

LETTURE

Eliana Minelli



L'insostenibile leggerezza del management e la ricerca di uno spessore umanistico

In questo numero di Letture pubblichiamo due recensioni di libri recenti, molto diversi tra loro, che si soffermano criticamente sulla debolezza dei comportamenti manageriali contemporanei e sul rischio quindi di una deriva che porti a una perdita di peso e di spessore culturale. Gli autori dei due libri, e i loro recensori, sembrano accomunati dalla medesima tensione, rivolta innanzitutto verso il recupero di una visione umanistica che si traduce in ricerca di coesione sociale e di obiettivi alti e ricchi di significato. Giudichi il lettore se si tratta solo di aspirazioni di 'anime belle', di buone intenzioni di improbabile praticità, oppure di un 'ritorno al futuro' che apre a una nuova vitalità delle organizzazioni presenti nel contesto economico e sociale.

Di Paola Adinolfi

'L'insostenibile leggerezza del management' (di Francesco Donato Perillo, Guerini e Associati, Milano, 2010).

Il libro, già nel bellissimo titolo vagheggiante il capolavoro di Kundera, è un atto di denuncia. Esso denuncia l'insostenibilità di quella leggerezza manageriale che si cela dietro la facciata dura del modello italiano di democrazia industriale, basato sul principio della gestione collettiva degli interessi, e su un'organizzazione del lavoro di tipo fordista. È quella leggerezza racchiusa nello stile di gestione superficiale che convive con l'approccio collettivista lasciando spazio all'interesse personale e alla relazione di clan, che si estrinseca nelle mille lobbies e cordate, nei mille scambi tra interesse generale e interesse particolare, tra politica ed economia, tra pubblico



e privato; uno stile apparentemente agli antipodi dalla visione fordista indifferenziata di risorse umane oggettivizzate e fungibili, ma in realtà pronto a riconoscere l'identità perso-

nale soltanto sul piano della fedeltà. Dietro l'insostenibilità di tale leggerezza si cela l'esigenza di una potente metamorfosi del pensiero e dell'animo; una metamorfosi che conduce lontano dalle certezze fordiste, apre laboratori di ecologia della mente sino a portare a nuove *practices* di *people management*, tutte centrate sulla valorizzazione della persona e delle sue potenzialità.

Per l'autore, aprirsi a nuove *practices* 'umanistiche' non significa misconoscere gli aspetti positivi del modello taylorista. In tutte le *practices* proposte affiora una doppia anima, ingegneristica e umanistica, da potersi ricondurre a opposti sistemi valoriali.

Nel primo caso, semplificazione riduzionistica, regole uniformi e universali, modelli di controllo lineari, esaltazione dell'affidabilità degli strumenti di misurazione e delle *technicalities*, autoreferenzialità e barricamento entro i propri confini compongono il sistema di valori. Tutte le cose sono dotate di un ordine preimpostato e di una loro intelligibilità, si dirigono verso una meta univoca e predeterminata, mentre gli attori dispongono di tutte le conoscenze e le competenze utili per governare la realtà. L'anima 'umanistica' capovolge la prospettiva meccanicistica, presupponendo l'esistenza di un universo entropico e non governabile autoritativamente; gli oggetti si inseriscono in un sistema complesso e



LETTURE

multidimensionale, caratterizzato da percorsi circolari e iterativi, apertura e assenza di confini. La necessità di creare senso prevale sull'urgenza di conquistare una posizione di dominanza sulle cose.

L'Autore esorta a prendere atto che la ricchezza ed il carattere variegato della realtà non tollerano soluzioni estreme. Ordine e disordine, razionalità e irrazionalità, chiusura e apertura di un sistema individuano momenti distinti, ma complementari, dotati di significato e fonte di apprendimento. Perillo sostiene la proposta metodologica del 'bilanciamento': è possibile ricomporre le due polarità ed evitarne il conflitto, valorizzandone l'interazione reciproca: 'bilanciamento' significa accettare l'ambivalenza, senza tentare di risolverla con la focalizzazione esclusiva su uno dei due poli o attraverso sintesi di hegeliana memoria. Ostracizzando ogni riduttivismo, l'Autore adotta un'ottica multidimensionale, un'epistemologia tipicamente post-moderna nell'assumere la variabilità e il mutamento quali chiavi di lettura della realtà.

