alcune cose. Una prima risposta è collegata a chi inserisce in una determinata impresa il manager e in nome di quale principio e soprattutto di quale sviluppo è fatta quella scelta. Uno dei problemi più grossi che abbiamo in Italia si può liquidare con questa battuta: «Fa parte del pregresso» e il pregresso è un nemico del management. Questa regola si applica a tutti gli ambiti in cui c'è un finalismo: nella scuola, negli ospedali, nei giornali e nelle aziende in generale. Il mercato esprime chi è più bravo e chi è meno bravo, e quando uno è bravo vuol dire che è ben gestito. Mantenere il pregresso e non intervenire ha delle motivazioni anche positive non solo negative. Ma non gestire il pregresso può compromettere il progresso».

Sembra un gioco di parole...

«Sembra, ma è quello che avviene nella realtà. L'errore più grosso che fanno i manager sta un po' a monte e riguarda una scelta: mettere la persona giusta al momento giusto. Non intervenire nei livelli più bassi in nome del pregresso è un errore perché significa non accettare la sfida del cambiamento. Poi si può sempre sbagliare, ma c'è una bella differenza tra sbagliare e invece non provare a giocare la partita. Quindi, il manager che non mette in conto il passaggio dal pregresso al progresso, sbaglia. Churchill, rispetto ai tanti mali che affliggono il mondo, diceva: "Il problema consiste nel fatto che gli uomini non vogliono essere utili ma importanti". Quest'idea dell'utilità marginale nel 2021 è un tema significativo. Un altro errore è anche non imparare dai giovani e di non fargli giocare la partita. Un giovane preparato nelle nostre università inserito in un'azienda può generare valore. Se però si mette di mezzo il pregresso e tutte le obiezioni organizzative, allora i giovani non arriveranno mai nelle aziende. Bisogna mettere in discussione il modello di attrattività delle nostre imprese, dando ai giovani condizioni di lavoro con una prospettiva, tutte cose che nell'azienda del signor Brambilla, ma a volte anche nella multinazionale, non sempre ci sono, soprattutto in questi anni difficili».

Al manager non si chiedono solo competenze tecniche ma anche soft skills. Cosa deve prevalere?

«Qui c'è un tema di attualità. I processi organizzativi, a maggior ragione in fasi come quella che stiamo attraversando, presuppongono leader in tutti i sensi, anche carismatici. Si racconta che Marchionne, appena arrivato in Fiat, per oltre un mese non abbia fatto altro che intervistare i dirigenti del gruppo, per decidere come riorganizzare. È un esempio per dire che bisogna saper stare con le persone. Ciò presuppone saper approfondire problemi, accettare il confronto e ascoltare, ovvero saper lavorare in team. Se in quel ruolo avessero messo un grandissimo ingegnere meccanico, un genio super esperto delle cerniere dei furgoncini della Iveco, avrebbe fatto fatica a portarsi dietro le persone. Quando si parla di soft skills, c'è un tema di equilibrio. Insomma, non è che il miglior tornitore sia il miglior capo dei tornitori, anzi, probabilmente ha un ego che non aiuta l'organizzazione».

Perché è così importante il tema del coinvolgimento?

«Per far uscire quel grande patrimonio di conoscenze che hanno le aziende, magari legate a un normale capo officina o a uno che sa fare bene gli acquisti, che in genere vengono condivise poco. Una delle

grandi sfide che hanno le organizzazioni è avere una certa generosità di condivisione. Oggi invece tendono a prevalere “i silos” perché i meccanismi di difesa sono alle stelle. I manager hanno in mano il destino della sfida organizzativa e il loro compito è far passare questi linguaggi istituzionali. E in Italia sotto questo aspetto siamo abbastanza aridi, perché ognuno coltiva il suo orticello. Uno può essere bravissimo a processare fatture, ma è sempre un servizio. Perché qualcuno gestisca una fattura, prima ci deve essere un bravo commerciale che va a vendere i prodotti in Cina, magari nel bel mezzo del Covid. Non basta dire: “il mio è un bel prodotto”. Occorre che i materiali siano quelli giusti e il prezzo adeguato per portarlo sui vari mercati. Stiamo parlando di una sfida all’integrazione che gli imprenditori fanno in senso carismatico. C’è sicuramente ancora bisogno di una figura che giri per la fabbrica, ma c’è bisogno anche di un livello un pò diverso».

La ricerca che avete condotto con Federmanager indaga anche sul rapporto tra manager e proprietà. Non sempre le Pmi sono abbastanza attrattive e non sempre hanno le risorse per assumere.

