

Promesse da manager

Qualche parola sul mito del manager, lucido, indipendente, capace di decidere. Sul mito del privato, efficace ed efficiente, contrapposto al pubblico, lento, burocratico, dipendente. Un immaginario che ci assedia dagli anni Ottanta. A cena, i manager confessano che fanno fatica a decidere, spesso lasciano perdere. La loro attività principale è un'altra: vendere al meglio quello che non c'è ancora

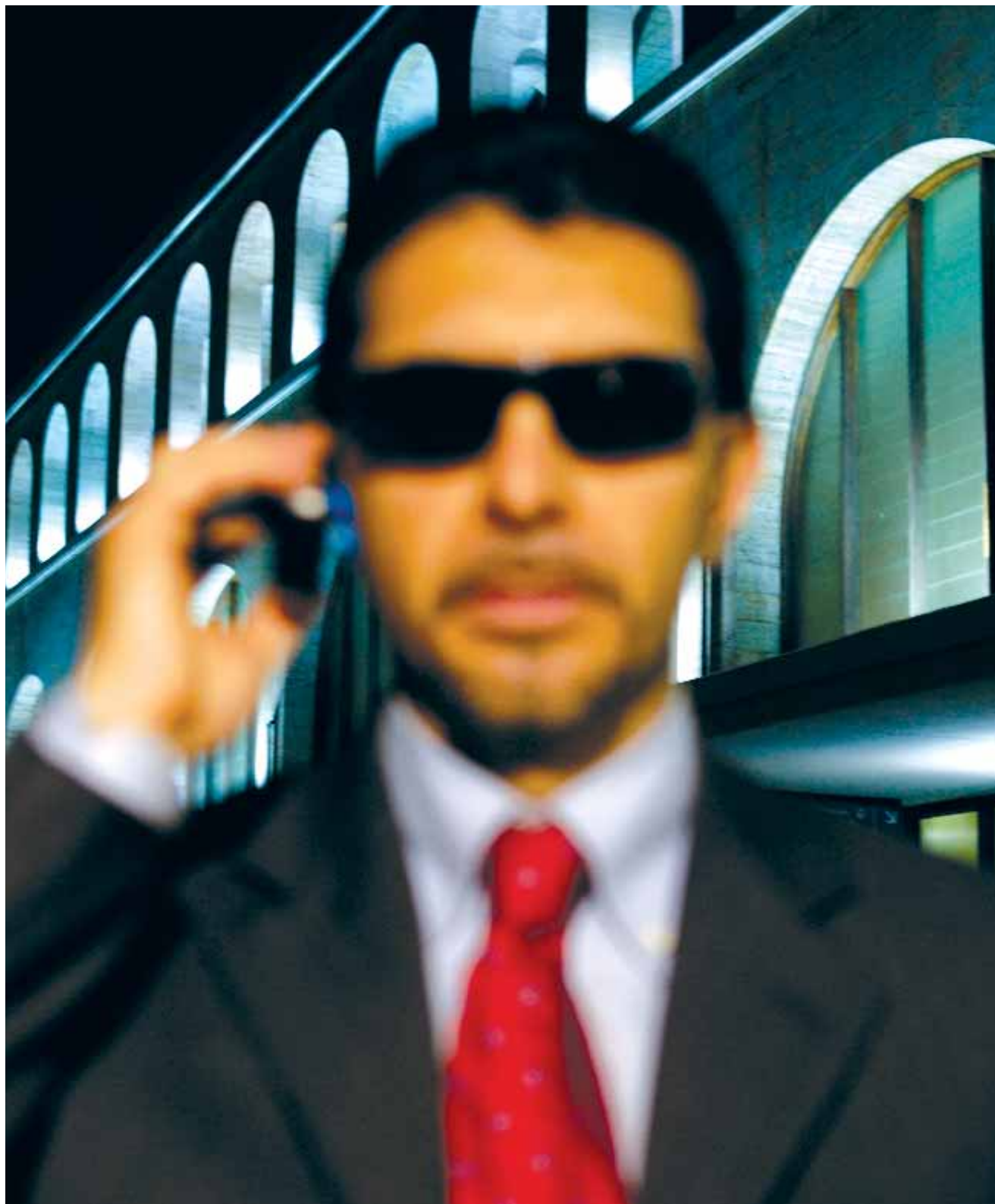
di Antonio Pascale

fotografie di Lorenzo Maccotta

Tra la fine degli anni Ottanta e metà degli anni Novanta, i senegalesi cominciarono ad arrivare in Italia. Si sistemarono in case diroccate e presero a lavorare come ambulanti o come braccianti. Faticavano assai, questa è la prima cosa, e forse l'unica, che si capì di loro: uscivano presto la mattina, quasi sempre al buio, e si ritiravano solo quando la città era già a tavola. Nei rari giorni liberi, quei senegalesi, andavano da un fotografo e insieme a lui mettevano su una specie di book fotografico. La raccolta veniva, poi, spedita in Senegal, a casa, ai genitori, ai parenti. In pratica, un messaggio, una cartolina, un modo di dire: come potete vedere sto bene. Oppure, sto così in forma che potete raggiungermi (mogli e figli). Ora, spesso, le fotografie li ritraevano in una particolare posa che via via fondava un modello, un paradigma imitativo per gli altri connazionali: l'uomo era ritratto dietro la scrivania (quella del fotografo) con un telefono in mano. Giacca e cravatta all'occidentale, o vestito tradizionale da festa, sorrideva all'obiettivo e contemporaneamente faceva finta di parlare al telefono. Quei senegalesi (che io ho conosciuto) amavano farsi ritrarre nella tipica posa del manager, posa e atteggiamento, *modus vivendi*, che, tra l'altro, andavano molto di moda in quei anni.

