

## **PENSIERO ORGANIZZATIVO E BISOGNI AZIENDALI**

Come si deve organizzare un'azienda? Come allineare obiettivi e valori delle persone e delle organizzazioni? Quali sono i fattori di vantaggio competitivo esprimibili dall'organizzazione? Come si raggiungono gli obiettivi aziendali? E quali sono? Come deciderli e gerarchizzarli? Sono queste alcune delle tante domande che da sempre animano il pensiero organizzativo e, indirettamente o direttamente, determinano molte delle scelte e delle aspettative generate dalle organizzazioni.

A queste domande sono state date risposte diverse, a seconda di epoche, contesti, orientamenti culturali. Ciò che più colpisce, analizzando sia pure da non specialisti il pensiero organizzativo, è come gran parte di esso da tempo si dispieghi secondo modalità e linee di riflessione estremamente coerenti con quanto possono proporre le Pratiche Filosofiche. Non abbiamo intenzione di fare un excursus storico completo, e nemmeno una breve enciclopedia, ma solo di riportare idee e opinioni in cui ci siamo imbattuti, che ci sembrano rilevanti ad un tempo per il pensiero organizzativo e per il contributo che alle organizzazioni possono dare le Pratiche Filosofiche.

### **LE GRANDI SFIDE PER IL MANAGEMENT DEL XXI SECOLO**

Nel 2009 un gruppo di esperti di organizzazione aziendale si riunisce per chiarire quali siano i rischi e le opportunità più importanti per il management di domani. La conferenza, organizzata da The Management Lab<sup>1</sup> con il supporto di McKinsey & Co., è durata due giorni e ha visto impegnate 35 autorità del settore - di orientamento, va detto, *liberal* e progressista - tra cui, tanto per citarne alcuni, Chris Argyris (Harvard University), Lowell Bryan (McKinsey Company), Yves Doz (Insead), Linda Hill (Harvard Business School), Tom Malone (MIT Sloan School of Management), Peter Senge (Society for Organizational Learning e MIT), nonché esponenti di Google, Wired, W.L. Gore Associates, Whole Foods, UBS e altre quattro o cinque importanti università americane. Costoro, che rappresentano sicuramente una parte del pensiero oggi di punta sulle questioni organizzative, hanno redatto un documento che comprende e descrive le 25 sfide chiave per il management di domani, una sorta di manifesto che riportiamo qui sotto in una forma sintetizzata<sup>2</sup>.

1. *Fare in modo che il lavoro del management serva un fine più elevato.* Il management, tanto nella teoria che nella pratica, deve orientarsi al conseguimento di obiettivi nobili e socialmente rilevanti.
2. *Incorporare a pieno titolo le idee di comunità e cittadinanza nei sistemi di gestione.* Occorrono processi e prassi che riflettano l'interdipendenza di tutti i gruppi di *stakeholder*.
3. *Ricostruire le fondamenta filosofiche del management.* Per creare organizzazioni che siano ben più che semplicemente efficienti, avremo bisogno di attingere agli insegnamenti di campi come la biologia, le scienze politiche e la teologia.
4. *Debellare le patologie della gerarchia formale.* Le gerarchie naturali, dove il potere

---

<sup>1</sup> Cfr. [www.managementlab.com](http://www.managementlab.com).

<sup>2</sup> Per maggiori informazioni cfr. *Le grandi sfide per il management del XXI secolo*, in *Oltre la crisi*, Piccola Biblioteca del Sole 24 Ore, 19/2009, Il Sole 24 Ore.

