

Sociologica-mente

- 18 -

Collana diretta da Maria Caterina Federici

Morlacchi Editore *U.P.*

Sociologica-mente

L'obiettivo della collana è esplorare la realtà contemporanea e i suoi mutamenti attraverso la lente della teoria sociologica.

La lettura e l'analisi dei classici della sociologia, senza tralasciare autori a noi coevi, costruisce la base per la concettualizzazione di modelli da applicare, con le nuove metodologie della ricerca empirica, all'esame di diversi fenomeni sociali.

Direttore

MARIA CATERINA FEDERICI
(Università degli Studi di Perugia)

Comitato scientifico

ALBAN BOUVIER
(Aix-Marseille Université)

GIUSEPPE DE RITA
(Presidente Fondazione CENSIS)

COSTANTINO CIPOLLA
(*Alma Mater Studiorum* – Università di Bologna)

ARIANNA MONTANARI
(Università degli Studi di Roma “La Sapienza”)

FRANCESCO LAZZARI
(Università degli Studi di Trieste)

DILBAR ALIEVA
(Trnava University, Slovakia)

GIUSEPPE DE PETRA

I tre apprendimenti circolari per il management 5.0

Il modello della *leadership generativa*
tra change management ed engagement organizzativo

Morlacchi Editore *U.P.*

Progetto grafico e impaginazione: Jessica Cardaioli

ISBN/EAN: 978-88-9392-248-7

copyright © 2020 by Morlacchi Editore, Perugia

Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione, anche parziale, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la copia fotostatica, non autorizzata.

www.morlacchilibri.com – redazione@morlacchilibri.com

Finito di stampare nel mese di dicembre 2020 presso Logo srl, Borgoricco (PD).

Indice

Introduzione	11
1. <i>La Stoà e la resilienza ci salveranno. Umanesimo e management 5.0 per superare la crisi</i>	11
2. <i>La circolarità del sapere manageriale</i>	16
3. <i>I magnifici quattro grandi problemi nelle organizzazioni</i>	24

1. PRIMO APPRENDIMENTO CHANGE MANAGEMENT,

OVVERO ROMPERE IL CRISTALLO CON IL SORRISO SULLE LABBRA.

SAPER ISPIRARE, CONDIVIDERE E GOVERNARE IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

1.1 <i>Volontà e decisione</i>	31
1.2 <i>Il cambiamento verticistico e quello partecipato</i>	38
1.3 <i>Le tre P del change management</i>	43
1.3.1 <i>Il Presidio</i>	43
1.3.2 <i>La Partecipazione</i>	44
1.3.3 <i>La Progressione</i>	46
1.4 <i>Gli interrogativi</i>	48
1.4.1 <i>Gli interrogativi da incertezza</i>	49
1.4.2 <i>Gli interrogativi da scetticismo</i>	50
1.4.3 <i>Perché dobbiamo cambiare?</i>	53
1.4.4 <i>Quando dobbiamo cambiare?</i>	56
1.4.5 <i>Cosa dobbiamo cambiare?</i>	58
1.5 <i>Le criticità del cambiamento</i>	61
1.5.1 <i>Disequilibrio</i>	63
1.5.2 <i>Incoerenza</i>	66
1.5.3 <i>I barricaderos</i>	69

2. SECONDO APPRENDIMENTO
ENGAGEMENT ORGANIZZATIVO.
CAMBIARE DALL'ALTO E COINVOLGERE DAL BASSO

2.1 <i>Saper coinvolgere, motivare e fidelizzare i collaboratori</i>	73
2.2 <i>L'engagement: un obiettivo manageriale o il solito miraggio della consulenza à la page?</i>	76
2.3 <i>La cultura organizzativa e l'engagement</i>	79
2.4 <i>L'iceberg organizzativo per l'engagement</i>	86
2.4.1 Gli asset operativi	88
2.4.2 Gli asset strategici: le <i>essential skills</i> del management 5.0	92
2.5 <i>I tools dell'engagement organizzativo</i>	133
2.5.1 La delega	133
2.5.2 Le riunioni	138
2.5.3 I C.I.D. – Colloqui Individuali Direzionali	141
2.5.4 I <i>feed-back</i>	142
2.5.5 Lo stile assertivo e la sintesi	144
2.5.6 Il <i>Lifelong Learning</i>	146
2.5.7 La meritocrazia	152
2.5.8 I sistemi premianti, l'incentivazione e la motivazione (intrinseca)	157
2.5.9 Lo smart working	159

3. TERZO APPRENDIMENTO
LA LEADERSHIP GENERATIVA

3.1 <i>Gli elementi distintivi della leadership</i>	168
3.1.1 Primo elemento: la consapevolezza relazionale	171
3.1.2 Secondo elemento: la capacità di cambiare registro. Le leadership <i>risonanti</i> secondo il modello di D. Goleman	177
3.1.3 Terzo elemento: integrità e coerenza	184
3.1.4 Quarto elemento: la <i>vis</i> socratica del <i>leader generativo</i> . La maieutica come metodo dialogico per la comunicazione manageriale efficace	187
3.2 <i>Il leader generativo (o di processo)</i>	199
3.2.1 Il <i>leader generativo</i> come <i>mentor-coach</i>	203
3.2.2 La visione sistemica	208