«L’integrazione tra manager e imprenditori nelle piccole e medie imprese non è così serena. Sul problema del costo è giunto il momento di fare un esame di coscienza. È chiaro che per un’azienda che, per esempio, ha 8 milioni di euro di fatturato, non è facilissimo liberare 150mila euro per un buon manager. Oggi di manager bravi ce ne sono tanti e sono disponibili a mettersi in gioco anche per cifre inferiori. Poi capita spesso che quei soldi è il manager stesso che te li fa recuperare, eliminando sacche di inefficienza in azienda e facendo scoprire all’imprenditore nuovi mercati. Il problema è il modello di interazione con l’imprenditore perché se in azienda arriva un manager con una certa personalità e capacità chiederà spazio. C’è un confronto di ruoli, di metodi di lavoro, tenendo conto che i manager hanno un orizzonte più di breve periodo mentre gli imprenditori, con il loro capitale paziente, possono guardare a un orizzonte più lungo. Ci vuole una riflessione profonda sulle premesse a partire dagli obiettivi. Per esempio, un manager un pò forte potrebbe chiedere all’imprenditore di allontanare il figlio da ruoli operativi perché non vuole rotture di scatole in azienda. Il buon manager invece cerca di far crescere la nuova generazione in quel ruolo. Le aziende su questi aspetti si stanno muovendo, di resistenze purtroppo ne vedo ancora tante. Non dimentichiamo che l’imprenditore è un uomo solo nella decisione, con una grande responsabilità, tanto che se non può pagare gli stipendi non dorme di notte, costretto a convivere con una burocrazia ormai insopportabile. E pur essendo uomini con un grande ruolo nell’economia, fanno fatica a reinterpretare il modello».

In Italia c’è una cultura della misurazione dei risultati?

«Mentre visitavo una multinazionale con degli studenti, un manager addetto al controllo, sollecitato da una mia domanda circa il sistema piuttosto sofisticato sulla gestione, rispose che: “È proprio quando l’azienda va bene che si devono fare analisi sofisticate delle performance”. Credo che la strumentazione nelle aziende, nel calcolo dei margini, dei flussi produttivi e nelle simulazioni di investimento, non sia così avanti. A onor del vero nelle Pmi sono stati fatti passi avanti, ma penso che ci sia ancora una matrice molto amministrativa e una lettura che è sempre la stessa, cioè ricavi e cassa. Questa doppia lettura è fondamentale ma non ti aiuta a prendere decisioni importanti, come la scelta di implementare o eliminare una linea produttiva, per esempio. In questo senso c’è un tema relativo alle competenze. Non può essere certamente un amministrativo a fine carriera, che si è sempre occupato di iva, a fare il controllo del margine di contribuzione di un singolo prodotto. E se introduci in azienda un giovane che conosce bene il controllo di gestione e la prima domanda che gli fai è sull’iva, è chiaro che lo fulmini. Qui ci vuole un ruolo molto forte dell’imprenditore che deve essere in grado di dare delle priorità. Insomma, nelle nostre pmi gli spazi di managerialità, collegate alle variabili organizzative, rimangono importanti».

Come l’Università Liuc orienta questo fabbisogno?

«In Liuc ci sono molte occasioni di ascolto delle imprese, così come non mancano i percorsi dedicati. Il ruolo della ricerca in questo senso è importante e mi pare che questo aspetto stia uscendo con forza anche nel dopo pandemia, nonostante in Italia non ci sia una cultura dell’investimento nella ricerca. Quanti capitali dormienti abbiamo che potrebbero essere investiti in quel settore in una prospettiva di

mecenatismo? Lo stesso **Ferruccio De Bortoli** ne aveva scritto nel maggio scorso e la Liuc era entrata nel dibattito pubblico con una lettera aperta. Il ministro ha appena ricordato che serve una ricerca di qualità che è poi quella che si fa nelle università. Quella che stiamo facendo con la **professoressa Lazzarotti**, in collaborazione con Federmanager, è ricerca di qualità. Consentirà di pubblicare testi scientifici, fare convegni e darà ai giovani ricercatori spazi divulgativi sui media. Questo è il mestiere dell'università. È dunque rimettendo al centro gli investimenti nella ricerca di qualità che diamo una risposta a quel fabbisogno. Alla Liuc ci stiamo muovendo in parallelo con l'informazione didattica, l'iFab, Life Skills per il management, tutte cose che fanno parte del modello di diffusione della conoscenza che però devi produrre perché la ricerca altro non è che la frontiera della conoscenza».

La metamorfosi dei manager trasformati da innovazione tecnologica e pandemia

Piccole e grandi imprese convivono, ma i loro manager parlano lingue diverse

Michele Mancino

michele.mancino@varesenews.it