

Intervista

# DARE SIGNIFICATO AL LAVORO



GABRIELE GABRIELLI

Docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane e di Sistemi di remunerazione e gestione delle risorse umane presso il Dipartimento di Impresa e Management della Luiss Guido Carli. È direttore dell'Executive Mba. Ha ricoperto il ruolo di direttore risorse umane e organizzazione in diverse aziende e gruppi, pubblici e privati. Autore di diversi volumi sullo sviluppo organizzativo e sulle risorse umane, tra cui *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010.

Niccolò Gori Sassoli

Puntare sul fattore manageriale è una delle priorità per consentire alle imprese e all'intero sistema produttivo italiano di affrontare la crisi presente e di guardare con maggiore fiducia al futuro. La presenza di manager in Italia, però, è molto più bassa rispetto a quanto accade negli altri paesi avanzati. In Gran Bretagna, per esempio, i dirigenti del settore privato rappresentano il 6% di tutti i lavoratori dipendenti, in Francia e in Germania il 3%, mentre da noi siamo solo all'1%. Diversi studi dimostrano che questa carenza frena produttività, competitività e innovazione. Prendendo spunto da questo dato abbiamo chiesto l'opinione di Gabriele Gabrielli, direttore dell'Executive Mba presso l'Università Luiss di Roma ed esperto di risorse umane.

**In che modo è possibile sviluppare la cultura manageriale nelle imprese italiane e colmare il divario esistente con gli altri paesi europei?**

«I contesti cui si fa riferimento sono molto diversi. Ragionare su un tema così complesso confrontando percentuali senza essere certi che si stia parlando dello stesso fenomeno può essere riduttivo e fuorviante. In Italia il significato di "dirigenza" chiama in causa qualifiche, contratti di lavoro e normative particolari che non trovano analogie in altri paesi. Resta però il fatto che, forse, da noi risulta meno sviluppata a tutti i livelli la cultura di management attraverso cui si esprime la gestione di un'impresa e di un'organizzazione. Per cultura di management intendo innanzitutto una consapevolezza ade-

guata riguardo le responsabilità, le attese di performance complessive e la rilevanza che gli executive hanno per assicurare una gestione sostenibile delle imprese e delle organizzazioni che guidano. Comincerei proprio da qui, ossia dalla riflessione accurata su che cosa si chiede e che cosa ci si attende oggi da un manager. Ho l'impressione che su questo aspetto ci sia molto da lavorare e da parte di tutti. Troppo spesso i dirigenti, infatti, hanno le armi spuntate dovendo muoversi in strutture complesse di governance che, anziché incentivare un contributo di alto profilo (fatto anche della giusta dose di coraggio e apertura all'innovazione che dovrebbero connotare lo spirito e il carattere di ogni "guida") rischiano di irretire l'azione

manageriale svuotandola di significato. Così come è frequente, viceversa, ascoltare o osservare manager prigionieri di un concetto della dirigenza che somiglia più a un simulacro polveroso, statico e meccanicistico piuttosto che a un ruolo moderno che deve motivare all'assunzione di responsabilità verso chi si guida, verso l'impresa e la società più ampia».

**Salvo casi isolati, le nostre imprese non sono state capaci di generare una cultura manageriale di ampio respiro. Come valorizzare la forza e superare le debolezze del management italiano?**

«Anche la cultura manageriale soffre della deriva che ha caratterizzato quest'epoca, che le riflessioni avviate in tutti i campi mettono in evidenza. Mi riferisco sostanzialmente alla costruzione lenta, ma inesorabile, di una miopia organizzata attorno alla supremazia della "tecnica" rispetto a una più equilibrata visione delle altre risorse, ancor più necessarie, per "lavorare con e attraverso gli altri". Con la tecnica si può fare tutto e dominare ogni cosa. Questa è stata la miopia culturale e organizzativa di una visione del mondo che si è sviluppata grazie anche a una cultura manageriale imbevuta di stereotipi, algoritmi e superbia. Fare management, però, richiede ben altro. Presuppone una visione che parta dalla consapevolezza che affidarsi alla sola tecnica è un comportamento fragile, perché la tecnica e i

suoi miti sono incapaci di fornire risposte alla diffusa "domanda di senso" che viene dalla società, dalle organizzazioni, dalle strutture operative degli stabilimenti e dagli uffici, da donne e uomini che lavorano e che cercano lavoro. Credo che oggi la cultura manageriale debba ripartire dalla capacità di chi guida le imprese di aiutare le persone a dare significato a quel lavoro – in tutte le sue espressioni e componenti – che abbiamo troppo spesso svuotato e ridotto solo a strumento per assumere la cittadinanza di consumatori in quanto lavoratori. Ma l'uomo non è riducibile solo alla dimensione di lavoratore, né tantomeno a quella di consumatore. Occorre uscire da questa ipertrofia del lavoro, come qualche studioso l'ha chiamata, per riposizionarlo nella giusta dimensione. Guidare con responsabilità organizzazioni e imprese significa perciò ridare spazio a una visione integrale dell'individuo che ha progetti, mete, bisogni e relazioni. Il dirigente può fare molto in questa direzione. "Deve" fare molto, perché il coinvolgimento delle persone, e molto del benessere della società, oggi, passa per questa via».

**Una maggiore presenza e cultura manageriale nelle pmi, generalmente di natura familiare, potrebbe permettere di superare i problemi dei passaggi generazionali, rafforzare le sinergie "di sistema" ed essere così più competitivi nei mercati globali?**

«Le piccole e medie imprese stanno già lavorando in questa direzione, anche perché il mercato e le ragioni dell'interdipendenza propria della globalizzazione richiedono di procedere in questo senso. Ci sono naturalmente ampi strati di resistenza, sostenuti dai timori di una cultura d'impresa abituata a "fare da sé" e magari rimasta scottata da qualche esperienza manageriale poco edificante nei comportamenti e nella performance. Ma ci sono anche tanti segnali positivi. Seppur avvolta da discredizione c'è, per esempio, una cospicua fetta di passaggi generazionali».

**Con la tecnica si può fare tutto e dominare ogni cosa. Questa è stata la miopia culturale e organizzativa**

li che si sta realizzando all'insegna di una visione più strutturata e matura. E il successo delle imprese che hanno puntato sulle reti e sulla condivisione di risorse sta suscitando molto interesse e voglia di emulazione. In realtà, le pmi stanno dimostrando di aver compreso bene, e molto meglio di tanti altri soggetti economici e non, che la vera leva dello sviluppo che tutti cercano si trova nei legami e nelle relazioni di fiducia su cui da sempre le imprese hanno costruito la loro unicità».