

## Scegliere un manager

### 1, Che cos'è un **manager**?

Chiariamo subito che il manager non è necessariamente il leader di una organizzazione: nelle imprese nascenti (e talora anche dopo) il leader, colui che guida avendo la visione della meta, è l'imprenditore, mentre il manager è spesso colui che lo appoggia portando competenze gestionali, tecniche o amministrative. Ciò non esclude però che il manager debba avere doti di leadership, specie quando diviene il vertice di quell'organizzazione (si pensi alle aziende a "partecipazione statale o alle società per azioni di grande dimensione). Questa figura, con competenze gestionali ma principalmente direzionali (come i DG delle aziende sanitarie), sarà l'oggetto del nostro ragionare.

#### 1.1. Cosa non deve essere

Gli esperti di comunicazione normalmente sostengono che non si dovrebbe mai avviare un discorso, sostenere una tesi, partendo da un concetto negativo! Noi però siamo convinti che sia troppo importante chiarire quella che Kets de Vries chiama "l'ombra della leadership", perché troppo infiltrata, troppo affermata in questa nostra società per non preoccuparsi di uscire subito dall'ombra.

Diciamo allora che un manager non deve essere, per mentalità, cultura e vocazione, un capitano di ventura (chissà se qualcuno ricorda il Giovanni dalle Bande Nere interpretato da un giovane Vittorio Gassman), un mercenario al soldo della politica o del denaro e neppure della religione.

Un manager poi non può essere un "tecnocrate puro", colui che conosce profondamente e quasi esclusivamente le materie e le norme specialistiche di competenza e su queste regola strettamente il proprio comportamento.

Un manager non può essere "focalizzato", unidimensionale ma deve essere aperto alla cultura, agli accadimenti sociali, alle innovazioni, agli altri o traducendo in positivo questa negatività, deve essere curioso, aggiornato e capace di ascoltare le persone e le cose che gli stanno attorno e con cui deve interagire.

Un manager non può essere misantropo, deve stare fra gli altri senza fastidio; né può essere misogino, deve accettare le diversità con rispetto e correttezza, evitando preconcetti e presunzione con naturalezza e cortesia.

Non può cercare la propria autorità nel sostegno di protettori potenti o di tessere di partito o di qualsiasi altra natura, soprattutto mai dovrebbe ostentare tali "segnali" di forza e dare agli stessi un peso che in nessun modo dovrebbe risultare condizionante.

Infine un manager non dovrebbe nascondersi, né temere le critiche o apparire vendicativo nei confronti di chi le esprime, né respingere o ignorare a priori le idee e i suggerimenti provenienti dai propri collaboratori e, quanto meno, dovrebbe motivare il proprio diniego.

Ovviamente anche questi "divieti" (ed a maggior ragione le "caratteristiche" al punto seguente) devono essere adeguati e dimensionati in base alle specificità dell'organizzazione in cui esercita il proprio ruolo e della situazione in cui si trova ad operare.

#### 1.2. Quali caratteristiche personali e professionali deve possedere?

Ovviamente le caratteristiche che, in termini di doti, capacità, conoscenze ed esperienze di tipo professionale, un manager deve possedere sono tante, troppe per poterle descrivere, analizzare

e pesare in un solo breve scritto. Per questo ci fermeremo a tre caratteristiche "complesse" (composte da più doti e competenze) che giudichiamo in generale prioritarie e maggiormente influenti: **l'umanità**, **la responsabilità** e **l'apprendimento**.

Sotto il termine un tantinello presuntuoso di "umanità" si mescolano due importanti competenze: quella (o meglio quelle) della **comunicazione** e quelle del **capitale sociale**. Sulla prima c'è poco da dire perché molto è già stato detto e scritto: senza comunicazione le organizzazioni non esisterebbero e neppure esisterebbe una società e forse per questo è quella competenza che, nel nostro intimo, ciascuno di noi ritiene di padroneggiare e di possedere in misura almeno adeguata. Senza pensare, ad esempio, che quel che ci interessa è quel mix di conoscenze e capacità comunicative rispondenti alle esigenze del ruolo che dovremmo coprire! Assolutamente meno noto e, almeno per noi italiani, meno posseduto e diffuso è il concetto di **capitale sociale**, secondo Pierre Bourdieu quell'insieme di competenze che si acquisiscono col far parte di una rete di relazioni sociali, indirizzate da valori e caratteristiche personali rivolte agli altri e non solo a sé stessi. Come scrive Carlo Cottarelli, che definisce il capitale sociale come "la capacità di incorporare nelle proprie decisioni le conseguenze che le proprie azioni hanno sugli altri", in Italia questa capacità è relativamente scarsa come risulta dalle diverse indagini e sondaggi di opinione sul tema.

