

MANAGEMENT**NEL DOPO PANDEMIA
NON C'È PIÙ POSTO
PER LA MEDIOCRITÀ**di **Federico Visconti**

«**P**er fortuna, di tanto in tanto la professione manageriale, così incline a diventare supponente quando vince qualche battaglia, e i seriosi studi di management vengono scossi da qualche provocazione che ridimensiona le ambizioni, che costringe a pensare, che obbliga a fare i conti con la realtà che sfugge alla catalogazione, ai modelli, alla pretesa "scientifica" di imbrigliarla o alla volontà autoritaria di dominarla». Così scriveva, nel 1998, Claudio Demattè. Tolto il «per fortuna», il ragionamento non fa una grinza e la «provocazione Covid» impone di percorrere la strada saggiamente tracciata dal professore-manager più di vent'anni or sono: fare i conti con la realtà.

Sul ruolo dei manager nell'era del post Covid si sta discutendo intensamente, ed è giusto così. Di buon management ce ne sarà bisogno e il confronto è una grande ricchezza. L'iconografia anglosassone ci mette del suo (la *coronavirus-driven disruption* che indurrà la sostituzione del *just in time* con il *just in case*, per fare un esempio!) ma quel che conta è la sostanza: catene del valore da ristrutturare, *value proposition* da inventare, *partnership* da ripensare nei modi e nei luoghi... senza perdere di vista una dimensione fondamentale del «mestiere di dirigere»: la leadership. Ipotizziamo un *deus ex machina* che incorpori doti di *decision making* in condizioni di instabilità, abilità di manovra degli obiettivi, competenze *up-to-date*, resistenza allo stress e chi più ne ha, più ne metta. Quandanche esista, il Faust del management non potrà prescindere da un contesto organizzativo da mobilitare e da un ambiente istituzionale con cui interagire.

Sergio Marchionne diceva che «un grande leader è capace di guidare il cambiamento, indicare la direzione generale, fissare degli obiettivi, incredibilmente audaci, circondarsi delle persone migliori che si possano trovare, e farle lavorare». Nei fatti, come si declinerà nei prossimi mesi il «si circonda»? E il «farle lavorare»? Si tratterà di sostituire dei collaboratori? Di metter mano ad assetti organizzativi e sistemi operativi? Di investire in formazione e in welfare? Le parole vanno pesate, tanto più in questa fase storica. Ma è indubbio che gli scenari occupazionali in cui siamo immersi non siano rosei. Serviranno leader carismatici, allenati a stare con

le persone, a toccare le corde motivazionali, a contrastare le resistenze al cambiamento. A chiamare pane il pane e vino il vino, a generare fiducia e consenso attorno a ciò che veramente conta: il bene dell'azienda. Sfide di non poco conto, in un Paese in cui le posizioni di rendita e i meccanismi di difesa, i nepotismi e i poltronifici mettono all'angolo la meritocrazia non appena si presenta l'occasione. Cioè spesso. Troppo spesso.

E poi c'è l'ambiente istituzionale, con numerosi *stakeholder* con cui interagire. *In primis*, la proprietà, partendo dal presupposto che il gioco «contributi attesi-ricompense offerte» non potrà certo essere quello del passato. Subito dopo, l'ecosistema: banche, sindacati, rappresentanza, enti territoriali, *policy maker*... Un esempio su tutti: i rapporti con la pubblica amministrazione. Max Weber scriveva che «ogni burocrazia si adopera per rafforzare la superiorità della sua posizione mantenendo segrete le sue informazioni e le sue intenzioni». In Italia, ormai da decenni, imprenditori e manager disegnano i processi in funzione dei vincoli burocratici prima che delle opportunità di business, che è tutto dire. La speranza è l'ultima a morire, ma il manager del dopo Covid appare destinato a combattere, ancor più che in passato, con la burocrazia.

In sintesi. La sfida che attende i manager è quella di una trasformazione profonda del lavoro di gestione, nelle sue componenti fondamentali: la tecnica, la progettualità e «l'arte politica». Con un focus particolare su quest'ultima. Demattè ammoniva che «nel management, una quantità infinita di scelte e di azioni devono essere prese sulla base di elementi che non si prestano a elaborazioni scientifiche. Richiedono piuttosto valutazioni puntuali o d'insieme di natura altamente qualitativa per la quale ci vuole sensibilità, equilibrio, saggezza e capacità di soppesare azioni e reazioni complesse». Valeva allora, varrà ancor di più in futuro.

La pandemia e la crisi che ne sta derivando sollecitano i manager a promuovere una *new age* che punti a superare le inerzie, a rimuovere la mediocrità e a premiare il merito. A dare spazio ai giovani di valore. Ad esprimere quello che Marchionne chiamava «Il coraggio di cambiare». A tema c'è una ineludibile assunzione di responsabilità nei confronti delle imprese, ma c'è anche un contributo dal grande valore simbolico per le istituzioni e per l'intera società civile.

Rettore Liuc - Università Cattaneo

© RIPRODUZIONE RISERVATA



IL SOLE 24 ORE, 24 APRILE 2020, PAGINA 25
Un articolo sulla necessità di individuare leadership resilienti per far fronte al post Covid firmato dal Ceo di Deloitte Italy Fabio Pompei. Al dibattito hanno preso parte lo scorso 26 maggio anche Donato Iacovone e Donato Ferri