3.2.3 I compiti del <i>leader generativo</i>	210
3.2.4 La capacità diagnostica	211
3.3 <i>Sociologia della leadership generativa</i>	213
3.3.1 Il <i>principio di prestazione</i> applicato alle organizzazioni del XXI Secolo	221
3.3.2 Il leader “genera” significato	224
3.4 <i>Leadership generativa versus mediocrità (o della Divina Imprevidenza)</i>	232
Riferimenti bibliografici	239

A Nicolino

«Chi possiede sé stesso nel suo eterno valore troverà
certo il suo significato in questa vita».

Sören A. Kierkegaard

Introduzione

1. *La Stoà e la resilienza ci salveranno. Umanesimo e management 5.0 per superare la crisi*

Zenone di Cizio, fondatore della Stoà nel III° secolo a.C., sosteneva che l'essere vivente ha come primo impulso la conservazione di se stesso e non, contrariamente a quanto si pensi, il piacere, l'*edonè*. Di conseguenza, l'uomo respinge ciò che è dannoso e si avvicina a ciò che gli è proprio e familiare. Vivere secondo **natura** era per Zenone lo stesso che vivere secondo **virtù**. La virtù dell'*uomo felice* consiste quindi nel fatto che tutte le azioni siano svolte in armonia con il proprio *dàimon*, il demone presente in ciascuno di noi.

Dunque, eccolo qui il nostro demone. Lo scenario che abbiamo sotto gli occhi in queste settimane si sta trasformando ad una velocità centrifuga e presto potrebbe sovvertire i nostri canoni di vita e soprattutto manageriali, quelli vissuti fino a soltanto qualche settimana fa.

Cosa dovremmo fare, quindi? Tanto per cominciare, dovremo affrontare questa crisi ricominciando da noi stessi, riformulando le nostre priorità, discernendo ciò che è davvero importante da ciò che non lo è e non lo sarà più. Dovremo guardare questa contingenza da una prospettiva altra, diversa dai soliti schemi e con un approccio mentale del tutto rinnovato, in particolar modo sul versante organizzativo e lavorativo.

La crisi come un'opportunità

Cosa mai potrà avere di *buono* questa situazione? Cosa ci avrà insegnato, quando tutto sarà finito? Quest'emergenza ci ha sbattuto in faccia la realtà. Anzi, la realtà ci è esplosa in faccia. Una realtà che da troppi anni abbiamo mascherato e mistificato per comodità e ipocrisie. Una realtà che oggi si sta riprendendo tutto quello che le abbiamo sottratto. Abbiamo smesso di *essere* manager, professionisti e lavoratori, perché abbiamo scelto di recitarne soltanto la parte, con una pessima sceneggiatura e per di più abborracciata. Abbiamo smesso di *essere* prima di tutto uomini, di *essere* noi stessi e abbiamo perduto la capacità di guardarci in faccia per quello che siamo davvero. Ora la campana è suonata. La *vita* ci sta tirando per i capelli, parafrasando Nietzsche. Col tempo siamo riusciti a diventare solo degli ossessi. Il rantolo del fatturato ci ha elevati al rango di scimmie e la bava del consenso ci ha resi *epilettici*. Fatto salvo quello che ancora c'è di buono, sul piano relazionale e in particolar modo su quello lavorativo, siamo diventati via via un ricettacolo di insoddisfazioni, di demotivazioni, di livori, di acredini, di inquietudini, di nervosismi, ma soprattutto di ipocrisie. Il *principio di prestazione* teorizzato da Marcuse non è mai stato così drammatico e attuale come adesso. Ci siamo consacrati all'altare della performance. Per chi? Per che cosa? Oggi tutti ci si sta ritorcendo contro.

Non vedo altro rimedio, allora, che il contegno degli Stoici. Mai, come in questo momento, può venire in nostro soccorso. Da Zenone di Cizio fino a Marco Aurelio, il precetto dell'etica stoica si potrebbe sintetizzare con il *saper vivere* e saper accettare la vita per quello che è e per quello che *naturalmente* ci offre. Domani sarà essenziale per ognuno di noi apprendere l'arte impagabile della *fortificazione di sé*, dell'autoregolamentazione, quindi dell'adattabilità e della *resilienza*, termine di cui abbiamo abusato senza troppi complimenti lessicali e contestuali negli ultimi anni, soprattutto nell'ambito manageriale e consulenziale.

Nell'ingegneria meccanica, ad esempio, l'*adattabilità* è la capacità del materiale di "plasticizzarsi" e resistere tra lo sneramento e la rottura. Nel management e nelle risorse umane,

l'adattabilità presenta le medesime caratteristiche. Non che le persone siano materiali, ci mancherebbe altro, ma per analogia, presentano gradazioni emotive differenti di *robustezza* e di *resilienza*.

