

# Sviluppo & Organizzazione

n.300

Luglio/Agosto/Settembre

2021



**PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE  
ALLA RICERCA  
DELL'EFFICACIA**

**SPECIALE NUMERO 300  
LA CULTURA ORGANIZZATIVA  
TRA 50 ANNI**

L'anomala carriera  
di un manager italiano  
del futuro

**BENESSERE E STRESS  
LAVORO-CORRELATO**

Migliorare la salute  
dell'organizzazione

**LE CITTÀ  
DEL FUTURO  
HANNO BISOGNO  
DI MANAGER**

**Il ritratto di  
Antonio Decaro**

# L'ANOMALA CARRIERA DI UN MANAGER ITALIANO DEL FUTURO COME (FORSE) SAREMO TRA 50 ANNI

di **Francesco Varanini**

Manager, formatore, consulente, scrittore e docente, Direttore Responsabile della rivista *Persone&Conoscenze*, Direttore Scientifico di Assoetica

Focalizzarsi troppo sul presente rischia di appiattire la complessità e di oscurare alternative possibili. Abbiamo quindi concepito un esercizio inusuale: in occasione della celebrazione del numero 300 della rivista, abbiamo immaginato di proiettarci in avanti di altri 50 anni. L'articolo di Francesco Varanini ne è un esempio.

Per una rivista è importante considerare i temi di cui si occupa in prospettiva storica. Lo abbiamo fatto celebrando i 50 anni di *Sviluppo&Organizzazione* con il cofanetto-raccolta di 20 articoli significativi pubblicati in questo arco di tempo. Ora, contestualmente all'uscita del numero 300, è il momento di guardare al futuro. Cominciamo con questa provocatoria visione di Francesco Varanini, che speriamo ispirerà altri narratori orientati all'avvenire, tenuto conto che il numero 301 è dedicato a immaginare l'organizzazione del futuro. Ci si perdonerà se osiamo dissacrare qualche mito, nella speranza di stimolare un pensiero plurale, aperto, dissonante, creativo.

Comebbe poi a dichiarare, l'idea gli venne in mente durante l'intervista concessa a Chiara Lupi, in occasione del suo 80esimo compleanno (l'intervista è stata pubblicata sul numero di settembre-ottobre 2014 di *Sviluppo&Organizzazione*). Il libro, però, è stato dato alle stampe solo sette anni dopo. Questo arco di tempo è l'ulteriore segno del carattere di Giorgio Chiellini: mai superficiale, ha superato all'apparenza carenza di doti tecniche non solo con la costante applicazione, ma soprattutto con l'acuta intelligenza e con l'attitudine riflessiva.

Essendo questi gli aspetti distintivi di Chiellini – considerato come il manager che forse più di ogni altro ha segnato

la storia della cultura imprenditoriale non solo italiana dell'ultimo mezzo secolo – si è molto discusso in questi mesi a proposito del titolo della sua opera uscita a febbraio 2011: il saggio sta a cavallo tra la profonda riflessione autobiografica e la proposta di un'etica del management, che, come si sa, ha scalato le classifiche dei best seller.

Varie le opinioni espresse da studiosi di management e di organizzazione aziendale, così come da opinionisti e recensori di pagine culturali. A ciò ovviamente si aggiungono le riflessioni di quadri aziendali e di lavoratori in genere, che tanto devono alle sue politiche in favore del lavoro umano, e anche le opinioni espresse in chiacchiere da bar sport: gli antichi trascorsi sportivi di Chiellini, infatti, non sono ancora del tutto dimenticati.

Già il titolo dell'opera è esplicativo: *Because Marchionne isn't the best of all possible managers* ("Perché Marchionne non è il migliore di tutti i manager possibili"). Perché Chiellini – campione dell'*understatement*, sempre lontano dalle vane polemiche – abbia sentito il bisogno di citare esplicitamente la figura alla quale, ormai quasi unanimemente, si attribuisce il declino di una costruttiva cultura d'impresa – non solo nel nostro Paese – resta un mistero. Ma forse l'ex calciatore, padre saggio ormai fuori dai giochi e silente nel suo eremo elbano, ha inteso dire un'ultima parola, segnando in modo inequivocabile una differenza e anche ammonendo su rischi futuri.

La figura del manager che agisce per il proprio personale arricchimento e che risponde a un unico padrone – anzi che si cerca il padrone nel portatore di interessi più debole, ignorante ed egoista – potrebbe sempre risorgere. Chiellini ci mette in guardia e oppone non un modello astratto di onestà e di etica, ma semplicemente la propria personale storia di vita, ovviamente segnata da incertezze ed errori.

