

## L'impresa imperfetta

# Reinventare la formazione manageriale

di Francesco Donato Perillo

*Aretè* per gli antichi greci è la virtù, intesa come capacità di essere abitualmente eccellenti. Un saper fare-saper essere che si manifesta solo nell'azione.

È proprio nell'azione manageriale che si gioca la partita dell'eccellenza di un'organizzazione. E si gioca sulle quattro dimensioni gestionali definite da Birkinshaw nel suo *Reinventare il management*<sup>1</sup>: nella gestione dei processi operativi, in quelli decisionali, nella gestione degli obiettivi e della motivazione individuale. Quattro 'campi di gioco' in cui



management e leadership gestionale si fondono nelle doti e abilità del singolo 'responsabile' chiamato a giocare, nell'impresa 'liquida', con squadre e contro avversari sempre diversi.

In queste condizioni a poco servono cassette degli attrezzi e standard forniti dalle *business school*.

Sicuramente serve saper padroneggiare le tecniche di 'scrittura organizzativa' (a partire dal project management), ma ciò è possibile solo allenandosi a 'leggere' dentro le esperienze, imparando dalle proprie *lesson learned* e scambiando storie di successi e di fallimento nella rete delle proprie comunità professionali.

Per saper navigare nell'oceano blu del mercato globale, occorre apprendere

continuamente, applicare un *learning management* nel ventre molle di quelle aziende che ogni giorno di più diventano *learning organization*. Non si può essere manager, insomma, se non si è *open manager*. Qui cade ogni distinzione tra management e leadership perché si opera in trincea, in periferia, nell'ombra, nel quotidiano, sul confine incerto tra il dentro e il fuori dell'organizzazione, ovunque si giocano le relazioni.

Ormai sappiamo bene – e lo sperimentiamo quotidianamente – che nell'impresa-rete il manager non si trova più ad agire il ruolo su di una linea definita, ma su una delle innumerevoli e volatili connessioni della rete-impresa, dove contano di più le connessioni tra persone che tra funzioni.

Per questo motivo la connessione chiave per centrare gli obiettivi trova il suo unico possibile ancoraggio nell'etica gestionale, alimentata dalle virtù personali che sono alla radice della vera e duratura competenza organizzativa.

In altri termini, non si tratta di 'reinventare il management', ma semplicemente di ritrovare il senso dei fini, spostando in secondo piano la pur necessaria padronanza dei mezzi.

L'*open manager* è dunque anche manager etico, che ha acquisito nuove competenze: opera con visione di lungo periodo, sa ascoltare l'organizzazione, è consapevole del potere della cultura dell'impresa. Riconosce e controlla i 'sentimenti gestionali': la fiducia, la paura, la fedeltà, l'appartenenza. Porta in sé una speciale e unica bussola che lo orienta nell'agire situazionale e nel decidere: la sua *aretè*, inseparabile dal suo corredo di competenze tecniche e organizzative.

Allora la domanda è: si possono apprendere le virtù? Si possono migliorare i livelli di 'virtuosità personali'? Esiste un programma di addestramento alla virtù manageriale?

Gli antichi greci consideravano l'accademia di Atene o le palestre di Sparta come luoghi dedicati all'allenamento all'eccellenza, nella vita della *polis* come sul campo di battaglia, nell'azione civile come in quella militare. Le nostre università e business school non sembra siano attrezzate per erogare un'educazione all'eccellenza in questo senso. Ma una formazione manageriale alle virtù è possibile (ed è quanto mai necessaria) se ritroviamo il senso del 'seminario', e non già *workshop*, in cui si prova a lanciare un seme, lasciando poi alla responsabilità personale di ciascuno lo sviluppo della pianta. Ai manager in aula non possiamo dare la pianta, ma possiamo elevare la soglia della loro sensibilità. Allora in aula si rifletterebbe insieme sul *coraggio* per mettersi in discussione, rivedere i propri schemi mentali, affrontare il rischio del non conosciuto, gestire il cambiamento. Sull'*umiltà* per imparare a disimparare e continuare ad apprendere, condividere la conoscenza, aprirsi al diverso; per togliersi la maschera del ruolo, mostrare se stessi e farsi seguire.

Sull'*integrità* per guardare sempre in faccia il cliente, il fornitore, il collega, ogni nostro stakeholder. Sulla temperanza per inseguire l'essenziale, detestare ogni eccesso e ogni spreco.

Sulla *prudenza* per comprendere il contesto, la scelta del tempo per l'azione, e valutare il rischio.

E infine sull'*equità* per valorizzare i collaboratori sulla base dei meriti e non delle appartenenze, per gestire le 'risorse umane' sempre come fine e non come mezzo.

<sup>1</sup> Julian Birkinshaw, Franco Angeli, Milano, 2013