Ecco allora che lo stoicismo ci raccomanda di vivere secondo la nostra natura, quindi secondo il nostro "dovere". Tutto ciò ci consentirà oggi di acquisire quella *plasticità interiore* che sarà per noi, in futuro, sempre più determinante. In questi tempi così globalizzati e vorticosi, sarà proprio questo lo sforzo che dovremo compiere se vorremo superare questa crisi.

Si badi: essere *stoici*, in questa situazione, non significa stare immobili o adottare un contegno distaccato. Tutt'altro. Vuol dire concentrarsi di più, migliorarsi di più, darsi di più, coltivarci di più. Per sopravvivere dovremo alzare il livello di tutto, dalla nostra *forma mentis* alla qualità del lavoro, dalle competenze alle relazioni. Dovremo imparare perciò a governare e superare le nostre debolezze, in particolare quelle che ci fanno propendere sempre per le soluzioni comode o furbesche o che ci rendono miopi di fronte ai problemi e alle criticità. Dovremo imparare a soverchiare i nostri *vizi* atavici che per gli antichi erano, tra gli altri, l'incontinenza, l'ottusità e il cattivo consiglio e i loro esiti tragici, quali lo scoraggiamento, l'affanno e la disperazione. Quegli stessi *vizi* indicatoci dagli stoici tre secoli prima di Cristo sono le stesse criticità del management oggi.

Le frenesie o la disperazione non sono e non saranno le soluzioni. Anzi, oggi sarebbero la scelta *migliore* per lanciarsi dritti nel baratro. Ma dovremo accettare l'impossibilità di tornare alla condizione antecedente a questo disastro di portata globale. Sarà possibile immaginare e realizzare un nuovo scenario organizzativo e manageriale solo se ognuno di noi, a cominciare dai leader, saprà mettere al centro delle politiche e delle scelte manageriali un *umanesimo* rinnovato e soprattutto veridico. La virtù è altresì una disposizione a vivere secondo **coerenza**. Ebbene, la coerenza è una virtù degna di essere scelta per sé stessa, non a motivo di qualche inquietudine e tremore, o di qualche speranza legata alla contingenza, ma unicamente all'etica del "dovere".

L'*intelligenza stoica* sarà per noi salvifica e per mezzo di essa eviteremo di farci travolgere dalle emozioni negative. Dunque, per gli Stoici, la vera *felicità* consiste in un'anima disposta alla coerenza di tutta una vita. Domani, il dovere dei manager saranno tutte quelle azioni che comporteranno una *giustificazione ragionevole* del loro esercizio.

Per governare e superare il *day after* incipiente, il nuovo management dovrà essere in grado di guardare oltre e di non vivere più solo *nel presente*, ma innescando e promuovendo una nuova cultura organizzativa che abbia l'impronta e un carattere *umano e trasversale*, determinante per la sopravvivenza delle nostre aziende e per la sopravvivenza del concetto stesso di lavoro.

Soltanto la *leadership stoica*, da domani, sarà funzionale alle risorse umane e sarà in grado di sopravvivere all'incertezza.

Questo pianto ci farà più uomini¹.

Ho scritto questo articolo nel mese di marzo 2020, in piena emergenza sanitaria e all'alba di una gravosa crisi economica intervenuta a causa della pandemia Covid-19. Un articolo che mi sono permesso di riproporre qui integralmente non per becerò narcisismo, non è nel mio stile, né per i *like* ottenuti sui *blog* e sui *social* professionali dove l'ho pubblicato, ma per il *pathos*, la sofferenza, la mia sofferenza, che da queste parole trasuda e per la profonda riflessione da cui sono scaturite.

Una riflessione certo amara, ma al contempo – vi assicuro – aperta a nuovi scenari possibili, anche *ottimistici*, perché no, ma solo ad una condizione: che i *manager* delle nostre aziende – ai quali questo articolo in fondo si rivolge – si ravvedano. Ma su cosa dovranno o dovrebbero ravvedersi, mi chiederete? Su tanti aspetti, ma quelli sui quali

1. G. De Petra, *La Stoà e la resilienza ci salveranno*, in www.risorseumane-hr.it, marzo 2020.

intendo far luce e sottolineare in questo mio libro, sono gli aspetti relativi alla *gestione manageriale*, intesa non in un'accezione economica o finanziaria, bensì in senso squisitamente *relazionale*. Un management – quello che ho conosciuto in questi anni di sudata professione di formatore e consulente organizzativo e per le Risorse Umane, esercitata in lungo e in largo per l'Italia – che fino ad oggi, e ai miei occhi, ha troppo spesso trascurato nella realtà dei fatti la “tutela” e lo sviluppo delle *relazioni umane*, a detrimento non solo dello stesso business – e poi vi dirò perché – o dei risultati e delle performances, ma soprattutto e più colpevolmente a detrimento delle *persone*, delle loro, anzi delle nostre motivazioni più profonde, del *significato* che la società ha dato al lavoro e a quello che noi gli stiamo attribuendo in questa epoca particolare.

