

LA RIVISTA DI DIREZIONE AZIENDALE

SDA BOCCONI

# & **Economia Management**

---

## **Il ruolo del manager nell'economia post-industriale** di Pasquale Gagliardi

Estratto da "Economia & Management"  
n. 1 - Aprile 1992

---

**ETASLIBRI**  
Periodici

Pasquale Gagliardi

# Il ruolo del manager nell'economia post-industriale

**Il manager nell'economia post-industriale dovrà essere sempre più un leader, capace di gestire i processi di trasformazione culturale dell'azienda. In Italia questo salto di qualità potrà essere raggiunto solo se la classe dirigente ed i singoli manager investiranno per produrre ed acquisire conoscenza esperta sul management.**

Il proposito di queste riflessioni (che è quello di identificare i tratti fondamentali che caratterizzano la figura del manager nell'economia post-industriale) può apparire troppo ambizioso, e difficile da realizzare senza cadere in generalizzazioni prive di mordente analitico o, al contrario, in specificazioni e distinzioni troppo minute per offrire una prospettiva interpretativa di un certo respiro. Due precisazioni preliminari, tuttavia, possono ridimensionare l'apparente ambizione dei propositi.

In primo luogo, penso siamo tutti consapevoli del fatto che i manager costituiscono oggi – e continueranno a costituire domani – una popolazione assai eterogenea, con ruoli profondamente differenziati a seconda dei settori, delle imprese, dei livelli gerarchici, delle aree funzionali e delle situazioni specifiche. Ogni ruolo sociale si definisce come l'insieme delle aspettative che i diversi *role-partners* hanno nei confronti del titolare del ruolo, e queste aspettative si combinano secondo pattern che riflettono, da un lato, il potere dei *role-partners*, dall'altro le scale di preferenza del manager (la sua visione del ruolo) e la sua capacità di gestire attese contraddittorie o relativamente compatibili. Parlare dunque di *un* ruolo del manager costituisce una semplificazione: il ruolo del manager che tratterrò è un *ideal-tipo*, (uso questa espressione non nella accezione weberiana, ma nel suo significato letterale), una configurazione che delinea, da un lato, tratti tipici (ricorrenti, dominanti), dall'altro tratti ideali, cioè desiderabili.

Questa ultima osservazione si collega alla seconda precisazione preliminare che mi sembra necessaria: nel suggerire una configurazione *tipica* del ruolo del manager nell'economia post-industriale non utilizzerò un approccio deterministico, nel senso che non cercherò di derivare automaticamente le tipicità del ruolo da presumibili tipicità situazionali ipotizzate dagli scienziati. La realtà è sempre il frutto di una costruzione sociale, in cui vincoli tecnici e dati di fatto possono essere trasformati in opportunità e utilizzati creativamente attraverso appropriate strategie degli attori sociali influenti. Tra questi attori sociali influenti dobbiamo enumerare, in-

anzitutto, le associazioni che rappresentano gli interessi dei dirigenti (intesi come comunità occupazionale) e quelle che rappresentano gli interessi dei loro *role-partners* (in particolare i lavoratori esecutivi e gli imprenditori), ma anche tutte le istituzioni che contribuiscono direttamente o indirettamente a identificare confini e contenuti dei territori professionali, in specie le agenzie di socializzazione e formazione ai ruoli, come le scuole e le riviste di management. Ciascuna di queste istituzioni (ma anche ogni singolo manager nel suo lavoro quotidiano) propone incessantemente, e confronta con altre istituzioni e persone, particolari *rappresentazioni* del ruolo, sorrette da specifici interessi e ideologie. Da questo punto di vista, il manager tipo dell'economia post-industriale sarà in parte il distillato di una esplorazione dialogica, alla quale io stesso partecipo nel momento in cui utilizzo un mezzo di comunicazione di massa per descrivere un *tipo* di dirigente che riflette non solo le mie conoscenze circa la natura e la frequenza delle situazioni da gestire, ma anche le mie preferenze, vale a dire le mie idee sulla evoluzione *auspicabile* del ruolo.