Per **responsabilità** intendiamo invece le competenze, capacità e conoscenze che permettono ad un manager di far fronte alle attese dell'ambiente che sta intorno alla sua organizzazione ed a quelle provenienti dall'interno della stessa. Vi sono indubbiamente conoscenze giuridiche e capacità di anticipare e prevenire i problemi, di organizzare la struttura, distribuendo in maniera equilibrata e corretta compiti e adempimenti verso i collaboratori, delegando e non scaricando i problemi sugli altri. Gestire le risorse (umane, finanziarie ed informative) in maniera adeguata e rispettosa delle norme esistenti è certamente parte di questa macrocompetenza.

Infine la **capacità di apprendere** che certamente si acquisisce nei primi anni di vita ma che non deve assolutamente estinguersi con la maturità, almeno fino all'Alzheimer! Per un manager è un misto di curiosità, di capacità di ascolto e di osservazione...Qualche anno fa era andata di moda la teoria del "management by walking around" che, tra le altre finalità favoriva certamente l'apprendimento perché attraverso il confronto con nuovi ambienti e persone diverse si può quanto meno conoscere meglio sé stessi. Si impara anche dagli errori, anche se in Italia (paese con uno Stato perfezionista e armato di Corte dei Conti) questo è più difficile, specialmente nelle organizzazioni connesse alla Pubblica Amministrazione.

Il tutto dovrebbe essere almeno periodicamente aggiornato per tener conto di alcune "forze" che incidono sulle organizzazioni e di conseguenza sulla professionalità che un manager (specie se ne è alla guida) deve possedere: in primo luogo **la tecnologia**, le cui innovazioni sono sempre più influenti e rivoluzionarie e poi la globalizzazione e le conseguenze in termini di internazionalità ma anche di emigrazione. Molto si scrive e si è scritto su questi temi, forse sino al punto di sopravvalutarli e ne consegue che il rapportarsi con i cambiamenti diviene quasi una questione individuale, soggettiva cui si può rispondere lavorando sulla propria capacità di apprendimento e sulla sensibilità a ciò che ci circonda come sopra già indicato.

## 2. Come costruire una **procedura** per la scelta

Definire il procedimento schematico attraverso cui pervenire alla scelta migliore non è difficile. Qualsiasi manuale o testo sulla materia suddivide il percorso in cinque, sei fasi, secondo una sequenza quasi obbligatoria: l'assegnazione della **"responsabilità"** della ricerca, **l'analisi dell'esigenza** (caratteristiche da ricercare sulla base del ruolo da coprire, dell'ambiente in cui opera e delle finalità da conseguire), la definizione di un **profilo di ricerca**, la raccolta delle **informazioni richieste** dal profilo, la sintesi delle informazioni raccolte e la **comparazione fra i diversi profili dei candidati** e infine la **valutazione e la scelta** (ivi incluso il controllo sulla

medesima). Ovviamente le sei fasi elencate comporterebbero molto spazio e la ripetizione di cose già note, per cui anche qui ci limiteremo alle osservazioni che riteniamo più significative e necessarie.

In primo luogo c'è un argomento importante e chiacchierato che riguarda il come procedere alla scelta del candidato più idoneo, specie in ambito pubblico: se, come sembra indispensabile ad esempio per la scelta dei Direttori in sanità, la stessa debba essere delegata dalle autorità politiche, ad esterni, senza interferire e senza in alcun modo indirizzare la scelta.

Benché ormai sembri che tutti siano convinti dell'opportunità di sollevare la classe politica dalla scelta dei principali collaboratori, noi non saremmo d'accordo!! Soprattutto se la delega fosse totale e assoluta e se il politico responsabile di un organismo, pubblico fosse escluso da tutto il percorso di scelta. Come si può infatti scegliere i migliori manager senza che gli imprenditori o coloro che nel pubblico ne fanno le veci, dicano cosa occorre all'organizzazione di cui hanno la responsabilità, mettendo in evidenza le peculiarità e le motivazioni che conducono alla definizione di un profilo di ricerca e, se è così, come impedirgli di controllare la rispondenza fra l'attesa ed il risultato, quanto meno sotto l'aspetto qualitativo? E' chiaro che la miglior procedura possibile e la miglior qualità degli strumenti usati non possono garantire in assoluto che il risultato finale sia realmente quello migliore perché, come ben sappiamo, anche un ottimo strumento, se usato male non può dare buoni frutti!!