Abbiamo smarrito questi *significati* strada facendo e siamo stati costretti, in qualche modo, ad assuefarci ad una condizione di insoddisfazione che il più delle volte è diventata una costante della nostra vita e delle nostre giornate di lavoro.

Ci siamo rinchiusi in un vestibolo di incertezza e di insicurezza. Incertezza profonda non solo legata alla precarietà del lavoro, ma alla nostra stessa *sociologia occidentale*. Ci siamo mascherati da esperti conoscitori di *qualcosa*, di qualche ambito specifico, di qualche sapere o competenza che ci hanno fintamente protetti dalle insidie e da una realtà che non è facile comprendere e talvolta sopportare. Abbiamo smarrito la visione sistemica, allargata, quella dagli ampi orizzonti e ci siamo rinserrati nelle nostre nicchie di saperi. Questo è successo a tutti, ma in particolar modo ai professionisti, ma soprattutto ai manager.

Ebbene, questo libro vuole presentare una riflessione di più ampio respiro in tema di managerialità, sul piano della relazione, ma soprattutto in tema di leadership. Una leadership che vuole porsi fuori dai canoni della teoria e della pubblicistica corrente che fino ad oggi abbiamo conosciuto. Tuttavia, la mia idea non è e non vuole essere *rivoluzionaria*. Sarà invece un punto di vista differente, mi auguro interessante, per un **RIFORMISMO MANAGERIALE**, adeguato ai nuovi *tempi*, alle difficoltà ma anche alle novità che arriveranno e che dovremo sapere governare con la massima cura, con una qualità del lavoro che non abbiamo mai conosciuto fino ad oggi e tutta l'intelligenza emotiva necessaria. Certo, la letteratura manageriale qualcosa di interessante negli anni ha sicuramente prodotto. Molto ci ha dato. Ci ha dato spunti, idee, teorie, paradigmi che se già solo per la metà fossero realizzabili e concretizzabili canteremmo tutti vittoria. Ma, come si dice, il diavolo si nasconde nei dettagli. E i dettagli con i quali dobbiamo fare i conti sono annidati nella quotidianità del lavoro e, in particolar modo, nelle dinamiche delle relazioni che, alla fin fine, costituiscono sempre l'ago della bilancia relativamente alla qualità della vita lavorativa e del benessere lavorativo.

2. La circolarità del sapere manageriale

Lo Stato Maggiore della Formazione e della Consulenza Manageriale non è mai stato così separatista e compartimentale come appare oggi. Anzi, come ancora è oggi. Le nicchie dei saperi, i loro caratteri quasi *filologici*, sezionati

e analizzati *in vitro*, si moltiplicano ogni giorno di più senza lasciare spazio alla riflessione più ampia, ad un respiro più profondo, ad una visione che guardi più in là del proprio naso, ristretti come sono nelle *corporazioni* a cui siamo vincolati e ai quali ci richiamiamo. Certo, tutto non possiamo conoscere. Tutto non dobbiamo conoscere. Né sapere. Ma c'è un principio, anzi, una *filosofia*, prim'ancora che un *modello cognitivo* per l'organizzazione – che è quello che voglio presentarvi in questo libro – che vive e necessita di competenze e visioni più allargate, più *sferiche*, più *enciclopediche* direi, che si uniscono e si intrecciano con le *esperienze*, le quali rappresentano l'*humus* dove costruiamo faticosamente – insieme agli studi – le nostre professionalità, tesaurizzate ed introiettate, e che costituiscono oggi il nostro vissuto lavorativo. In questo senso – per citare quel genio curvato dalle lettere che risponde al nome di Giacomo Leopardi – l'esperienza è «maestra, nutrice ed educatrice della ragione»². L'esperienza, dunque, ci illumina e ci instrada. Grazie a lei viviamo situazioni e contesti sempre diversi, ognuno dei quali con le proprie peculiarità, uniche ed irripetibili. Proprio come le persone.

Dunque, questa filosofia potremmo definirla la filosofia della **CIRCOLARITÀ MANAGERIALE**. Non si tratta certo di una banale acquisizione da *multitasking*. La *circularità* è un concetto con una portata ben più radicale e vasta che apprendiamo fin dalla Grecia Classica, da quando Platone ebbe la *scellerata* idea di fondare l'Accademia. Tutto questo, quindi, in tempi non sospetti.

2. G. Leopardi, *Zibaldone*, Newton Compton, edizione integrale, Roma 2007.

Non si dimentichi mai che il rischio è pur sempre quello di conoscere una parte ma trascurarne un'altra, contigua, attigua a quella di nostra stretta competenza, e non avere a portata di mano né le risposte né i mezzi per affrontare e risolvere le criticità organizzative, mettendo così a rischio anni di sacrifici, di sforzi e anche di batoste professionali. Sì, certo, anche di quelle, senza le quali non ci saremmo mai irrobustiti e non avremmo mai conosciuto il valore di un *risultato*. No, non ce lo meritiamo. Non se lo meritano le aziende e non se lo meritano le persone, i lavoratori. Ma parliamo invece dei *manager*. Alcuni dei quali oggi sicuramente più illuminati e forse illuminanti, ma altri, la maggior parte, ancora tristemente prigionieri delle loro *comfort zone* e delle miopie culturali ed organizzative che non lasciano loro nessuna possibilità di crescita e di vera innovazione.