Il manager è molto impegnato, sempre on-line (per questo parla al telefono), sta lì lì per decidere (per questo parla al telefono) e dunque, siccome stabilisce e decide, è anche responsabile di un'intera comunità. La decisione, però, non gli pesa, piuttosto per lui è un processo naturale, fisiologico, quasi si rilassa. Sorridendo, mentre lavora, alimenta un mito, quello del felice manager autosufficiente. Del resto per molti di loro, quel sogno conservava una parte di concretezza. Perché non è che tutti i senegalesi aspirassero al posto fisso, in cantiere o in fabbrica. No, al contrario, per qualcuno (non pochi) il posto (più o meno) fisso, era un passaggio intermedio: bisognava infatti aspirare all'autonomia, almeno contabile, amministrativa. Insomma, partita IVA, telefono e scrivania, come nelle foto. Con il tempo poi, qualche mio amico senegalese, dopo aver lavorato nelle fabbriche a Brescia, nei cantieri edili, o, se era fortunato, in qualche cooperativa marchigiana, come bracciante, dopo, insomma, che si era sistemato, aveva davvero lasciato il posto fisso per tornare al mercato, come ambulante. Alla ricerca dell'indipendenza economica.

Nei miei ricordi, il mito del manager, diciamo così, alla senegalese, ha cominciato a imporsi con prepotenza a metà degli anni Ottanta. L'avvento del manager coincide con la scissione del ceto medio. Il corpo del ceto medio era di natura impiegatizia, si muoveva all'unisono, a stipendio fisso corrispondevano gesti fissi, monotoni. Quel corpo ha subito una specie di ondata sussultoria, quando alcuni dei



suoi membri hanno cominciato a teorizzare l'indipendenza economica, quasi un proclama: impiegati di tutto il mondo buttatevi nell'iniziativa privata, diventate manager, avete da perdere solo le vostre catene. Dunque, il ceto medio si divise, una parte degli impiegati tentò di mettersi in proprio, aprire un'attività, come si diceva allora. Alcuni ci riuscirono e crearono una sorta di piccolo mito, quello dell'atipico self made man, uno che viene dal lavoro impiegatizio e diventa lavoratore autonomo, responsabile di una ditta. Prima dei senegalesi, era toccato ai membri del ceto medio sognare di spendere ad amici e parenti una foto così. Dietro una scrivania, al telefono e sorridenti.