Non è vuota retorica notare che le pagine di Chiellini – dove poi il nome di Sergio Marchionne, in realtà, appare solo in qualche nota a piè pagina – sono un inno alla responsabilità personale del manager.

#### MANAGER CHE DESCRIVONO LA PROPRIA EPOCA

Non è poi peregrino notare, come hanno giustamente fatto altri recensori, il filo rosso che lega la sua autobiografia ragionata a un'opera mossa da analogo intento critico e autocritico e considerata al pari di un antico classico. Entrambi i libri segnano tappe chiave della storia del management. Stiamo parlando, come è noto, dell'imprenditore Alfred P. Sloan e del suo *My years with General Motors*.

Circostanze storiche avvalorano il parallelo: a più di 100 anni di distanza, sia Sloan sia Chiellini scrivono avendo già passato la metà degli 85 anni. Non deve essere un caso che l'autobiografia di Sloan fu considerata dal *New York Times* come "an important book", che sarà letto, studiato e citato per "many years to come". E ora lo stesso quotidiano accoglie con pressoché analoghe parole l'opera di Chiellini.

Qualcuno ha anche posto l'accento sul fatto che entrambi i libri sono pubblicati dalla stessa casa editrice: Doubleday, New York. Veramente non può trattarsi di un caso. Così come in generale Chiellini si rifiuta di commentare la propria opera, a maggior motivo non esprime opinioni in



merito a questi dettagli editoriali. Ma certo la fama globale avrebbe garantito all'autore un liberissima scelta dell'editore. Anche perché l'opera appare del tutto lontana da prodotti confezionati in base a progetti nati dalla fantasia commerciale.

Il libro è evidentemente tutta farina del sacco del suo autore. E così deve esserlo anche la scelta dell'editore. Se ora Chiellini ha scelto Doubleday, esisteranno certo i motivi. È ben presumibile supporre che abbia voluto sottilmente proporre un legame tra la sua opera e quella di Sloan. E si può supporre che voglia ancor più sottilmente ricordare, anche con la scelta del nome dell'editore che campeggia in copertina, la parabola storica delle imprese che perdono di vista il proprio scopo. Si può infatti ricordare che, per un passaggio di mano generazionale, e per manie di grandezza, Doubleday, proprio negli anni in cui pubblicava l'opera di Sloan, perse di vista la propria vocazione. E oggi sopravvive come mero reperto storico, marchio di proprietà di grandi corporation, disinteressate al business dell'editoria.

Ma le consonanze tra Sloan e Chiellini vanno ben oltre questi marginali aspetti, dei quali la critica accademica è sempre così ghiotta. Infatti il maggior pregio di entrambe le opere è la loro distanza proprio dall'accademia. Sono state scritte, per fortuna, non da studiosi di management, ma da manager che studiano retrospettivamente se stessi e, studiandosi, descrivono la propria epoca.

## CITTÀ MUSEO E ARCHEOLOGIA DEL PRESENTE

Possiamo così tornare, sia pure per brevi cenni, alla vicenda personale di Chiellini, cioè alla sua carriera, che si sa essere stata anomala, anche per il tardivo inizio. Disse una volta lui stesso, con autoironia, ma certo anche con un fondo di sincerità: "Fino a 40 anni ho perso tempo a giocare".

Molti commenti sono stati spesi nel tentativo di indagare gli effetti dell'esperienza di atleta sul successivo impegno di manager.

L'esperienza sportiva non va sottovalutata, ma nemmeno sopravalutata. Per dire dei limiti dei valori di questa formazione, basti ricordare come ci appaia oggi non solo limitante, ma veramente fuorviante, l'epiteto che accompagnò il manager Chiellini negli anni del suo esordio: "Il nuovo Boniperti".

La bonomia, la gestione oculata, ma gretta di Giampiero Boniperti, ex calciatore e dirigente sportivo, limitata del resto alla gestione di una squadra di calcio e del suo – ai tempi limitatissimo – indotto, appare una minuzia rispetto all'innovativa, grandiosa visione del business e del senso stesso dell'impresa di cui Chiellini è stato prima profeta e poi campione esemplare. Infatti, come è a tutti evidente, nasce come manager in discontinuità con la propria esperienza sportiva. Sempre, per fortuna, senza cadere nell'apologia di se stesso, Chiellini ci parla di qualcosa che ci è così noto, tanto da apparirci scontato. Questo è forse il suo maggior merito: raccontarci una storia che ha i suoi inizi nel XX secolo, ma che – se vogliamo lo sguardo attento al nostro non troppo lontano passato – vede il suo punto di svolta verso la metà degli Anni 20 del XXI secolo.