Per dirvi e sottolineare, una volta ancora, quanto conti la *visione d'insieme* per un manager e quanto rappresenti per lui, più di ogni altra cosa, una straordinaria facoltà, voglio menzionare di nuovo il Leopardi, mutuando le sue parole che descrivevano l'approccio dei tedeschi alla disciplina della metafisica. Scriveva il recanatese:

L'esattezza è buona per le parti, ma non per il tutto. [...] Quando delle parti le più minutamente ma separatamente considerate si vuol comporre un gran tutto, si trovano mille difficoltà, contraddizioni, ripugnanze, assurdità, dissonanze e disarmonie; segno certo e necessario della mancanza del colpo d'occhio che scupore in un tratto le cose contenute in un vasto campo, e i loro scambievoli rapporti. E cosa ordinarissima anche negli oggetti materiali e in mille accidenti della vita, che quello che si verifica o pare assolutamente vero e dimostrato nelle piccole parti, non si verifica nel tutto; e bene spesso si compone un

sistema falsissimo di parti verissime, o che tali col più squisito ragionamento si dimostrano, considerandole segregatamente. Questo effetto deriva dall'ignoranza de' rapporti, parte principale della filosofia, ma che non si ponno ben conoscere senza una padronanza sulla natura, una padronanza ch'essa stessa vi dia, sollevandovi sopra di se, una forza di colpo d'occhio, tutte le quali cose non possono stare e non derivano, se non dall'immaginazione e da ciò che si chiama genio in tutta l'estensione del termine [...].³

Dunque, chi, in tema di management, è privo di questo *colpo d'occhio*, gira sì attorno alla *verità*, ma senza afferrarla con mano robusta.

La seguono [i manager] indefessamente per tutti gli andirivieni di questo laberinto della natura, mentre l'uomo caldo di entusiasmo, di sentimento, di fantasia, di genio, e fino di grandi illusioni, situato su di una eminenza, scorge d'un'occhiata tutto il laberinto, e la verità che sebben fuggente non se gli può nascondere [...].⁴

Questo testo parla di visione allargata, di *colpo d'occhio* aziendale, di *innovazione*, di rinnovamento degli approcci, di una nuova cultura organizzativa, di nuove visioni ispirate alla *circolarità manageriale*. Gli ambiti che verranno affrontati saranno quelli del **change management** in prima battuta, passando poi dall'**engagement organizzativo**, per approdare poi al mio modello di **leadership generativa** che chiude e riavvia idealmente il circolo virtuoso dei saperi e degli apprendimenti manageriali fondamentali che ogni Responsabile – sì, quello con la R maiuscola – dovrà essere in grado di presiedere, attivare e governare.

3. G. Leopardi, *Zibaldone*, cit., p. 401.

4. *Ibidem*.



Fig. 1. La circolarità dei saperi manageriali (G. De Petra).

Il *change management* domani sarà fondamentale per almeno due motivi. Il primo, perché che lo si voglia o meno, dovremo affrontare dei radicali stravolgimenti non solo economici, ma in ordine soprattutto alla cultura e alla mentalità agite sul lavoro. Un manager che si dovesse trovare impreparato in questa fase sarà certo tagliato fuori, ma prima sarà travolto dal cambiamento insieme ai suoi collaboratori. L'altro motivo, di ordine più pratico, è che tutte le aziende, in un modo o nell'altro, sono ciclicamente chiamate al cambiamento. Non solo per quanto riguarda le procedure o i ruoli, ma soprattutto per quanto riguarda i nuovi *assetti strategici* che coinvolgono e coinvolgeranno trasversalmente tutta l'azienda.

L'engagement organizzativo, a sua volta, è legato mani e piedi al change management. Non si dà, infatti, change management senza un sistema di engagement organizzativo che lo sostenga. Le aziende sono e saranno chiamate in futuro a riformare la *cultura* della gestione delle Risorse Umane muovendo dai principi fondamentali:

- del *coinvolgimento*;

- della *responsabilità diffusa*;
- della *motivazione*.

La *leadership generativa* è, in ultima analisi, la *messa a terra* degli ambiti suddetti. Il nuovo modello, ispirato e costruito sulla falsa riga della *consulenza di processo* teorizzata da Edgar Shein, muove dal postulato secondo cui il manager non deve sostituirsi ai propri collaboratori, ma li deve invece *formare*, potenziandoli sul piano professionale e affinandoli su quello manageriale.

Ma il *leader generativo* va oltre. Assurge al ruolo di *generatore di significato* del lavoro e dell'*identità professionale* delle persone. Quindi, una *leadership* che si colloca certo nella *giurisdizione* del management, ma allo stesso tempo la oltrepassa andandosi a collocare nel più vasto dominio della *sociologia della leadership*.