Tutto questo immaginario, ben ci predispose ad

applaudire ogni richiesta di privatizzazione. A metà degli anni Ottanta quasi nessuno sopportava gli impiegati. Quasi nessuno sosteneva più la pubblica amministrazione. Il pubblico doveva cedere il passo al privato, perché una nuova figura stava avanzando: il manager. Lo volevano quelli che aspiravano a mettersi in proprio e quelli che mai l'avrebbero fatto, ma, in fondo, preferivano che fosse un manager a gestire il loro lavoro. Al manager cominciò ad essere affidata la sorte economica della nazione. Naturale che fosse così, bastava guardarli, i manager erano uomini coraggiosi, si erano liberati dai vincoli della burocrazia e per questo erano attenti al nuovo che sulla soglia era pronto a bussare. Sapevano come aprirgli la porta. Soprattutto, deci-

devano. E sorridevano al fotografo.

Certo, il settore pubblico, in quegli anni era seriamente malato, tutti ne parlavano male, a cominciare dagli impiegati. Leggi ambigue, continue circolari per spiegare interpretazioni autentiche di norme, politica ingombrante, giacenza per tempo immemorabile degli atti, archivi troppo pieni. Tutto questo tendeva a dividere lo Stato dal cittadino.

Le due parti non comunicavano, non si rispecchiavano, non si amavano. Il rapporto era tra Amministrazione e amministrato, tra chi comanda e chi esegue. In quegli anni, la frase che sentivo più spesso era: se fossimo nel privato, tutto questo non accadrebbe. In questo clima, era naturale che il manager avesse la meglio. Prometteva efficienza, efficacia, trasparenza, capacità decisionale, produttività, meritocrazia. Sulle pagine economiche dei giornali, cominciarono a uscire strane richieste di lavoro. In tutte c'era la parola manager. A questa, poi erano associate altre funzioni lavorative. Quelli del vecchio ceto medio ne scorrevano i titoli senza capirci niente. Chi era, per esempio, un product manager? Certo, pensavamo in quegli anni, dovrà essere una persona in gamba, per avere un titolo così, per forza dovrà saperne più di noi, sarà efficace, produttivo ecc.

Poi, tempo dieci anni, avremmo scoperto che era tutto un inganno, quei titoli, quelle parole inglesi sostituivano il latino di una volta, il vecchio classico azzecagarbugli. Il vuoto di conoscenza che si copre con la retorica. Cominciammo ad avere dei dubbi quando dai giornali venimmo a sapere che grandi aziende, forti corporation, erano fallite dall'oggi al domani, lasciando sulla strada migliaia di persone. E tutto questo nonostante la figura del manager. Ma come, ci cominciammo a chiedere, non era affidata a lui, alla sua capacità decisionale e quindi alla sua responsabilità individuale, il buon esito dell'azienda? Doveva essere così, c'erano pure le foto che lo ritraevano dietro una scrivania, con il telefono in mano, deciso e sorridente.

Il fatto è che, almeno a leggere i testi di sociologia, l'etica del capitalismo fa rima con lo spirito calvinista: gli individui devono subordinare il proprio interesse a quello della comunità. Il manager è, o dovrebbe essere, il gran cerimoniere, quello capace di garantire l'interesse della comunità, piccola o grande che sia, contro il prepotente interesse del singolo. Bene, in pratica, tutto questo è solo un'altra foto, un altro mito. Forse quell'etica calvinista, ammesso che sia mai esistita, ha fatto il suo tempo. Il mondo sui cui poggiano la grande azienda privata e il manager ha poco a che fare con l'immaginario comune: responsabilità individuale, capacità decisionale, gioco di squadra sono solo termini astratti: dei paraventi. Delle foto.

