

Udite, udite: aboliti i dirigenti

di Marco Ghetti

La notizia non è freschissima, non ha fatto fragore, ma il suo significato è importante e vale qualche riflessione. In una grande utility italiana dell'energia sarebbe stato annunciato qualche mese fa che "non si fanno più dirigenti". Non sappiamo quanto ufficiale, definitivo, strategico, sia questo indirizzo preso dall'azienda, ma facciamo come se fosse tale, e osserviamone per qualche momento le implicazioni.

Sarebbe doveroso guardare ad un'asvolta di questo tipo da più angolature: da quella tecnico contrattuale, a quelle retributiva, previdenziale, economica, sindacale, ecc.

Ma questa non sarebbe la sede adatta. Qui vorrei proporre solo alcuni pensieri attinenti ai riflessi culturali, cioè di cultura aziendale, di questa notizia.

Sotto questo profilo, quella sopra citata mi sembra un'ottima notizia. Una strada coraggiosa e intelligente è stata presa da questa azienda; una strada che potrebbe segnare l'avvio di cambiamenti di sostanza nella cultura d'impresa in Italia. E' probabile infatti che altri gruppi stiano seguendo la stessa direzione.

Con tutto il rispetto per quei bravi quadri, che magari sono giunti a pochi passi dal sospirato traguardo della dirigenza (posso capire il vostro disappunto!) penso che la scelta abbia ragioni solide.

Ne vedo sostanzialmente tre.

1- Dalla cultura del livello a quella del ruolo

Nella situazione presente, l'ingaggio, il contratto psicologico, tra dipendente e azienda si gioca su due piani: il livello di inquadramento, che fissa una sorta di status sociale interno del dipendente, e il ruolo, che invece ne descrive le accountabilities effettive, cioè il valore che lei/lui porta realmente all'azienda. Tra i due piani non sempre c'è congruenza: vi sono impiegati che hanno ruoli di elevatissima responsabilità, o dirigenti che ricoprono ruoli di basso profilo. In altri casi si creano blocchi: quel ruolo non possiamo darlo a Tizio, anche se ne sarebbe il candidato perfetto, perché quello è un ruolo da dirigente e Tizio è solo un settimo livello. Mi pare che la confluenza dei livelli nel sistema dei ruoli possa fare chiarezza, possa riaprire il mercato del lavoro, anche quello interno alle aziende, a scelte più libere, più legate al merito e contributo effettivo.

2- Dal fisso al flottante

Quando uno diventa dirigente, rimane dirigente fino alla pensione. Ovvio. Anzi, blasfemo pensare il contrario. Ma qual dirigente che si era guadagnato la nomina a quarant'anni sulla base di un certo ruolo/contributo, magari a cinquant'uno, per le ragioni più diverse, non consegna più quel valore ma ne consegna meno. E allora perché doverlo necessariamente tenere allo stesso livello/ruolo? Solo superando la logica del livello potrebbe essere possibile un sano flottare su e giù di carriera. Giacché una riduzione di ruolo è accettabile; mentre un abbassamento di livello è degradante. Con tutti i benefici in termini di allocazione ottimale delle persone che questo su e giù renderebbe possibile.

3- Da provinciali a internazionali

Quando mi capita di dover spiegare a un collega straniero, poco avvezzo alle nostre cose, che cos'è la dirigenza, o che il tale non partecipa ad un certo meeting perché non è dirigente, o che non deve mettere la macchina nel parcheggio dirigenti, faccio sempre una certa fatica a farmi capire. Credo che la scelta dell'azienda citata all'inizio, vada anche molto nella direzione dell'internazionalizzazione. Per creare network sovranazionali potenti, connessi, capaci di



collaborare su processi e progetti di vasta scala, occorrono logiche organizzative condivise, assimilabili. E quindi occorre di saper riformare modelli che possono apparire intoccabili da una prospettiva nazionale, ma che sono invece “usanza locale” da una prospettiva più ampia. Allora potremmo arrivare ad una fase in cui non ci definiremo più come quadri, impiegati, dirigenti, ma come manager di una divisione o di un progetto, di assistenti, esperti, vicepresidenti, ecc., secondo realtà, secondo apporto effettivo al sistema.

Marco Ghetti
Docente EMBA