

Dagli al manager, o della responsabilità *di Marco Gbetti*

Come verrà chiamata questa crisi? Quell'altra, quella famosa, la si chiama la crisi del ventinove. Questa sarà forse la crisi dello zerootto? o la crisi dei mutui? o del debito? Chissà.

Certo è che questa crisi ha già trovato uno dei suoi mantra, o tormentoni: *è colpa dei manager*. Il nostro ministro dell'economia lanciava qualche giorno fa' un duro *j'accuse* al "capitalismo dei manager" che avrebbe "sterminato il capitalismo familiare e i lavoratori".



Vengono invocate misure immediate contro i *superstipendi* dei manager. E, sopra tutte le altre, ricevono giustizia sommaria le *stock option*, che avrebbero reso avidi i manager.

La teoria che si va affermando è che questa crisi finanziaria sia il risultato di due onde culturali lunghe. La prima è quella dell'assenza di regole e controlli sui mercati, soprattutto quelli finanziari. Fukuyama ha chiamato quest'onda, era reaganiana, e la crisi di oggi ne sarebbe il drammatico epilogo. La seconda onda è quella dell'irresponsabilità degli attori del gioco, principalmente i manager, che liberi da ogni sorveglianza, avrebbero perseguito vantaggi personali ai danni degli altri stakeholders.

Questa teoria ha probabilmente parecchi elementi di verità, suffragati da segni visibili a tutti: le liquidazioni dei dirigenti top, la creatività spinta dei cosiddetti prodotti finanziari, i casi Enron, Worldcom, ecc. Tuttavia essa non convince sino in fondo; suona semplicistica e superficiale.

In primo luogo perché indugia nella cara vecchia abitudine di ricercare il colpevole. Che è poi un modo per liquidare velocemente il problema e le sue cause più profonde. E poi, appunto, perché non guarda oltre gli aspetti più vistosi, e quindi non costruisce apprendimento utile.

La breve riflessione che vorremmo fare parte dal concetto di responsabilità.

Si dice che il manager è irresponsabile; poniamoci allora tre domande: a chi risponde, di cosa risponde, e cosa lo motiva nel rispondere.

Nell'impresa globalizzata e quotata il manager risponde ad una catena di "elettori" che solitamente è formata da un sistema di governance articolato in uno o più board di controllo, da una assemblea di azionisti oppure da un fondo di *private equity*, e da una pressante attenzione degli analisti finanziari. Seconda domanda: di che cosa risponde il manager a questi elettori? Non credo si possa mettere in dubbio che ci sia un'unica, semplice, risposta: cash, guadagno, ritorno sull'investimento. E infine, terza domanda, come viene motivato il manager a rispondere al mandato descritto? Di nuovo con il guadagno, questa volta il suo, nella forma di bonus e azioni, commisurate al guadagno procurato agli azionisti.

La responsabilità "effettiva" del manager, al di là delle dichiarazioni e delle parole, è una e semplice: il guadagno. Senza altro limite che la legge.

Verrebbe allora voglia di constatare che, a guardare ai tenori di crescita e di profittabilità dell'universo *corporate* negli ultimi trent'anni, i manager sono stati non irresponsabili, ma, al contrario, *iper-responsabili*.

Forse allora non siamo in presenza di irresponsabilità, ma di uno smarrimento del senso di questa parola. Se i manager sono responsabilizzati solo sul guadagno, è perché il mondo li educa, li paga, li premia e li licenzia per questo. Ha ragione Massimo Mucchetti a indicare, in un'analisi recente, la centralità del ROE nei criteri di scelta degli attori del gioco, come uno dei grandi peccati del capitalismo. Se il ritorno sul capitale investito è il solo orizzonte delle scelte economiche (e attenzione, siamo tutti investitori, chi più, chi meno) allora saranno guai grossi, per tutti, come stiamo vedendo.

Ora si invocano maggiori controlli, sui manager e sulle aziende. I maggiori controlli sono, nel momento contingente, pienamente giustificati; potranno tamponare certi fenomeni. Ma non saranno certo loro a far crescere la responsabilità. Al contrario la diminuiranno, perché il controllo è il contrario di responsabilità.

Forse, tornando al punto, il tema vero di riflessione è ripensare a cosa sia responsabilità del manager, e più in generale, responsabilità dell'attore sociale, civile, politico, nel mondo di oggi. Qual è il fondamento della responsabilità?

La sua base solida, buona per noi?

La risposta va nella direzione dell'etica.

Che ci piaccia o no, che la troviamo retorica o no.

La parola greca *ethos* significa *un posto dove vivere* o la *fonte interna*.

Forse è da questo *posto dove vivere*, o da questa *fonte interna*, che si è perso contatto. E forse il futuro del capitalismo, non solo quello dei manager ma di tutti, più che di controlli, dovrà occuparsi di ritrovare questa sua anima smarrita.

Sintomatico è che la *Harvard Business Review* esca, proprio questo mese, con un saggio che propone di fare del management una *professione*, come quella del medico o dell'avvocato, con tanto di codice etico, di giuramento (alla Ippocrate) di esame pubblico di abilitazione e di meccanismi di censura interni alla professione. La proposta è probabilmente inattuabile e forse controproducente; ma è il disagio che la muove ad essere rilevante.

Infine, un discorso a parte merita il settore della *education* manageriale e delle *business school*. C'è da fare, con questa crisi, una riflessione anche sulla responsabilità educativa delle scuole di management nella formazione di una cultura etica della leadership d'impresa. E' una riflessione aperta già in molte business school all'estero, e necessariamente dovrà avviarsi anche nelle scuole italiane. La nota confortante, per venire in casa LUISS, è che la Business School della LUISS è da molto tempo attiva su questo terreno.

Marco Ghetti
Docente EMBA e coah