- procede dal basso verso l'alto e i *leader* emergono anziché essere nominati, comportano numerosi vantaggi.
5. *Combattere la paura e aumentare la fiducia.* La diffidenza e la paura sono tossiche per l'innovazione e il coinvolgimento, e devono essere estromesse dai sistemi manageriali di domani.
  6. *Reinventare gli strumenti di controllo.* Per superare il *trade-off* tra disciplina e libertà, i sistemi di controllo devono incoraggiare il controllo dall'interno anziché i vincoli imposti dall'esterno.
  7. *Ridefinire il lavoro di leadership.* La nozione de "il" *leader* come teorico decisore è indifendibile. I *leader* devono essere rimodellati come architetti di sistemi sociali che favoriscono l'innovazione e la collaborazione.
  8. *Espandere e sfruttare la diversità.* Dobbiamo creare un sistema manageriale che dia valore alla diversità, al disaccordo e alle divergenze tanto quanto alla conformità, al consenso e alla coesione.
  9. *Reinventare il processo della formulazione della strategia come un processo in divenire.* In un mondo turbolento la formulazione delle strategie deve riflettere i principi biologici della varietà, della selezione e della conservazione.
  10. *Destruire e disaggregare l'organizzazione.* Per diventare più capaci di innovare, le grandi organizzazioni devono essere disaggregate in unità più piccole e malleabili.
  11. *Ridurre sensibilmente l'influsso del passato.* I sistemi di management esistenti spesso rinforzano, senza volerlo, lo status quo. In futuro dovranno facilitare l'innovazione e il cambiamento.
  12. *Condividere il lavoro di stabilire la direzione.* Per coinvolgere i dipendenti, la responsabilità della definizione degli obiettivi deve essere distribuita attraverso un processo nel quale il grado di influenza sia proporzionale al discernimento, non al potere.
  13. *Sviluppare misure di performance olistiche.* Le misure di *performance* esistenti devono essere ripensate, perché non prestano sufficiente attenzione alle competenze umane fondamentali che stanno alla base del successo in un'economia creativa.
  14. *Allungare gli orizzonti temporali e la visione prospettica dei dirigenti.* Scoprire alternative ai sistemi di retribuzione e ricompensa che incoraggiano i manager a sacrificare gli obiettivi a lungo termine per i guadagni di breve periodo.
  15. *Creare una democrazia dell'informazione.* Le aziende hanno bisogno di sistemi di informazione olografici, che diano a tutti i dipendenti gli strumenti di cui hanno bisogno per agire nell'interesse dell'intera impresa.
  16. *Dare potere ai ribelli e disarmare i reazionari.* I sistemi di gestione devono dare maggiore potere ai dipendenti che hanno investito il proprio capitale emotivo nel futuro anziché nel passato.
  17. *Espandere la portata dell'autonomia del dipendente.* I sistemi di gestione devono essere progettati in maniera da favorire le iniziative dal basso e la sperimentazione locale.
  18. *Creare mercati interni per le idee, i talenti e le risorse.* I mercati riescono ad allocare le risorse meglio di quanto non facciano le gerarchie, e i processi di allocazione delle risorse aziendali devono riflettere questo dato di fatto.
  19. *Depoliticizzare i processi decisionali.* I processi decisionali devono essere liberi da distorsioni legate alla posizione e devono sfruttare la saggezza collettiva dell'intera

- organizzazione, e anche oltre.
20. *Ottimizzare meglio i trade-off.* I sistemi di gestione tendono a imporre degli aut-aut. Ciò che serve sono sistemi ibridi che ottimizzino più gradualmente i *trade-off*.
  21. *Dare libero sfogo all'immaginazione umana.* Molto si sa dei fatti che stimolano la creatività umana. Queste conoscenze devono essere applicate meglio alla progettazione dei sistemi manageriali.
  22. *Favorire le comunità di interessi.* Per massimizzare il coinvolgimento dei dipendenti, i sistemi manageriali devono facilitare la formazione di comunità di interessi spontanee.
  23. *Riattrezzare il management per un mondo aperto.* I *network* che creano valore spesso trascendono i confini dell'impresa e possono rendere inefficaci i tradizionali strumenti manageriali basati sul potere. Servono nuovi strumenti di gestione per costruire e modellare ecosistemi complessi.
  24. *Umanizzare il linguaggio e la prassi del business.* I sistemi gestionali di domani dovranno attribuire altrettanta importanza agli ideali eterni dell'umanità, come la bellezza, la giustizia e la comunità, quanta ne ripongono nei tradizionali obiettivi dell'efficienza, del vantaggio e del profitto.
  25. *Rieducare la mentalità manageriale.* Le tradizionali capacità analitiche e deduttive dei manager devono essere intergrate da capacità concettuali e di pensiero sistemico.