Col tempo ho conosciuto dei manager e per ragioni di amicizia ho frequentato persone che lavoravano in grandi aziende. Sono stati incontri e discussioni interessanti, ho capito qualcosa, per esempio, sulla struttura sociale del lavoro manageriale. Adesso mi dispiace rovinare l'immaginario che quelle foto proponevano, ma l'idea che il manager sia una persona che fa le sue mosse e decide su tutto, anche i dettagli, non regge. Per esempio, la questione delle decisioni. Nella generalità dei casi, i manager, non amano impartire istruzioni dettagliate ai loro sottoposti. Sembra strano, ma è così. Sì, è vero, parlano al telefono e sorridono, ma spesso non per spiegare come muoversi. A quello all'altro capo del filo, si limitano a indicare il traguardo da



raggiungere. Non come raggiungerlo. Non è compito di un manager. Questo modo di operare viene ufficialmente motivato con l'intento di valorizzare al massimo l'autonomia. Ma altro non è che un modo di sbarazzarsi dei dettagli più noiosi. Insomma, su questo specifico caso, i manager di mia conoscenza mi dicevano tutti la stessa cosa: se io dico a qualcuno cosa deve fare per filo e per segno, ne deriva, e se ne deduce, che costui riuscirà a raggiungere l'obiettivo. E fin qui, tutto bene. Ma se invece non ci riesce, vuol dire che ho investito parte di me nel suo lavoro. Se io manager dico che cosa tu, mio dipendente, devi fare, non ti posso, poi, fare il cazzatone se le cose non vanno. Ecco perché un sacco di capi non danno direttive esplicite.

È chiaro, rimproverare gli altri, esercitare l'autorità non è l'unico movente. Il motivo principale è proporre un modello decisionale basato sull'ambiguità morale. Come dire, meglio che dall'alto si trascurino i dettagli su come raggiungere un obiettivo, basta che in basso lo si raggiunga, come e a scapito di chi non importa. È questa l'ambiguità morale che il manager del tipo suddetto propone. Lui salva la faccia (dunque può farsi fotografare), gli altri no. Il manager porta a casa la coppa e si limita a sorvolare sul tipo di percorso fatto per ottenerla. La dichiarazione: Non voglio saperlo, gli permette, infatti, di sollevare il trofeo senza perdere il sorriso. In questo modo il manager non difende l'interesse della comunità dalla prepotenza del singolo. Se davvero lo facesse dovrebbe non dico decidere, ma per lo meno regolare e seguire tutto il percorso che la sua comunità compie per raggiungere un obiettivo. In questo modo il manager può giocare sporco senza saperlo, il che è una bella possibilità. L'altra cosa che ho imparato riguarda proprio questa benedetta capacità decisionale. Caratteristica che, ricordo, impressionava molti impiegati. Era un punto di rottura. Nella pubblica amministrazione le cose si trascinarono per mesi perché, appunto, mancava la figura del manager. Il dirigente infatti, era messo lì per ragioni politiche e quindi ai politici doveva rispondere, tutto poteva fare, ma certo non pretendere autonomia nelle decisioni. Quelli del ceto medio che tendevano a mettersi in proprio, su questa questione si prendevano una fissazione. La frase: qui (nel pubblico) non cambia mai niente, diventava un tormentone, un mantra. Per molti di loro, la voglia di mettersi in proprio, nasceva proprio dall'esigenza di slegarsi dalla ruffianerie politiche. E decidere autonomamente, con la propria testa.