Come ho detto, questi tre elementi afferiscono a tre apprendimenti, a tre saperi, a tre orbite cognitive proprie del riformismo manageriale che costituiscono il nesso di questa *circolarità*. Queste cognizioni dovranno quindi essere apprese e padroneggiate da ogni Responsabile, Titolare, Dirigente o Middle Manager, perché domani saranno chiamati ad affrontare e gestire un cambiamento epocale che è già in corso.

Ogni persona, poi, sarà chiamata a partecipare attivamente alla trasformazione organizzativa; trasformazione che dovrà fare seguito ad un cambio di passo prima di tutto della sfera *individuale*. Ciò significa mutare gli atteggiamenti, epurarsi da schemi mentali prevedibili e assumere un diverso *mindset*. Non sarà certo facile. Anzi, le difficoltà, almeno all'inizio, saranno forse più numerose dei *vantaggi*, ma questo sarà il nodo da sciogliere, in parti-

colar modo per il manager. Il suo ruolo, infatti, assumerà sempre più implicazioni sociali, per non dire etiche. Il *dovere del manager* sarà la *responsabilità* del manager, e non solo sul piano economico – finanziario, ma soprattutto relazionale, comunicativo e motivazionale nei confronti dei collaboratori. Questi ultimi, a loro volta, non dovranno più percepirsi e comportarsi come degli *stipendiati*, ma come chi ha il diritto-dovere di assumersi più responsabilità, più autonomia, più decisionalità e contribuisce fattivamente, per mezzo dell’engagement, alla composizione del modello culturale di riferimento e delle stesse strategie organizzative.

Tutti, insomma, saranno chiamati a rispondere *presente*, ad *esserci*, a *metterci la faccia*, a sedersi al *tavolo* con le loro competenze, con le loro *eccellenze*, con i loro saperi, con la loro motivazione intrinseca, mettendosi in gioco e in discussione se necessario, compenetrandosi al tessuto imprenditivo come in un *meccanismo osmotico*, plasmandolo e riplasmandolo di volta in volta.

Il *reformismo manageriale* si poggerà quindi sull’idea di PAIDEIA, relativa cioè alla più estesa e compiuta *formazione umana*, tendente all’ideale di una “perfezione morale, spirituale, culturale e civile” che si potrà e si dovrà conseguire, da domani, anche e soprattutto per mezzo del **lavoro**.

Come scrive Mario Gennari nel suo libro *L’Eidos del mondo*,

se con la parola “cultura” si tende così a cogliere, ancora, un pallido ideale che umanisticamente coinvolge tutto l’uomo quando è sensibile al bello e al buono, al vero e al giusto, diviene palese come quel concetto risulti oggi socialmente usurato. Un processo crasico lo ha interessato facendone riverberare le composite mescolanze di significati: a) la cultura come “sapien-

za” [...] b) la cultura come “sapere” [...] c) la cultura come “scienza” [...] d) la cultura come “comunità culturale” [...] e) la cultura come “comunicazione” [...] f) la cultura come “comportamento” [...] g) la cultura come “professionismo” [...]. In una società dove è percepibile il definitivo tramonto della cultura assunta in senso “classico” e intesa quale patrimonio storico e spirituale del passato, diventa inevitabile che sapere e conoscenza, studio ed educazione siano assorbiti dall’economia di mercato. L’impiego del termine “cultura” al singolare inoltra, così, a un orizzonte sostanzialmente estraneo alle masse. È anche per questo che si è venuto imponendo l’uso del plurale, nell’intento di determinare la molteplicità delle forme che le culture sussumono dentro e oltre la modernità dell’Occidente.⁵

A questa molteplicità di forme culturali della modernità, aggiungo quelle inerenti la managerialità e legate quindi alle Risorse Umane.

Saperi e “culture” che afferiscono alla sfera delle competenze “trasversali”, cioè a quelle ancor oggi erroneamente denominate *soft skill*, ma che da qui in poi chiamerò **ESSENTIAL SKILLS**, perché imprescindibili dall’idea e dallo spirito *paidetico*, e che rientrano a pieno titolo nell’area motivazionale, emozionale, relazionale e comunicativa.

La denominazione di *soft skill* evoca qualcosa di “leggero”, di “acquiescente”, di poco attraente, con uno scarissimo appeal e di “sterile” per una *governance* energica ed efficace. Ma non è così. Modificandosi ed evolvendosi anche il lessico consulenziale o, se preferite, il glossario manageriale, la denominazione *essential* presuppone invece delle qualità e dei valori indiscutibilmente prodromici e propedeutici all’esercizio di tutte le altre *skills*.