Assumerò dunque, come sfondo delle mie considerazioni, alcuni fatti che a mio avviso costituiscono occasioni critiche di evoluzione del ruolo e ragionerò successivamente in termini di possibili strategie di appropriazione, da parte dei dirigenti, di nuovi spazi di azione sociale e organizzativa.

## Nuovi spazi di azione sociale e organizzativa

Il primo dato con il quale dobbiamo confrontarci è la ristrutturazione dei settori economici e delle popolazioni di imprese come fenomeno permanente e non come processo di transizione da un assetto stabile a un nuovo assetto duraturo.

“... le grandi trasformazioni che osserviamo nel sistema economico (l'internazionalizzazione, la globalizzazione, lo sviluppo accelerato dell'innovazione *industriale* – con la progressiva riduzione del tempo intercorrente tra la scoperta

**Pasquale Gagliardi** è docente di Teoria delle organizzazioni complesse nella facoltà di Scienze politiche dell'Università Cattolica di Milano e direttore dell'Istud - Istituto Studi Direzionali.

scientifica e la sua applicazione – la nascita di nuove tecnologie trasversali convergenti che influenzano simultaneamente le condizioni operative di diversi settori economici, la progressiva transizione dalla produzione di beni ad alto contenuto di energia e di lavoro alla produzione di beni e servizio a basso contenuto di energia e ad alto contenuto di informazione) agiscono tutte nella medesima direzione: aumentano il grado di interdipendenza tra le imprese riducendo la difendibilità delle competenze distintive nell'ambito di un settore e diminuiscono l'autonomia di un settore rispetto agli altri.

Non cadono quindi soltanto le barriere doganali che dividevano i mercati, ma le barriere tecnologiche che dividevano i territori d'affari; vantaggi competitivi accumulati in anni di storia imprenditoriale vanno in frantumi; aziende familiari che parevano arroccate in fortificazioni imprendibili passano sotto il controllo di nuovi gruppi. A livello mondiale, un barometro della straordinaria turbolenza industriale dei nostri tempi è il tasso di ricambio crescente nella celebre lista delle 500 aziende di *Fortune*: un terzo delle aziende elencate nel 1985 non esisteva nel 1970, e 250 aziende che apparivano nella prima lista del 1955 sono sparite dall'elenco, hanno cambiato nome e attività, sono state assorbite da altre imprese o sono semplicemente defunte (Shanklin, 1986). Nella grande maggioranza dei casi tutto ciò è accaduto o accade, anche in Italia, perché qualcuno attua strategie innovative che modificano il contesto competitivo stabilendo nuove regole del gioco alle quali gli altri devono adattarsi."(1)

Se ad ogni competenza distintiva corrisponde una cultura distintiva, l'obsolescenza sempre più frequente delle competenze distintive determinerà sempre più frequentemente crisi di identità culturale: le strategie di sopravvivenza di molte aziende richiederanno la capacità di mettere in discussione non tanto e non solo processi operativi, strutture e strategie, quanto gli assunti di base incorporati nella tradizione e nel *sensus commune* proprio di ogni organizzazione, l'insieme dei valori e delle credenze fondamentali su cui il gruppo sociale che compone

l'impresa ha costruito nel tempo la propria identità collettiva. L'esigenza nuova e impellente sarà quella di assecondare e guidare cambiamenti che alcuni scienziati sociali definiscono di secondo grado, favorendo (a livello cognitivo) l'utilizzazione di nuovi criteri di selezione delle informazioni e di valutazione degli eventi e (a livello emozionale) l'attribuzione di valore ad abilità, mete, funzioni diverse da quelle precedentemente idealizzate.