Si tratta di un processo di trasformazione globale, il cui studio è oggi imposto a ogni studente di management e di organizzazione d'impresa. Ma nessuno più di Chiellini ne è artefice esemplare. A lui infatti si deve la trasformazione di Torino in parco tematico. Non solo i luoghi destinati a ospitare eventi sportivi sono ormai musei: la città è spettacolo in sé, dove il business risiede nel vendere l'archeologia del presente (il quale sfuma nel mito). Qualcuno usa ancora la vecchia definizione di "società dello spettacolo", altri, con più ragioni, vedendo con più chiarezza la vera novità, parlano di "business del nulla".

Non solo il Lingotto e Mirafiori, ma la restaurata sede dell'Iveco, l'antica sede dalle volte istoriate di Reale Mutua, la Mole Agnelliana. E il grattacielo San Paolo, genialmente offerto agli sguardi nel suo nudo aspetto di torre sbrecciata e arrugginita in disuso: luogo di visite a pagamento, ma anche avvertimento civile di fronte all'insensatezza dell'obsolescenza programmata, cifra distintiva, per fortuna per una breve stagione, delle opere edilizie delle archistar. Di qui il planetario successo di Torino, città museo vivente che fa impallidire e apparire retrograda, polverosa, incapace di moderna grandezza l'industria turistica di Venezia.

## L'IPOCRISIA DELLO STORYTELLING

È lo stesso Chiellini a ricordare come nei suoi primi anni da manager – succube, come tanti di noi, di un fallace spirito del tempo – dichiarava: "La mia passione? La tecnologia!". Poi, si sa, l'ubriacatura digitale giunse al suo fine, prevalse la saggezza e lo stesso autore, infatti, racconta come riscoprì il valore dei muri, degli immobili, degli stessi capannoni, anche se vuoti di manifattura. Un'abituale lettura storica ci





# CALL FOR FUTURE

**IMMAGINA GLI SCENARI FUTURI  
DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE  
PARTECIPA ALLA CALL FOR PAPER  
DI SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE!**

*Sviluppo&Organizzazione ha festeggiato nel 2020 i suoi primi 50 anni con lo slogan 'Da 50 anni il futuro dell'organizzazione aziendale'. Fedele al suo ruolo pionieristico nello studio e nell'analisi dei trend organizzativi, oggi la rivista desidera coinvolgere in prima persona i propri lettori per immaginare insieme i connotati delle organizzazioni di domani e lo fa con una Call for paper*

Invitiamo lettori e autori a inviarci le proprie proiezioni (meglio se in forma di racconto) su management e organizzazione del futuro.

I testi devono avere una dimensione di circa 10-15mila battute (spazi inclusi).

La redazione selezionerà i contributi più rispondenti allo scopo dell'iniziativa da includere a partire dal numero 301 della rivista.

Aspettiamo il tuo contributo a [dicolamia@este.it](mailto:dicolamia@este.it)



ha portato a considerare un punto di svolta quel tweet che Elon Musk, Fondatore di Tesla, pubblicò verso il termine degli Anni 20: *"Why get your hands dirty with manufacturing?"* Articoli scientifici e divulgativi, saggi e convegni accademici, hanno accumulato commenti su questa *disruption*. Ma ci appare ora evidente che avevamo bisogno del recente libro di Chiellini per cogliere il senso del passaggio e per smascherare definitivamente l'ipocrisia di Musk.

Diciamo Musk, ma potremmo anche citare Sir Richard Branson, Fondatore di Virgin Group: difficile dimenticare la feroce polemica finita in tribunale tra i due imprenditori. Branson in effetti portò prove del fatto che l'affermazione era sua e che Musk si limitò a usarla, quando, avendo l'acqua alla gola, si trovò a dover cercare una via di fuga. Ricordiamo cosa accadde: le sue promesse agli investitori, ribadite nel tempo nonostante l'assenza di risultati manifatturieri, un bel giorno non furono prese più per buone neanche dalla più spericolata finanza speculativa. Musk si trovò quindi costretto ad affermare la definiva vanità e l'inutilità della Manifattura. Perché mai, dunque, sporcarsi le mani a costruire automobili? Basta sostenere, con i mezzi di propaganda di massa garantiti dell'universale digitalizzazione, che non conta l'automobile costruita, ma solo quella narrata. Alla Manifattura si sostituisce lo storytelling. La nuova factory, di cui tanto oggi – a proposito e a sproposito – si parla è dunque la Fict-Fac, Fiction Factory.