Fin da una prima superficiale analisi, queste 25 sfide mostrano di avere aree di interazione con le pratiche filosofiche. Esse comportano, infatti, l'implementazione e il ripensamento di processi che implicano e/o si basano sul confronto, l'inclusione del punto di vista dell'altro, l'attivazione di conversazioni, l'ampliamento della visuale, l'esplorazione di alternative, lo sviluppo di competenze riflessive, metacognitive e di modellizzazione, la gestione creativa di antinomie o *trade-off*, l'orientamento a una più ampia comprensione del mondo mediante l'inclusione di strumentazioni concettuali di derivazione umanistica e filosofica. Inoltre, esse richiedono una focalizzazione forte e generatrice di valore sull'etica e sui valori, sul rapporto con gli *stakeholder* e l'ambiente, nonché una concezione generale dell'organizzazione come parte di un mondo più grande con cui co-evolve. Infine, il confronto col cambiamento continuo che esse presuppongono implica a sua volta una valorizzazione della sostanza a detrimento della forma, della capacità di pensare in modo nuovo e diverso a detrimento della replicazione di routine, della verità e della trasparenza a detrimento degli effetti di rendita e di dominio basati su sistemi di potere chiusi e fondati sul segreto.

Potremmo continuare. Ma, lasciando al lettore l'onere di confrontare ulteriormente ciò che sono e fanno le pratiche filosofiche con tutto quanto consegue in termini di attività dai 25 punti sopraesposti, vorremmo invece proseguire il nostro piccolo viaggio nel pensiero organizzativo facendo un passo indietro di qualche decennio, per andare a considerare alcuni elementi e concetti propri del pensiero organizzativo più classico.

## **IL PENSIERO ORGANIZZATIVO DEGLI ULTIMI VENT'ANNI**

Sul finire della sua vita e carriera, il celebre Peter Drucker ha “corretto” alcune sue

precedenti posizioni dicendo che tutto quanto aveva sostenuto al riguardo del come gestire gli altri doveva dapprima essere focalizzato su di sé. “Gestisci te stesso”, ha detto a questo proposito<sup>3</sup>. Le ragioni di questo nuovo atteggiamento stanno, come nota lo stesso Drucker, nel fatto che i lavoratori tendono a sopravvivere alle organizzazioni. Chi lavora deve, perciò, imparare a trarre profitto dall’incertezza e a capire che “rischio” significa anche “opportunità”. Ma significa - aggiungiamo noi - anche necessità di rivedere i propri modelli e giudizi, fino a mettere in discussione, o per lo meno in tensione, la propria *identità*.

Rischio, incertezze, mutamento e rapporto di tutto questo con sé stessi e i propri gruppi di riferimento sono alcune delle grandi tematiche guida del pensiero organizzativo degli ultimi anni, ma si radicano con bella continuità in riflessioni precedenti, generate in un contesto forse lievemente più stabile, dove tuttavia appare oggi con sempre maggiore chiarezza come le organizzazioni non siano ormai già da gran tempo quelle entità stabili e inamovibili che una volta si credeva, ma siano invece fondate su una serie di transazioni tra persone, gruppi e istituzioni, che risentono a loro volta delle variazioni che avvengono negli ambienti e contesti, più ampi (società, mercati), in cui coevolvono.