La prospettiva è dunque quella di uno straordinario salto di qualità della leadership, che può assicurare vantaggi competitivi all'impresa solo nella misura in cui riesce a gestire gli inevitabili processi di trasformazione culturale. Questo salto di qualità può essere concettualizzato in vari modi: possiamo dire che la leadership relazionale sarà soppiantata dalla leadership istituzionale, che alla capacità di ottimizzare il rapporto mezzi-fini si affiancherà o sostituirà l'intelligenza strategica, vale a dire la capacità di individuare nuovi obiettivi e nuovi modelli di relazione tra mezzi e fini, ovvero (ricorrendo alla metafora ardita ma suggestiva di Richard Norman) possiamo dire che il nuovo manager, con riferimento al sistema cooperativo che gli è affidato, sarà più simile a un uomo di stato che a un amministratore. Il *focus* dell'attenzione si sposta comunque dalla gestione di relazioni all'interno di cornici protettive e di pattern stabilizzati alla vigilanza sui confini mobili dell'organizzazione, dalla adesione fedele a una cultura aziendale *data* alla capacità di prendere da essa le distanze e leggerla criticamente, dalla ricerca di certezza alla tolleranza dell'ansia e dell'ambiguità.

Qualcuno potrà osservare che questi sono compiti degli imprenditori e non dei dirigenti. Non credo, tuttavia, che in un mondo in fermento come quello in cui viviamo sia ancora possibile ragionare in termini di ruoli *ascritti*: i problemi saranno affrontati da chi avrà la competenza per affrontarli, gli spazi di azione sociale e organizzativa saranno occupati da chi arriverà preparato all'appuntamento con i fatti. Per questi motivi, ho parlato di occasioni di sviluppo professionale del ruolo del dirigente, occasioni che

La prospettiva è dunque quella di uno straordinario salto di qualità della leadership, che può assicurare vantaggi competitivi all'impresa solo nella misura in cui riesce a gestire gli inevitabili processi di trasformazione culturale.

possono essere colte o trascurate, ma che (se si decide di coglierle) richiedono la elaborazione e l'attuazione di strategie appropriate.

### La professione dimezzata

L'appropriatezza di una strategia (individuale o collettiva) di sviluppo del ruolo richiede una analisi realistica e disincantata del punto di partenza, vale a dire del livello e della natura della professionalità manageriale oggi in Italia. Anche in questo caso ragionerò in termini di tratti dominanti e ricorrenti, da me interpretati sulla base della conoscenza del fenomeno che ho maturato nel corso di una ormai lunga esperienza di direzione dell'Istituto Studi Direzionali.

A mio avviso, quella del dirigente (soprattutto nel settore dei servizi) è ancora in Italia una professione dimezzata. Un insieme di compiti, infatti, assurge alla dignità di professione (in una determinata società) quando esistono standard di riferimento (in base ai quali le modalità di svolgimento dei compiti vengono considerate appropriate o inappropriate, corrette o scorrette) tendenzialmente condivisi dai membri di quella particolare comunità occupazionale e rispettati dal resto della società, inclusi i fruitori dei servizi erogati dai *professionisti* in questione. Una professione è tale quando i suoi *codici* (che sono sia metodologici che etici) hanno valore e rilevanza generale, indipendentemente dal micro-contesto in cui la professione viene esercitata.

La possibilità di definire standard generali di carattere deontologico con riferimento a professioni *aziendali* cozza contro la tendenza naturale delle aziende (viste come micro-società) ad elaborare un proprio *ethos*, che è parte integrante della propria specifica cultura. Il dramma della relazione tra etica e affari (di cui tanto oggi si parla) non sta tanto nel fatto che l'etica resta *fuori* dalle aziende (che sarebbero governate da una logica strettamente strumentale ed economica), quanto nel fatto che ogni azienda tende ad avere una *sua* etica, che contrappone o sostituisce o separa dai valori morali dominanti nella società o dai codici deontologici delle professioni. Coloro che, come me, hanno l'opportunità di studiare e comparare le culture aziendali, osservano sovente che una azione considerata moralmente lecita nella azienda X è ritenuta illecita nella azienda Y: questo prova l'esistenza diffusa di una *morale aziendale* distinta dalla morale corrente.