Quindi, potete capire la mia sorpresa, quando una sera un amico manager, a tavola, mi confidò la seguente cosa: è dura per i manager prendere una decisione. Come è dura? Non siete pagati per questo? Quello che capii grazie a quella discussione è che i manager spesso sono così stressati da essere incapaci di decidere. Insomma, fanno finta di parlare al telefono, in realtà, la loro azione è cristallizzata, proprio come in un fotogramma. Quello che il mio amico, quella sera, mi riferì, per esempio, suonava pressappoco così: oggi avevo bisogno che un giovane manager (suo sottoposto) prendesse una decisione che comportava un esborso di 100mila euro, ma lui non voleva. A mio giudizio la questione era limpida come l'acqua, ma lui non voleva prendere alcuna decisione. Così gli ho detto che ci saremo rivolti al suo capo, voglio dire che se un manager non riesce a decidere su una questione di sua competenza, io lo scavalco e vado oltre. Ma

lui ci ha risposto: "Non fatelo, perché tanto vi rimanda da me". Quel giorno la questione non si era risolta, e non si sarebbe risolta nemmeno tempo dopo, perché né il manager né il capo del manager volevano accollarsi la responsabilità di una scelta. Può davvero sembrare strano, ma i manager quando si confessano con gli amici, durante le cene non di lavoro, ammettono di far fatica a prendere decisioni. Soprattutto, svelano che questa difficoltà è un mal comune. Sulla carta sono istruiti su come prendere decisioni nelle società complesse, quali integrali usare, ma si rendono poi conto che l'uso dell'integrale non risolve niente. Quello che risolve la questione è un sì o un no. Semplice, chiaro e pesante da sopportare. Per questo si sentono stressati e fanno di tutto per rimandare le decisioni. Per questo le loro scrivanie sono ricoperte da pile di carte. Un indizio dalla paralisi in cui si trovano, roba da rivalutare i vecchi ministeriali.

C'è una cosa però in cui i manager, pare, eccellano. Visto che le decisioni pesano ed è meglio non fissare l'attenzione sul come raggiungere un obiettivo, tanto vale specializzarsi nel fare promesse: i manager sono bravi a vendere quello che ancora non hanno. Faccio per dire, come si fa oggi a valutare un'azienda? Una volta era facile, tutti quelli della vecchia generazione ne sarebbero capaci, due o tre formule d'estimo: capitale fisso, più investimenti futuri e il gioco era fatto. Adesso ci sono di mezzo le azioni. Il manager deve pensare all'utile dell'azionista. Dunque più varranno le azioni più sarà quotata l'azienda. Sì, ma quanto vale un'azione? Come se ne calcola il valore? È ancora un mistero, un gioco da iniziati. In pratica, una società vale quanto si è disposti a pagarla oggi calcolando però quanto incasserà domani. Il tutto si basa su una promessa di miglioramento. Ovvero, se la nostra società varrà tre miliardi fra sei mesi, vuol dire che già oggi vale tre miliardi. Il futuro torna per definire il presente. Il manager oggi è uno scrittore di fantascienza che si occupa del futuro per valutare il presente. Deve promettere un miglioramento futuro per convincere ora a investire. Il manager se parla al telefono come nelle foto, parla facendo sfoggio di retorica, illustrando analisi comparate, promettendo sì, ma scientificamente. Per esempio, ho una macchina con sei posti. Prometto che in futuro ne avrà dieci. Quindi devi pagarla come se già ne avesse dieci. Se questo meccanismo funziona allora la mia macchina ha già nel presente dieci posti e acquisterà valore. Perché se tu ci credi, poi ci crederà anche l'amico tuo e l'amico dell'amico. Tutti a comprare questa macchina da dieci posti. Un'illusione personale diventa un sentimento collettivo. Il caro buon vecchio mimetismo. Il valore sale, finché un giorno si scopre che la promessa era appunto un inganno, il manager ha dichiarato, giurato, ma poi magari non è riuscito, stressato com'era dalle troppe parole spese, a prendere una decisione. Oppure la colpa è del suo sottoposto che non è riuscito a svolgere le sue mansioni. Il valore della macchina crolla e gli azionisti di base perderanno soldi. Il manager verrà licenziato? A volte, considerando la buonuscita che si è contrattualmente assicurato, non conviene farlo, meglio tenerlo. Altre volte, il manager licenziato farà il colloquio presso un'altra azienda e prometterà un aumento di capitale, ecc ecc. Il gioco funziona quasi sempre, l'immaginario esiste, è forte. E le foto funzionano. ■