Ciò implica la fusione tra logica funzionale e logica processuale, tra gerarchia e team, tra controllo e delega, nonché il radicale ridimensionamento di quello che è attualmente enfatizzato: l'attenzione precipua alla quantificazione a detrimento della qualità, la smodata ricerca di razionalizzazione che razionalità non è, in quanto mera attenuazione delle ambiguità, il *focus* esclusivo sulle variabili economico-finanziarie di breve termine, che impedisce la visione globale dell'azienda e ne cela la capacità di generare valore nel tempo.

L'esposizione tocca argomenti importanti, ma non diventa mai pesante o didascalico-pedagogica, rimane racconto di ricerca di nuove modalità di *people management*, narrazione

di un percorso di crescita, culturale e professionale, vissuto con grande partecipazione razionale ed emotiva.

La malinconia della metamorfosi diventa racconto delle difficoltà, delle disillusioni o delle contraddizioni (un esempio per tutti: come gestire una mancata nomina alla fine di un percorso di sviluppo *post-assessment*), ma mai lascia spazio alla rassegnazione né anebbia l'ottimismo tenace del messaggio di fondo: aprirsi al nuovo, ristrutturare i caratteri del *people management*, far esplodere nuove voluttà, come quelle dei giovani studiosi che popolano la parte finale del volume.

Il nuovo non risiede tanto negli strumenti proposti, quanto nel modo con cui li si adopera. Non a caso l'autore provvede a bandire l'immagine obsoleta della cassetta degli attrezzi, evocante un mondo fordista in cui la competenza coincideva con la strumentazione posseduta, e a sostituirla con l'immagine dello zaino, evocante l'idea del viaggio, dell'esplorazione di nuovi territori: "mentre il *tool* diventa obsoleto e inservibile nel giro di una stagione, lo zaino dell'esperienza ti fa muovere nella complessità, elaborare più soluzioni possibili, fornendoti il supporto che serve per affrontare un cambiamento, prendere una decisione, adottare una soluzione non prevista in procedura" (pp. 73-74). Da questa citazione viene fuori un'idea di *people management*, concepito come un processo di apprendimento, da ricalibrare continuamente in relazione al contesto. Tale interpretazione è densa di implicazioni sotto il profilo metodologico ed operativo.

Sul piano metodologico, si toglie valore all'approccio tradizionale alla gestione delle risorse umane, che considera le diverse leve come variabili esogene indipendenti, e le organizzazioni come ricettori delle stesse (variabili dipendenti), secondo una prospettiva lineare e deterministica che si concentra sull'individuazione e misurazione degli impatti delle prime sulle seconde. Viene avvalorato invece un approccio che si focalizza sui meccanismi di adozione che vengono posti in essere, attivando processi di apprendimento.

Sul piano operativo, l'autore sgombra il campo dalle concezioni tradizionali e riduttive di innovazione nel *people management*, mettendo in guardia dai rischi connessi alla decisione di affidarsi a tecniche e modelli preconfezionati, all'imposizione *top-down* di prescrizioni facili e univoche, al tentativo di mantenere il controllo e guidare l'innovazione lungo binari predefiniti. Il venire meno delle certezze razionalistiche non ostruisce la strada al cambiamento, né induce semplicemente ad acquisire una consapevolezza della complessità, dell'urgenza di apertura al nuovo e della necessità di flessibilità per 'controllare' l'incertezza. La percezione dell'innovazione quale processo di apprendimento indirizza verso un approccio pragmatico e sperimentale, in cui i vari *tools* sono assunti come strumenti da perfezionare, in coerenza a un orientamento costante all'aggiornamento e alla valorizzazione delle conoscenze; nella pratica quotidiana tale approccio stimola un lavoro incessante sull'innovazione incompiuta, incentiva il reciproco adattamento tra il contesto e il progetto innovativo.



LETTURE



L'attore non è interessato esclusivamente al successo dei singoli interventi, ma si impegna in uno sforzo costante nel ricalibrare l'innovazione alla luce del contesto emergente. In questo processo di continua ridefinizione si innesca l'avvio di processi di apprendimento profondo e di sperimentazione delle proprie capacità, in perfetta coerenza con la logica della *learning organization* o, per usare la terminologia di Perillo, dell'*adaptive enterprise*.

Di Paolo Orlando Ferrara

Commento a **'La compagnia dei magi. Per la formazione degli strateghi d'impresa'** (di Luigi Di Marco, Franco Angeli, Milano, 2010).