5. M. Gennari, *L'Eidos del mondo*, Bompiani, Milano 2012, pp. 560, 561, 562.

Se la società si trasforma alla velocità della luce, è necessario che le aziende e le professionalità che gli gravitano intorno vadano e corrano di pari passo. Anzi, servono professionisti e professionalità che i cambiamenti li sappiano anticipare, anzi che essi stessi fungano da vettori del cambiamento. Questo però non deve portare alla corsa all'innovazione creativa a tutti i costi. Corriamo sempre il rischio di doverci inventare qualcosa ogni giorno; qualcosa che abbagli sempre di più, che rivoluzioni lo *status quo* di ieri, ma che verrà già sovvertito domani. Non serve farlo a tutti i costi. Il più delle volte basterebbe saper innovare o rinnovare quello che c'è già. “Alzare l'asticella” senza una chiara strategia e senza la predisposizione mentale necessaria può diventare un giochino spurio che può nuocere anziché giovare.

3. I magnifici quattro grandi problemi nelle organizzazioni

Ci siamo mai chiesti quali siano davvero i **quattro grandi problemi** che ogni azienda, da sempre, deve fronteggiare, gestire e risolvere e ai quali nessuna guarda con l'attenzione necessaria? Ne dubito. È molto più *comodo* concentrarsi sui prodotti, sugli organigrammi, sui benefit, sugli stipendi, sui ruoli, sul cliente, sulla brochure o sul sito, ma diventa scomodissimo pensare prima di tutto agli altri e a migliorare sé stessi. Ma così si ignora colpevolmente ciò che più conta: la *Persona*. O meglio, le *Persone*. È facile parlare di Human Resources quando la maggior parte delle imprese in realtà se ne frega delle *persone*. Se

ne infischia di cosa pensano, di come la pensano, dei loro bisogni, delle loro motivazioni o de-motivazioni recondite.

Questi *quattro grandi problemi* riguardano prima di tutto noi stessi, le nostre percezioni, le nostre culture e soprattutto le nostre *sovra-culture*. Non si *fa* più azienda oggi se non si affrontano e risolvono i problemi di natura sociale, psicologica e quindi comportamentale.

La prima grande criticità è dunque legata agli **egoismi** e a tutto ciò che questi comportano in termini di inefficienze, inefficace e *disastri* di natura relazionale ed emotiva. L'egoismo di chi esclude gli altri dalla costruzione di senso dell'organizzazione. L'egoismo di chi esclude gli altri dalla conoscenza e quindi dalla circolazione delle competenze all'interno del team di lavoro. L'egoismo che si avvita su sé stesso e mutila lo spirito di cooperazione o di collaborazione che è lo snodo principale per far crescere il *capitale umano*. La psicologia ci insegna che si diventa egoisti per paura. È una deriva della paura dell'insuccesso. Sono questi che, prima di tutto, alimentano i conflitti e le asincronie nei gruppi di lavoro. La maggior parte delle persone egoiste, nel contesto organizzativo di riferimento, tendono a piegare l'azienda sulla base di quello che fa più comodo loro. Questa possibile deriva va gestita con grande acume manageriale e con la sensibilità che è propria della *leadership generativa*. Per usare un'analogia, si può fare riferimento al gioco di squadra, al calcio, ad esempio. Ciò che contraddistingue infatti una squadra di professionisti della Serie A è il *sincronismo*. Ma il sincronismo non si realizza schioccando semplicemente le dita, ma si crea per mezzo dell'allenamento continuo e della cosiddetta circolazione continua della palla. Sembrerebbe facile, ma

non lo è. È proprio in questa fase che interviene l'egoismo del calciatore che si concentra unicamente su sé stesso per segnare un goal. Ecco perché è così necessario l'allenamento e, unitamente a questo, la *cultura* del gioco di squadra. Passare il pallone in una squadra di calcio equivale al passaggio delle informazioni dentro un team di lavoro. Il principio sotteso è il medesimo. Nel gioco di squadra si passa il pallone; nel team bisogna passare le informazioni. Quindi, lo strumento per eccellenza per dirimere gli egoismi diventa la comunicazione, o meglio, lo scambio comunicativo. Chiaro, efficace e reiterato.

Il secondo grande problema è quello legato alla **cultura degli alibi**, che si traduce nella nota locuzione "*non è colpa mia*". La chiamo *cultura*, perché non risponde banalmente ad un semplice meccanismo di difesa, ma piuttosto ad una vera e propria *educazione* che si richiama al tema dell'egoismo. Un problema strettamente connesso, come vedremo, a quello del change management. Non si potrà infatti apportare nessun significativo cambiamento se prima non ci si affranca dalla *lebbra* degli *alibi*, che è la *migliore* espressione di una responsabilizzazione che non c'è e il costo *occulto* per le aziende. Se le persone smettessero di produrli in quantità industriale, se ne gioverebbe in primo luogo il business. Da qui la *nevrosi* del manager: per *snidare* gli alibi degli altri, ne produce egli stesso più di chiunque altro.