Il luogo privilegiato di elaborazione dei codici deontologici sono le associazioni professionali,

e sempre più frequentemente vengono formulate oggi proposte di formalizzazione di questi codici, sia con riferimento (in generale) alla professione del dirigente, sia con riferimento a sottogruppi professionali specializzati in distinte aree della gestione aziendale. Tuttavia, vi è ancora molta strada da percorrere, in quanto non è sufficiente formulare degli standard etici, ma occorre, da un lato, ottenerne il rispetto da parte dei fruitori della professione e, dall'altro, che i professionisti li interiorizzino e si battano quotidianamente per difenderli. È certo che lo scenario post-industriale (per le ragioni che ho prima illustrato) offrirà più frequenti rischi di collisione tra interessi aziendali e interessi collettivi, e sarà più che in passato necessario che gli standard etici della professione siano definiti, visibili e socialmente accettati.

### Conoscenza esperta e conoscenza di senso comune nell'esercizio delle professioni direttive

Ma la professione del dirigente, soprattutto nel settore dei servizi, è dimezzata anche perché esiste una ridotta autonomia degli standard metodologici della professione.

Questo dipende, a mio avviso, da un diffuso pregiudizio sulla natura delle conoscenze che costituiscono il bagaglio di un dirigente, che porta a considerare la professione del manager in modo diverso da altre professioni il cui esercizio implica l'applicazione di conoscenze ritenute *scientifiche*. Le competenze di un ingegnere progettista sono considerate espressione di una conoscenza *esperta* e specializzata (dunque rispettabile in generale e discutibile solo dagli altri membri della professione) in quanto le discipline di riferimento della professione sono scienze esatte; il management e l'organizzazione, viceversa, vengono considerati e trattati come fenomeni gestibili prevalentemente applicando abilità istintive o una conoscenza di senso comune acquisibile attraverso l'esperienza.

Le discipline di riferimento per l'analisi, la progettazione e la gestione dei sistemi di azione collettiva (che costituiscono il cuore della competenza direzionale, soprattutto nelle imprese di servizio, dove le tecnologie decisionali e sociali soppiantano le tecnologie di trasformazione fisica) sono le scienze sociali applicate. Ma le scienze sociali applicate non hanno lo stesso statuto sociale delle scienze cosiddette esatte o naturali.

La riprova dell'esistenza di questo pregiudizio

Quella del dirigente è ancora in Italia una professione dimezzata. Un insieme di compiti, infatti, assurge alla dignità di professione quando esistono standard di riferimento tendenzialmente condivisi dai membri di quella particolare comunità occupazionale e rispettati dal resto della società.

sta nel fatto che (soprattutto in Italia) la società non investe nella produzione di conoscenza *esperta* sul management, cioè nella ricerca sociale applicata, mentre investe – sia pure, almeno in Italia, in misura in assoluto modesta – nella ricerca cosiddetta *tecnico-scientifica*. Le Business School, che in altri paesi industriali costituiscono un sistema parallelo a quello della istruzione superiore tradizionale, sono da noi fenomeni isolati. In Francia la legge obbliga le aziende a destinare una percentuale delle retribuzioni alla formazione e alla ricerca, in Italia (qualche anno fa) una proposta di legge finanziaria (rimasta per fortuna lettera morta) contemplava la possibilità di consentire alle aziende di detrarre solo il 50% delle spese in educazione.

Qualcuno potrà obiettare che il mercato della formazione in Italia è oggi particolarmente vivace e si sviluppa a tassi crescenti. Purtroppo, lo sviluppo di questo mercato (in cui la formazione si produce e si vende allo stesso modo in cui si producono e vendono prodotti in scatola) indica solo che in Italia non si fa *business education*, ma molti hanno fatto della *education* un business.