Chiellini ripercorre quindi, dal suo punto di vista, la storia, fino a oggi gloriosa, dell'impresa emersa a valle di questo passaggio. Si parla, come è noto, di Empty shell company (Esc). La scatola vuota, prima considerata come deviazione da una sana etica del business – comoda via per l'evasione o l'elusione fiscale – è ora celebrata come impresa ideale e protetta da norme vigenti in ogni Paese. Quelle stesse norme del resto risalenti al Musk Act, votato, come è noto,

dal Parlamento statunitense nel 2031. In fondo, come ricorda anche Chiellini, il senso della Esc può ancora oggi essere colto nel successivo tweet, pubblicato da Musk quando ebbe la fortuna di trovarsi al di là del guado: *"Se la narrazione è buona, il valore di Borsa del titolo sarà buono"*.

## UN SISTEMA FINANZIARIO SLEGATO DALLA MANIFATTURA

Scopo di questa nota non è tentare di riassumere in poche righe il contenuto di questa importante opera. Semmai l'obiettivo è invitare a leggerla. Quindi, ci fermiamo qui. Non senza però aver ribadito la chiave critica proposta da Chiellini, che può essere, in estrema sintesi, riassunta forse in quattro punti.

Il primo: esiste un sistema finanziario ormai definitivamente slegato dalla Manifattura. Tornare indietro è impossibile. Accanirsi in tentativi in questa direzione non sarebbe conveniente. Il secondo: il vuoto nel quale operano le Esc lascia spazio al pieno, al materiale, al tangibile, dove continua a risiedere valore. Anche quando il pieno è fatto da vecchi muri, magari fabbriche dismesse. Il terzo: nelle forme d'impresa, come quelle dove operò Chiellini, dedito a occupare in modo alternativo gli spazi lasciati vuoti dalle Esc è possibile fare business e creare valore tenendo in conto il lavoro umano. Il quarto: è particolarmente significativo il fatto che Chiellini, esulando dai confini della stretta autobiografia, dedichi un sia pur breve capitolo alle Piccole e medie imprese (PMI).

Ripercorrendo con brevi, ma efficaci, pennellate, l'autore ricorda un tratto della storia dell'impresa italiana, raccontando quella stagione in cui – 50 anni fa – il futuro della Manifattura in Italia sembrava risiedere nell'apertura nel nostro Paese di Gigafactory secondo il modello di Musk. Non molti anni dopo, Musk dichiarò impraticabile quello stesso modello e cambiò rotta, mentre la lenta politica economica italiana sembra ancora oggi in cerca di queste mega fabbriche.

Chiellini, senza enfasi, come è nel suo stile, invita a osservare come stia emergendo un virtuoso equilibrio che lega in unico tessuto economico e sociale PMI italiane, considerate eccellenze mondiali e città ex industriali coraggiosamente trasformate in parchi tematici.

## BIBLIOGRAFIA:

Chiellini G. (2071). *Because Marchionne isn't the best of all possible managers*, Doubleday, New York.  
Sloan A. P. (1964). *My years with General Motors*, Doubleday, New York.

# DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE



Sistemi&Impresa,  
Sviluppo&Organizzazione  
e Persone&Conoscenze  
sono da sempre un punto di riferimento per l'aggiornamento  
professionale di manager e imprenditori.

# ABBONATI

## E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

**CARTA** ◀

**DIGITALE** ◀

**CARTA + DIGITALE** ◀

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali Atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

### **Sviluppo & Organizzazione**

#### **ABBONAMENTO ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>160€</b>
Carta	<b>130€</b>
Digitale	<b>65€</b>

### **Persone & Conoscenze**

La voce della Direzione del Personale

#### **ABBONAMENTO ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>180€</b>
Carta	<b>150€</b>
Digitale	<b>75€</b>

### **SISTEMI & IMPRESA**

Management e tecnologie per le imprese del futuro

#### **ABBONAMENTO ANNUALE**

Carta + Digitale	<b>200€</b>
Carta	<b>170€</b>
Digitale	<b>85€</b>

**ESTE**  
Cultura d'impresa



**ABBONATI ONLINE SU [WWW.ESTE.IT](http://WWW.ESTE.IT)**

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE  
02.91434400 - [daniela.bobbiese@este.it](mailto:daniela.bobbiese@este.it)