A tal proposito potrebbe essere utile riflettere per qualche istante su di una citazione tra le più classiche per coloro che hanno studiato in Italia, quella tratta dal "Giorno della civetta" laddove don Mariano Arena, il boss antagonista del capitano Bellodi, espone al suo avversario la propria visione del mondo: "Io ho una certa pratica del mondo e quella che diciamo l'umanità e ci riempiamo la bocca a dire umanità, bella parola piena di vento, la divido in cinque categorie: gli uomini, i mezz'uomini, gli ominicchi, i (con rispetto parlando) piglianculo e i quaquaraquà....Pochissimi gli uomini, i mezz'uomini pochi, ché mi contenterei l'umanità si fermasse ai mezzi uomini... E invece no, scende ancor più giù....." e poi don Mariano conclude con un solenne riconoscimento: "Lei, anche se m'inchioderà su queste carte come un Cristo, **lei è un uomo....**". Chi non ha mai almeno sorriso nel leggere le categorie elencate dal boss e non ha forse provato un poco d'emozione di fronte all'ultima affermazione? Perché il potere ci affascina ed il potere decide a suo piacimento, con una capacità di sintesi che tutti noi invidiamo!

Tanto più che l'Italia è il paese dove "il potere logora chi non ce l'ha!"....

### 3. Le caratteristiche personali e professionali: come individuarle e misurarle

Ne consegue che la scelta delle caratteristiche richieste, che è di fatto il punto di partenza dell'iter operativo per la selezione di un manager, diviene fondamentale per garantire un risultato corretto e adeguato, contribuendo fortemente a contenere le diverse spinte devianti (il potere in primis) sopra evidenziate. La misurazione, val forse la pena ricordarlo è assolutamente necessaria per evitare quegli errori, sempre più frequenti, che nascono dall'impiego crescente del "pensiero veloce" (emotivo e sintetico) in alternativa al "pensiero lento" (razionale ed analitico), di cui parla diffusamente Daniel Kahneman.

Ad evitare ulteriori ripetizioni potremmo concentrare l'analisi sulla scelta delle caratteristiche su quelli che a nostro avviso sono gli aspetti critici: in primo luogo la formalizzazione di un **profilo di ricerca** realmente dettagliato e raffrontato con l'esigenza (anche attraverso la raccolta di dati e informazioni specifiche da parte dell'organizzazione interessata) e adeguatamente diffuso e comunicato. In secondo luogo **la misurazione delle caratteristiche richieste** individuando

parametri, indicatori nonché metodi e strumenti atti a consentire una quantificazione della necessità (almeno per le competenze principali) raffrontabile con le caratteristiche dei soggetti partecipanti alla selezione. Poi una seria analisi dei trend (politici, sociali, culturali, economici e tecnologici...) che possono influire e modificare concretamente le competenze e la loro incidenza sul profilo di ricerca.

Sapendo che il passato è stato maggiormente influenzato dai fattori economici, il futuro sembra dover tenere in conto sopra tutto la tecnologia e le sue innovazioni e forse quelli che più dovrebbero interessarci sono i fattori culturali.

Certamente però, oggi é inevitabile chiedersi: come e quanto può influire l'innovazione tecnologica e gestionale e come può essere utilizzata per migliorare la qualità della scelta? la risposta, a questo punto dovrebbe essere evidente, non va cercata soltanto nelle reti e nei social network e neppure nell'intelligenza artificiale, neppure se questa potesse realmente sostituire l'intelligenza umana. La risposta è anche nella tecnologia applicata alla gestione in particolare di quelle funzioni come l'educazione e la formazione o il data collection e il lavorare in gruppo, che condizioneranno i sistemi economici e sociali dei prossimi anni. La tecnologia, come la società e l'economia, deve essere in funzione dell'uomo e non il contrario! e, forse con troppo ottimismo, ci verrebbe da dire che, per modificare la situazione, potrebbe bastare una volontà politica, determinata in tal senso e capace di orientare i finanziamenti pubblici e privati in tale direzione. Se con le "quote rosa" si è ottenuto un miglioramento dei diritti delle donne, chissà che, con una politica finanziaria a livello nazionale e sovranazionale (es. UE) orientata allo sviluppo dell'"Uomo", non si riesca a produrre una innovazione tecnologica globalmente rivolta all'interesse delle persone□!