Diverse agenzie e istituti orientati al profitto si fregiano del titolo di Scuola solo perché posseggono edifici sontuosi e assemblano prodotti *prêt-à-porter* che assecondano le mode e l'illusione che l'educazione manageriale si somministri in pillole prontamente assimilabili e facilmente digeribili. Queste istituzioni svolgono un ruolo del tutto secondario ed esclusivamente di erogazione, e non hanno nulla a che vedere con le Business School intese come i luoghi deputati alla ricerca applicata sulla organizzazione e sul management, alla elaborazione della cultura di gestione e alla definizione degli standard metodologici delle professioni direttive.

### La conquista della competenza di gestione

In questo quadro, la responsabilità di creare le condizioni e le opportunità per lo sviluppo di una competenza manageriale appropriata ricade in larga misura sulle aziende che desiderano dotare i loro manager della conoscenza "esperta" che consente di dominare non solo i problemi di ottimizzazione, ma anche e soprattutto i problemi di trasformazione culturale che si affollano alla ribalta della scena aziendale nell'economia post-industriale.

Non credo, tuttavia, che i dirigenti italiani che condividono queste aspirazioni possano fare

molto conto sulla classe imprenditoriale per realizzare questi propositi.

Questa classe si è fatta carico in alcuni paesi (come gli Stati Uniti) della creazione di quel sistema educativo che in altri paesi è stato creato soprattutto dallo Stato. In Italia questo è accaduto in misura assai modesta e per iniziativa di pochi imprenditori illuminati. Anche se gli investimenti in formazione hanno raggiunto in Italia un ammontare cospicuo, non dobbiamo dimenticare che gran parte di questo ammontare riguarda l'addestramento professionale a mansioni esecutive. Inoltre, gran parte degli investimenti dedicati alla formazione cosiddetta manageriale si traduce in programmi che spesso hanno poco a che fare con l'educazione, giacché perseguono finalità assolutamente legittime ma tutt'affatto diverse: il trasferimento di messaggi, il rafforzamento delle culture esistenti, la motivazione collettiva, l'aggregazione del consenso su definite strategie d'azione. Non a caso, in termini comparativi, si riduce proporzionalmente l'investimento nella formazione esterna interaziendale, in cui l'oggetto elettivo dell'investimento è la professionalità degli individui, che imparano a crescere confrontandosi con altre persone provenienti da esperienze e culture diverse dalla propria, in un clima di libertà intellettuale.

Il problema della conquista di una competenza di gestione adeguata ai problemi che i tempi ci propongono rimane dunque prevalentemente affidato alle strategie collettive della classe dirigente e alle strategie individuali dei singoli dirigenti.

Ne è la prova il fatto che, ad esempio, in misura crescente chi frequenta l'ISTUD ha negoziato con l'azienda (in fase di assunzione o di ridefinizione del percorso di carriera) la propria partecipazione a un programma di sviluppo manageriale.

Qualcuno potrà osservare che questo mio discorso porta acqua al mulino delle Scuole di Management: è assolutamente vero, ma mi sono sentito di proporlo con franchezza e senza mezzi termini perché penso che oggettivamente esista una coincidenza di interessi e di idealità tra le poche Business School che intendono svolgere la missione che è loro propria e i dirigenti che aspirano a dotarsi di una autentica, competente cultura di gestione ■

#### NOTE DELL'AUTORE:

(1) Pasquale Gagliardi, *L'organizzazione dell'impresa innovativa* in Carlo Maria Guerici (a cura di), *L'impresa innovativa*, Milano, Edizioni del Sole 24 Ore, 2a edizione, pagine 161-162.

Chi frequenta l'ISTUD ha negoziato con l'azienda (in fase di assunzione o di ridefinizione del percorso di carriera) la propria partecipazione a un programma di sviluppo manageriale.