

GLI ARTICOLI DI HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA PROPOSTI ALLA DISCUSSIONE

Harvard Business Review Italia, nel numero di novembre 2008, ha pubblicato un articolo di **Rakesh Khurana e Nitin Nohria**, professori di business administration presso la Harvard Business School, intitolato:

"E' ORA CHE IL MANAGEMENT DIVENTI UNA VERA PROFESSIONE".

Eccone in sintesi i contenuti.

Negli ultimi anni la figura del manager ha, almeno in parte, perso legittimità: per riconquistare la fiducia persa, il management dovrebbe diventare una professione, con un codice deontologico e un organo di autogoverno formato da rispettati esponenti della professione, che vigili sulla sua osservanza.

In questo modo il ruolo dei manager andrebbe oltre le responsabilità verso gli azionisti, e includerebbe un impegno civico e personale per adempiere al proprio dovere di custodi istituzionali: tramite questo codice, infatti, l'ordine professionale stipula un implicito contratto sociale verso gli altri membri della società: "Fidatevi del nostro controllo, e noi garantiremo che i membri della professione siano degni della vostra fiducia".

Si tratterebbe di stabilire degli standard educativi di una formazione di management professionale: un corpus di conoscenze e aggiornamento sulle nuove idee del business.

La definizione di un codice deontologico richiederebbe un ampio consenso su quali sono i giusti obiettivi e la finalità sociale del management, e le norme per perseguirli.

A questo proposito, i due approcci estremi: massimizzare il valore per gli azionisti, o bilanciare gli interessi di tutti gli stakeholder, che non funzionano singolarmente, dovrebbero essere temperati, e il management dovrebbe essere agente degli interessi della società. L'obiettivo primario dovrebbe essere l'interesse della società per un'impresa sostenibile e che crei valore (cioè un valore economico maggiore rispetto al costo/opportunità delle risorse usate).

Harvard Business Review ha costruito una ricerca sulla base di questo articolo, invitando i lettori ad esprimersi sui principali concetti presentati nell'articolo, e nel numero di **marzo 2009** ha pubblicato **30 opinioni autorevoli**, in linea di massima abbastanza omogenee e coerenti fra loro, e poco favorevoli all'idea di un ordine, albo, codice, ecc.- senza però negare l'esistenza del problema dell'accountability del management.

Nel numero di **aprile 2009** della rivista è stato pubblicato un articolo di **Gary Hamel, "LE GRANDI SFIDE PER IL MANAGEMENT DEL XXI SECOLO"**, che in sostanza propone risposte al medesimo tema.

L'articolo riassume le conclusioni di un seminario organizzato da Gary Hamel (The Management Lab) e McKinsey, che hanno riunito per due giorni **alcuni dei più importanti esperti di management del mondo** – come **Henry Mintzberg, C.K. Prahalad, Peter Senge, Chris Argyris, Yves Doz, Jeffrey Pfeffer, Shoshana Zuboff, James Surowiecky, Tom Stewart, Hal Varian, ecc.** - e alcuni CEO progressisti.

Ecco in sintesi i contenuti dell'articolo.

In passato, il management doveva risolvere due problemi: efficienza e scala di produzione. La soluzione era gerarchico burocratica. Oggi, in un ambiente volatile e spietato, è necessaria una rivoluzione nella gestione aziendale, cambiare radicalmente le prassi e i principi manageriali per creare organizzazioni veramente pronte per il futuro.

In sintesi, i criteri che secondo l'articolo di Hamel dovrebbero orientare il "Management 2.0" sono 3:

- 1. Finalità, ideali, "filosofia", più "alti", più "umani" e più profondi, orientati al lungo termine, e responsabilità verso la società e tutti gli stakeholder*
- 2. Leadership e organizzazione non gerarchiche, destrutturate, che creino le condizioni per cui tutti possano contribuire e dare il meglio di sé, e che promuovano trasparenza, autonomia, fiducia, autodisciplina, processi decisionali condivisi, criteri olistici di valutazione e di valorizzazione degli opposti, delle diversità, dei network*
- 3. Sostegno alla creatività, innovazione, cambiamento, ovunque si trovino, vs i sostenitori dello status quo*

Sono questi infatti i criteri ricorrenti nelle "25 sfide decisive per il Management 2.0" che l'autorevole gruppo ha identificato:

- 1. Il lavoro del management deve orientarsi a fini più elevati, socialmente rilevanti*
- 2. Le strutture di corporate governance devono incorporare l'interdipendenza di tutti gli stakeholder*
- 3. Bisogna ricostruire le basi filosofiche del management*
- 4. Rimpiazzare le attuali gerarchie con un'organizzazione che dia spazio ed influenza a chi davvero crea valore*

5. *Creare una cultura fondata sulla fiducia e non sulla paura*
6. *Accrescere l'autodisciplina rispetto ai sistemi di controllo tradizionali*
7. *Affermare un nuovo concetto di leadership – che crea le condizioni in cui tutti abbiano l'opportunità di contribuire al meglio*
8. *Espandere e sfruttare la diversità*
9. *Reinventare il processo di formulazione della strategia con principi di tipo "biologico"*
10. *Destruire e disaggregare l'organizzazione*
11. *Ridurre l'influenza dello status quo a favore del cambiamento*
12. *Condividere la responsabilità di stabilire la direzione*
13. *Creare sistemi di misurazione più olistici*
14. *Spostare l'impegno del management sul lungo termine*
15. *Creare trasparenza dell'informazione a tutti i livelli*
16. *Dare più influenza a chi più investe sul futuro*
17. *Accrescere l'autonomia dei dipendenti e favorire le iniziative dal basso*
18. *Creare un "mercato" interno competitivo*
19. *Inserire nei processi decisionali la saggezza collettiva dell'organizzazione per l'allocatione delle risorse*
20. *Incoraggiare la competizione e il tradeoff fra obiettivi contrapposti*
21. *Alimentare e far crescere l'innovazione e la creatività*
22. *Allineare gli obiettivi dell'organizzazione con gli interessi delle persone*
23. *Gestire i network che trascendono i confini organizzativi*
24. *Infondere ideali più profondi nella prassi e nel linguaggio del management per coinvolgere le persone*
25. *Sviluppare nuove capacità cognitive, meno legate all'emisfero sinistro*