Terzo problema, le **comfort zone**, le zone di comodo, quindi le **abitudini**. Quelle che opprimono e mutilano l'efficienza organizzativa, lo sforzo, lo slancio verso qualcosa che vada oltre le ristrettezze del compito o della mansione. Ma le abitudini sono figlie della demotivazione. Prim'ancora di essere un problema personale, le abitudini rappre-

sentano una criticità manageriale, perché proprio il cattivo governo di un'azienda è la loro scaturigine. Il cattivo governo non solo è l'espressione di chi non sa chiedere risultati alle persone, ma soprattutto di chi non sa relazionarsi con loro e di chi non sa essere un *leader generativo* che sappia prima di tutto dare significato al lavoro e identità professionale agli altri.

Bisognerebbe praticare le abitudini *brevi*, diceva Nietzsche. Forse aveva ragione. In azienda, come in nessun'altro ambiente sociale, le abitudini portano invariabilmente ad un impaludamento dell'efficienza e dell'efficacia, oltre che ad un impaludamento della motivazione intrinseca. Bisognerebbe *sopprimere* le abitudini comportamentali legate ai nostri più sedimentati convincimenti, disfunzionali alla cultura organizzativa e al lavoro. Cambiare, rinnovarsi, abiurare – se necessario e quando necessario – a ciò a cui abbiamo creduto fino ad oggi e che non ci ha mai davvero permesso di crescere e di migliorarci. Ma le abitudini vengono rimosse da altre abitudini. Questo è vero. Ma intanto iniziamo da quelle che ci limitano.

La professionalità, nell'organizzazione, è intesa allora come la capacità di valutare e intervenire sulla realtà per emendarla, migliorarla, in una parola, per modificarla. Allo stesso modo, si è professionali quando si è capaci di modificare il proprio sistema di riferimento, soprattutto in ordine alle competenze, migliorandole, accrescendole o acquisendole *ex novo*, quando lo stesso sistema non è più rispondente alle necessità e alle mutate occorrenze del mondo circostante. Ognuno di noi deve confrontarsi di continuo con la realtà della propria organizzazione. Deve valutarne la distanza che lo separa da questa, dall'adempi-

mento dei nuovi compiti, dall'esercizio del proprio ruolo, e misurarne l'adeguatezza o l'inadeguatezza.

Solo così il cambiamento delle abitudini può avere un valore edificativo e propositivo. Ma laddove manchi invece un'adeguata conoscenza e una chiara lettura della realtà, di ciò che è necessario trasformare e migliorare per sé stessi e per il *background* organizzativo, le abitudini corrono in gran soccorso perché saranno gli unici congegni difensivi contro le insicurezze.

In ultima analisi, dobbiamo fare i conti con la madre di tutti i problemi: le **paure**. Le nostre maledette paure con le quali non siamo in grado di convivere, per le quali ci blocchiamo, per le quali ci rifuggiamo in noi stessi o *grazie* alle quali diventiamo quello che non siamo o non vorremmo essere: aggressivi, impositivi ed insicuri. Bertrand Russell affermava che «*una percezione razionale dei pericoli è necessaria. La paura non lo è*». Non serve avere paura, ma nonostante questo precetto, tutti ne siamo in qualche modo assoggettati. Ansie, inquietudini, incertezze, improvvisazioni e stalli non sono che gli esiti delle nostre paure. Il leader dovrà non solo guardarsi dalle paure che non rispondono a percezioni razionali, ma dovrà saper gestire quelle dei collaboratori, aiutandoli, come in una *consulenza di processo*, a superarle e sconfiggerle.

Dunque, le soluzioni *prêt-à-porter* non esistono nella vita. Tantomeno nel management. E laddove esistessero, non servirebbero a niente se prima di tutto non si mettesse le mani sui problemi che abbiamo sopra menzionato. Problemi legati al *mindset* culturale ed organizzativo. *Mindset* che nelle piccole e medie aziende del nostro tessuto

economico è ancora strenuamente e indissolubilmente classificabile con la denominazione di *statico*.

Per finire, ogni azienda, d'altronde – piccola o grande che sia – simboleggia un *universo* con le sue regole, le sue vicende e i suoi problemi, proprio come un'*umanità*.

Per Balzac, sarebbe stata il teatro perfetto della sua *Comédie humaine*. Per Dostoevskij, un baratro esistenziale. Per Dante, un'ineccepibile allegoria delle tre regioni topografiche dell'anima: l'inferno, il purgatorio e il paradiso. Per Kafka, un incubo inestricabile e per Elias Canetti, un'immane espressione del potere.

Insomma, ognuno di noi – a cominciare dalle migliori *intelligenze* – può ben rappresentarsi la propria idea di *Azienda*, attribuirle un *significato* e più o meno importanza, indipendentemente dalla sua *ratio* economica.

L'impresa è così la sede degli accadimenti tanto *umani* quanto *disumani* che contraddistinguono la vita di tutti quanti hanno o hanno avuto o avranno la fortuna (o la sfortuna) di viverci e lavorarci dentro. Prestarle l'attenzione che merita, cercar di capirla e soprattutto di *governarla* secondo una prospettiva più *umanistica* e ancor di più *umana*, sono gli intendimenti di questo libro.