Si consideri per esempio il pensiero di Chris Argyris, focalizzato sulla necessità organizzativa di sostenere i bisogni di crescita professionale e umana dei lavoratori all’interno di un contesto aziendale concepito come un organismo complesso che ridefinisce continuamente la propria mappa concettuale e i propri principi organizzativi sulla base di un processo ricorsivo di trattamento di errori e anomalie. Oppure i contributi di Donald A. Schön, in particolare al suo concetto di “riflessione nel corso dell’azione” che descrive il processo di apprendimento come un continuo rivedere i principi di base di una certa linea di condotta in funzione dei risultati, spesso inattesi, delle operazioni eseguite. O ancora le idee di Nonaka e Takeuchi, con il loro modello *middle-bottom-up* centrato su una visione dell’organizzazione come comunità di interazione, dove per massimizzare i vantaggi derivanti dalla produzione di nuovi saperi è necessario favorire contesti e processi nei quali possano agevolmente svilupparsi la creatività e la conoscenza degli individui. Sono solo alcuni esempi che, tuttavia, descrivono tutto un ambito di pensieri e ricerche che si possono concretizzare nell’espressione chiave (e di moda) *learning organization*. Un’organizzazione che apprende, per l’appunto, e quindi un’organizzazione che riflette su sé stessa e si mette in discussione; un’organizzazione che, pertanto, non può che trarre un vantaggio strategico dall’utilizzo della capacità di produrre modelli e modelli di modelli, ovvero di porsi sempre nuove domande: un contributo che, appunto, possono dare le Pratiche Filosofiche.

Vi è un altro filone del pensiero organizzativo che ci sembra particolarmente rilevante per individuare spazi di intervento per le Pratiche Filosofiche, ed è l’ambito di ricerca riconducibile al concetto di istituzione. A questo riguardo si possono fare i nomi di Lynne Zucker, che si concentra sul rapporto tra transazioni degli individui, costruzione di credenze condivise e stabilizzazione della cultura organizzativa; Powel e Di Maggio, che con il loro concetto di campo organizzativo indagano sulle correlazioni tra società e organizzazioni; e ancora Barbara Czarniawska, che si concentra sulle

---

<sup>3</sup> Peter F. Drucker, *Le sfide di management del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 1999

dinamiche di cambiamento delle organizzazioni in correlazione con le variabili di carattere istituzionale, con un'interessante focalizzazione sulla relativa imprevedibilità di processi che vivono immersi in un contesto di complessità. Tutti costoro, come tanti altri studiosi legati alla corrente del neoistituzionalismo, tra cui non vorremmo dimenticare Arthur Stinchcombe, Michael Hanna, e John Freeman, condividono un approccio sociologico in varia misura ricollegabile alle teorie delle popolazioni. Da questo punto di vista, non hanno un tipico taglio "organizzativo" e tuttavia ci sembrano particolarmente interessanti, perché puntano il dito su alcuni elementi critici della vita delle organizzazioni: stabilità, evoluzione, riproducibilità, correlazione tra persone e istituzioni, competitività. Tutte questioni che si possono collegare a un paio di temi a noi cari e tipicamente "filosofici": quello dell'*identità*, e del rapporto di codificazione tra diverse identità, ivi inclusa la questione dei meccanismi di produzione e riproduzione delle stesse (miti, riti, cerimoniali, credenze condivise, ecc.); e quello dell'*innovazione*, inteso come dinamica dialettica tra vecchio e nuove, routine e nuove idee, che mette in gioco *a fortiori* la capacità di creare novità vera, ovvero non deducibile in modo lineare da quanto finora compreso e accaduto.

Infine, non possiamo non nominare tutto quanto ha a che fare con il *sense making*, la produzione di senso - tema squisitamente filosofico. «Le organizzazioni e i processi di *sense making* sono fatti della stessa stoffa. Organizzare significa imporre ordine, neutralizzare le deviazioni, semplificare e connettere, e lo stesso vale quando le persone cercano di dare senso. Organizzare e dare senso hanno molto in comune»<sup>4</sup>. È una frase del padre del *sense making*, Karl Weick, e indica un parallelismo che è stato esplorato e discusso da molti altri, spesso centrato sul concetto di senso come connettore tra i diversi interessi presenti all'interno di un'organizzazione. A questo riguardo sono da ricordare gli studi di Richard Cyert sui processi di coalizione attiva, ovvero legata a decisioni rilevanti per l'organizzazione, il concetto di assunto di base di Edgar Schein, che si sostanzia in una descrizione della cultura aziendale come elemento determinante della sua integrazione interna, o le teorie di Joanne Martin sulle storie organizzative come miti di riconciliazione indispensabili per gestire e integrare contraddizioni, ambiguità e conflitti. È un filone che affonda le sue radici nel cognitivismo e nella teoria sulla razionalità limitata di Simon, che si può brevemente descrivere come una visione della vita organizzativa in cui l'impossibilità di un controllo totale determina la valorizzazione della costruzione di significati, aspettative e memorie come un processo decisivo, a sua volta riducibile al concetto di costruzione di senso. Senso, significato, cognizione, valore.... Anche in questo caso una costellazione di termini che è molto familiare a chi si occupa di Pratiche Filosofiche.