Nel corso degli ultimi mesi, il mondo della cultura italiana è stato animato da un interessante dibattito, avente per oggetto la nuova riforma del sistema scolastico nazionale e, in particolare, l'analisi delle materie cui dovrebbe essere dedicato un maggior spazio nei moduli didattici, in linea con le problematiche e le esigenze cangianti della realtà socio-economico-culturale del paese. Oggetto di attenzione, fra gli ambiti disciplinari, anche l'insegnamento della storia è passato sotto la lente degli analisti, essendo discussa la sua attualità in un contesto in cui va emergendo una tendenza a stimolare pragmaticamente moduli didattici finalizzati ad una professionalizzazione di breve periodo dei discenti, piuttosto che dedicare spazio a studi utili a forgiare comportamenti e ad inculcare valori che risultano, tuttavia, più difficilmente 'quantificabili' nella loro capacità di generare degli effetti immediati. Del resto, l'insegnamento della storia ed il corrispondente stimolo alla produzione di ricerche storiografiche faticano ad essere associati all'idea di una professionalizzazione marcata delle figure coinvolte, anche

in virtù del fatto che, nel mondo delle professioni, sia raro imbattersi in tentativi di analisi della produttività dei lavoratori in funzione della loro formazione di base e dell'impatto che questa possa produrre durante il ciclo di vita lavorativa dei dipendenti, in assoluto ed in relazione a quanti abbiano ricevuto una educazione marcatamente tecnica e meno sensibile alla metodologia analitica somministrata dallo studio della storia. Man mano che ci si allontana dall'età degli studi scolastici ed universitari,

poi, il divario tra l'importanza del possesso di competenze tecniche ed una supposta scarsa rilevanza di profili formativi di stampo umanistico tende ad ampliarsi ulteriormente. In aggiunta, nella maggior parte dei casi in cui si dia spazio

al peso delle 'scienze di base' legate all'indagine della persona e della società, gli esperti di gestione delle risorse umane sembrerebbero soffermarsi più agevolmente sui metodi e gli approcci ermeneutici delle scienze sociali (psicologia, sociologia, economia, comunicazione), piuttosto che far risalire l'indagine sui comportamenti e sull'evoluzione dei meccanismi di determinazione delle idee e dei modi di pensare attraverso ricostruzioni storiche dei fenomeni. In tal senso, la storia appare incontrare crescente difficoltà ad affermarsi come un potente fattore di cambiamento per la forza lavoro ed evolvere in una disciplina affidabile nel mondo della formazione continua per gli adulti, siano essi semplici cittadini oppure professionisti, au-

tonomi tanto quanto incardinati in ordini.

Per questa ragione, ogni tentativo finalizzato a ridurre le distanze apparentemente incolmabili tra il mondo delle imprese e quello degli studi storici condotti ad uso e consumo delle accademie e di chi le frequenta, non può che essere incoraggiato, ed è in quest'ottica che può incanalarsi la lettura del testo **'La compagnia dei magi. Per la formazione degli strateghi d'impresa'**, scritto da Luigi Di Marco, autorevole *manager* di nume-

rose imprese italiane, collaboratore accademico attento alla formazione continua volta allo sviluppo delle capacità manageriali dei lavoratori dipendenti, tanto di quelli afferenti ad enti pubblici quanto a realtà private, ed attualmente Presidente di Federmanagement. L'opera può essere definita come un saggio di natura accademica, costruito su una mi-

scela calibrata di poche, selezionate fonti secondarie e di stralci di testi letterari di epoca umanistica e rinascimentale, fioriti nella natia città di Firenze. *Sensu lato*, l'opera può essere letta come uno strumento professionale in grado di stimolare domande nei suoi lettori, tendenti a potenziare la volontà di auto-miglioramento, mantenuta intatta tuttavia la spinta ad alimentare la facoltà della curiosità, che porterà l'individuo a confrontarsi con personalità ed esperienze anche distanti nel tempo e nello spazio. Attraverso le pagine del libro, i lettori sono guidati a riflettere su quali possano essere alcune delle caratteristiche fondamentali che, oggi così come sei secoli fa, conducano gli operatori a concretizzare l'aspirazione a colmare il divario esistente





LETTURE

tra i tratti per così dire somatici del mero 'esecutore' di ordini e quelli del lavoratore dotato della capacità di condurre in autonomia il proprio lavoro.