#### 4.Un caso concreto: **la scelta dei Direttori Generali delle aziende Sanitarie**

##### 4.1. Difetti e pregi della metodologia in atto

E' certo doveroso iniziare la riflessione su quella che è una delle applicazioni più importanti e difficili di scelta di un management, esprimendo un meritato apprezzamento per lo sforzo che i Ministeri responsabili hanno compiuto nel cercare di garantire la qualità dei vertici di Aziende che nel loro insieme rappresentano una spesa che è quasi il 9% del PIL. L'unica perplessità sotto questo profilo sta nella sensazione che per dare completezza ad una metodologia così delicata si sia corso il rischio di renderla un po' troppo complessa, pur sapendo che la complessità non sta nelle novità ma nelle vecchie tortuosità strutturali.

Prendiamo ad esempio il mitico Elenco dei Soggetti idonei alla nomina a D. G. delle ASL cui si attribuisce giustamente crescente importanza, viene spontaneo pensare che la Commissione Nazionale cui è affidato il delicato incarico di comporlo dovrebbe essere formata dai maggiori conoscitori della materia, anche perché il buon esempio dato al livello superiore dovrebbe influire sulle conseguenti Commissioni regionali. Non sembra però essere così visto che almeno una parte degli "esperti" deve provenire dalla burocrazia statale e nessuno sembra essersi chiesto quanti fra gli esperti ha mai diretto una struttura, costruito e guidato un'organizzazione?

##### 4.2. Miglioramenti possibili

Quindi, pur con il doveroso apprezzamento per lo sforzo che nel settore sanitario, a differenza di altri, si è compiuto, è necessario affermare che ci sono possibilità di miglioramento. Vorremmo provare ad elencarne alcune, tra quelle che appaiono più "sensatei":

- dal momento che esiste una "comunità competente" formata dai medici e dai gestori (direttori generali, direttori amministrativi ecc.) delle aziende sanitarie, potrebbe essere utile e giusto consultare ogni tanto (due anni?) questa "comunità" per chiedere che cosa pensa e quali cambiamenti proporrebbe per il sistema di scelta e nomina dei Direttori Generali;
- dare maggior peso e chiarezza all'**esperienza**, quel fattore complesso che raccoglie competenze diverse e costituisce di per sé un elemento di misurazione attendibile e concreto, da valutare non soltanto contando gli anni di anzianità ma utilizzando i dati di prestazione e di merito che, quantomeno per coloro che operano o hanno operato nel settore sanitario, sono ampiamente disponibili;
- utilizzare i dati e le informazioni riguardanti **la formazione seguita ed effettuata**, valorizzando in base ai contenuti, all'attualità ed altri fattori qualitativi (e non solo la quantità e la durata) il peso attribuibile alle singole attività educativo/formative ed alla qualità della partecipazione;
- creare non una Commissione stabile ma un gruppo di Esperti (30/40) ;tra i quali sorteggiare di volta in volta i nomi dei tre/quattro incaricati di assegnare una posizione di direzione generale;
- inserire sistematicamente quale prova obbligatoria per la scelta di un D.G. la predisposizione di un Programma di interventi ipotizzabili e motivati sull'Azienda in cui il manager dovrebbe inserirsi per migliorare la situazione complessiva.

## 5. Considerazioni riassuntive

Il nostro paese è certamente ricco di grandi risorse professionali in ogni ambito e si può affermare che le riflessioni contenute in questo articolo possano essere, e siano spesso, largamente condivise. E' sentire (per fortuna abbastanza) comune l'importanza fondamentale di riuscire a incardinare le risorse professionali migliori nei ruoli più appropriati. Il migliore funzionamento delle istituzioni dipende ed è garantito dalla qualità professionale e non di meno relazionale dei manager. Se è pacifico condividere queste affermazioni quasi ovvie, è purtroppo altrettanto estesa la sensazione che uno dei problemi più rilevanti nel nostro paese sia rappresentato dalla frequente evidenza di inadeguatezza di manager che occupano posizioni di estrema importanza. Nell'ambito della gestione della sanità, così importante per noi tutti e anche così assorbente risorse ingenti, il problema pare ugualmente presente. Questa evidenza rimanda a una riflessione autocritica che permetta di rispondere ad una semplice domanda: per quale motivo le scelte dei manager cui sono state affidate funzioni di estrema importanza si sono rivelate inadeguate? Non esistono facili risposte anche perché le cause sono molteplici. Ma resta il problema serio e la necessità di risolverlo. Probabilmente la soluzione più efficace richiederà uno sforzo di responsabilità attingendo a una serenità interiore che possa permettere un rifiorire di una cultura istituzionale da privilegiare in assoluto. Fondamentale sarebbe che questa cultura poggiasse su valori che abbiano al centro l'uomo, non il denaro o il potere, con la conseguenza di originare competenze e organizzazioni finalizzate al benessere collettivo ed alla piena utilizzazione di quello straordinario potenziale che è l'intelligenza umana.