## DUE APPROCCI PRATICI AL MANAGEMENT

Al di là degli studi e delle modellizzazioni, delle varie e diverse descrizioni che si possono dare dei processi organizzativi, il pensiero manageriale ha prodotto numerosi punti di vista orientati all'azione pratica. Tra i tanti vorremmo riassumerne due, che si distinguono per rilevanza e originalità delle proposte, da una parte, e per la risonanza che

---

<sup>4</sup> Karl. E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione: alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano 1997

hanno avuto nel mondo organizzativo dall'altra.

### **Moss Kanter e l'innovazione continua**

Uno dei contributi più interessanti della riflessione di Rosabeth Moss Kanter è quello sul nuovo ruolo che ha assunto (e deve assumere) il *middle manager* che, al di là delle proprie tradizionali funzioni esecutive, ha da svolgere oggi funzioni "imprenditive". Ciò significa in pratica che il *middle manager* può e deve identificare e realizzare un'innovazione ulteriore rispetto a quanto definito dai *top manager* e diventare così il primo agente di cambiamento di un'organizzazione. Le conseguenze di questa nuova definizione del ruolo sono numerose. In primo luogo il *middle manager* deve agire al di là dei confini formali del proprio ruolo per identificare opportunità, acquisire le risorse necessarie per realizzare i progetti, persuadere la struttura ad appoggiarli e ottenere il supporto del top management; quindi deve mantenere alto il *commitment* dei vari attori in gioco e motivare le risorse a propria disposizione; infine, ovviamente, deve ottenere i risultati.

Questo nuovo posizionamento comporta ed è coerente con una riduzione dei livelli gerarchici, una distribuzione del potere meno formale e più sostanziale, una maggiore incisività dei diversi processi di integrazione e collaborazione interfunzionali, nonché compensi legati alle performance. In pratica il *middle manager* "imprenditivo" lavora in una situazione di incertezza, dove sono molto rilevanti il *networking*, il *problem solving* e la capacità di convincere e negoziare, così come di creare fiducia e assumersi e condividere responsabilità.

Ciò comporta un importante mutamento delle leve motivazionali, che non potendo più essere ricondotte al potere formale, al controllo e al possesso esclusivo di informazioni (che vengono invece condivise) devono invece appoggiarsi all'orgoglio professionale (è essenziale "aiutare le persone a credere nell'importanza del proprio lavoro"<sup>5</sup>), al riconoscimento di una notevole autonomia, a forme di ricompensa, come già detto, basate sulle *performance*, ma prevalentemente collettive (per l'alta incidenza del *networking*); e inoltre, dato lo scenario di incertezza che si riflette anche sulla scarsa garanzia di mantenere il posto di lavoro, sulla possibilità di partecipare ad attività formative di alto livello, compresi percorsi di sviluppo personale, *coaching* e *mentoring*; infine è importante il riconoscimento pubblico del merito.

Nella sua riflessione più recente Moss Kanter ha evidenziato l'impatto delle nuove tecnologie e della globalizzazione, ovvero della velocizzazione del cambiamento, sull'organizzazione aziendale. Secondo la studiosa americana è indispensabile integrare il cambiamento nella normalità della vita aziendale. Contrariamente ad altre visioni manageriali sul tema (quella di Kotter per esempio), per Moss Kanter, il cambiamento non deve venire attivato sull'urgenza della crisi minacciata o in atto, ma piuttosto essere la normalità della vita organizzativa. Ciò implica che il cambiamento vada attivato non tanto per recuperare posizioni perdute, ovvero con lo sguardo al passato, come se si guidasse "guardando lo specchio retrovisore"<sup>6</sup>, ma piuttosto in un'ottica di innovazione continua rivolta al pieno e continuo sviluppo delle diverse potenzialità dell'azienda.