Pur non trattandosi per molti versi di una vera e propria opera storiografica, 'La compagnia dei magi' fornisce spunti di rilievo anche per un pubblico di lettori abituali di storia, in quanto traccia un possibile percorso teso a far recuperare terreno alla disciplina rispetto alle altre scienze sociali, proprio nell'ottica di una sua utilizzabilità nella manualistica professionale per la formazione del personale. In tale ottica, anche la presenza di anacronismi linguistici e di categorie del pensiero tipiche dei giorni nostri – e certamente non in uso nell'epoca oggetto di rievocazione –, deve essere mitigata alla luce di quello che può considerarsi il vero significato dell'opera: la riduzione delle distanze tra il mondo dei professionisti, attenti principalmente al proprio *hic et nunc*, e quello del passato che, se ben letto, non mostra affatto segni di obsolescenza nella sua funzione di *magister vitae*. A titolo esemplificativo, alcune

attualizzazioni del passato sono rinvenibili nel riferimento alla moglie di Cosimo de' Medici, Contessina de Bardi, definita donna 'intelligente e manager' della propria casa (p. 61), oppure nell'attribuzione del titolo di 'leader di gestione' a Piccarda Bueri, madre di Cosimo e Lorenzo il Vecchio, e di 'leader di visione' a Lucrezia Tornabuoni (pp. 64-65). Analogamente, l'uso di un linguaggio semplice e diretto agevola la trasmissione immediata delle informazioni dall'autore ai lettori.

Gli epiteti attribuiti a questi celebri personaggi vengono generati nel

contesto dell'ambiente urbano di una Firenze che stava vivendo un periodo di fioritura di una fertile economia privata, nella quale banche, imprese, mercanti, arti e cultura sembrarono sempre più intrecciarsi, agevolando l'uno lo sviluppo degli altri elementi. Di Marco, infatti, risulta marcatamente attento ad enfatizzare l'interesse per il progresso culturale della società che le élites della Firenze medicea vollero assicurare – perseguendo una vera e propria politica di supporto alla formazione di classi intellettuali - in anticipo sulla coniazione della parola, che sarebbe stata introdotta solo alcuni secoli più tardi, alla fine dell'Ottocento (D'Orsi A., *Intellettuali nel Novecento italiano*, Torino: Einaudi, 2001, pp. 3-36) –, in parallelo alla crescita economica del territorio. Grazie ai suddetti impulsi, la virtuosità di questo circolo

permise, ad esempio, agli artigiani di gestire i propri laboratori, in cui praticare le proprie arti, ed ai ceti colti di sviluppare le accademie, sedi preposte al libero scambio delle idee. Il ricorso ad esemplificazioni ricavate da argomentazioni storiche di 'lunga durata' richiederebbe cer-

tamente, in ottica storiografica, una verifica puntuale di ciascun giudizio determinato da riflessioni talvolta non analiticamente precise; tuttavia, molti dei suggerimenti contenuti nell'opera non possono che essere tenuti nella debita considerazione. In effetti, come suggerito dall'autore, anche forme di governo illuminate, come quella dei Medici, non sono destinate ad un futuro di immortalità ma, al contrario, necessitano di un continuo lavoro di manutenzione e difesa, contro tentativi reazionari di demolizione che possono, di epoca

in epoca, essere condotti, quando le classi dirigenziali, della 'cosa pubblica' come di imprese private, cessino di attribuire valore alla cultura come fattore sociale di coinvolgimento (pp. 100-103). Per questo, è importante tenere sempre a mente quale sia il modello di sviluppo sociale che si intenda perseguire. Nel libro di Di Marco, tale modello è indicato con estrema precisione nel contesto della Firenze medicea: è l'affermazione di una concezione umanistica delle relazioni tra l'economia, la società, la politica e la cultura, un flusso persistente di stimoli di reciprocità che andrebbe replicato in ogni tempo ed in ogni epoca. Tale sistema virtuoso può essere simbolicamente espresso attraverso l'immagine della 'Compagnia dei Magi', ovvero di quella comunità di artisti e studiosi che usarono dibattere intensamente su tutto quanto ritenessero rilevante e foriero di conseguenze per la propria società, sotto la benevola guida del Principe.

Il lascito che il libro e, in genere, l'insegnamento storico possono destinare agli aspiranti *manager* pare, a mio avviso, principalmente questo: i comportamenti fondamentalmente auto-centrati e l'esaltazione totale di una cultura volta al *negotium* a scapito dell'*otium* non sono sempre e comunque vincenti. Al contrario, una maggiore sensibilità verso il potenziamento di mestieri 'intangibili' di osservazione e formulazione di studi che dissezionino il reale (sincronicamente e diacronicamente), deponendo ogni forma di individualismo estremo ed esaltando l'obiettivo della coesione sociale, permetterà di comprendere quanto sia necessario perseguire una condivisione degli obiettivi tra tutte le parti che interagiscono all'interno del sistema sociale, al fine di favorire una crescita più sostenibile e di lungo periodo.