---

<sup>5</sup> Rosabeth Moss Kanter, *The new managerial work*, in "Harvard Business Review", Novembre-Dicembre 1989.

<sup>6</sup> Rosabeth Moss Kanter, *Rosabeth Moss Kanter on the Frontiers of Management*, HBS Press, 2003.

È evidente l'impatto che una concezione del genere può avere sulle organizzazioni e sui manager. In primo luogo, e più in generale, si tratta di agire in un regime di alta complessità, dove nulla è più scontato; quindi di costruire una cultura organizzativa che premi l'innovazione, le sperimentazioni e le sfide, con tutto ciò che ne consegue, come per esempio una concezione meno svalutante di un tempo del fallimento; inoltre, una concezione dell'organizzazione come focalizzata sull'innovazione comporta la riduzione dell'importanza delle gerarchie formali, l'apertura a relazioni di lavoro non solo con altre funzioni aziendali, ma anche al di fuori della stessa organizzazione, come pure una circolazione aperta e diffusa dell'informazione (*cross-fertilization*) e una valorizzazione profonda delle risorse umane, ovvero del capitale sociale e intellettuale.

Significativo a questo riguardo il ruolo che secondo Moss Kanter vanno ad assumere i *top manager*: sempre meno chiusi nei loro uffici e sempre più, invece, promotori del cambiamento, “ambasciatori oltre i muri dell'azienda”<sup>7</sup> per costruire relazioni e scambiare informazioni. Così come è sia significativa che eloquente la metafora da lei usata in *Evolve* (2001), dove descrive i manager come registi di una compagnia (l'organizzazione) del Teatro dell'Improvisazione, dove non si cerca più di mettere in scena lo spettacolo perfetto e replicabile con ottima efficienza ma, interagendo con altre compagnie e senza avere mai copioni prestabiliti, si tenta ogni volta di creare rappresentazioni sempre nuove ed efficaci, con il concorso decisivo del *feedback* immediato del pubblico, ovvero dei mercati e degli altri attori in gioco.

### **L'“Organizzazione individualizzata” di Bartlett e Ghoshal**

Secondo Bartlett e Ghoshal nel contesto economico attuale, caratterizzato da una forte competizione basata sulla conoscenza e sui servizi, la chiave del vantaggio competitivo sta nella creatività e nell'iniziativa delle persone. Di qui il concetto di Organizzazione Individualizzata ovvero un'organizzazione in grado di «valorizzare la conoscenza idiosincratICA e le abilità uniche di ogni individuo lavoratore»<sup>8</sup>. Secondo i due studiosi, le organizzazioni che intendono realizzare questo obiettivo devono costituirsi intorno a tre macroprocessi decisivi:

- 1) *Il processo di rinnovamento*. Affidato ai top manager, consiste nella continua rimessa in discussione delle credenze e delle pratiche che sono alla base delle strategie di *business* dell'organizzazione. Per fare questo i *top manager* devono andare oltre i loro compiti tradizionali di disegno delle strategie, definizione di strutture e guida dei sistemi, per occuparsi invece soprattutto di scopi organizzativi, processi organizzativi e sviluppo delle risorse umane (ovvero le “tre p”: *purpose, processes, people*)<sup>9</sup>.
- 2) *Il processo di integrazione*. Affidato ai *middle manager*, consiste nella costruzione di più ampie e diverse capacità organizzative basate sul collegamento delle diverse competenze, allo scopo di massimizzare le potenzialità del capitale sociale e intellettuale dell'organizzazione.
- 3) Il processo imprenditoriale. Affidato ai *front-line manager*, consiste nella continua

---

<sup>7</sup> Rosabeth Moss Kanter, *Are you ready to lead the E-cultural revolution?!*, “INC.com 1”, Febbraio 2000.

<sup>8</sup> S. Ghoshal, C.A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, London, William Heinemann, 1997.

<sup>9</sup> *Ibidem*.

ricerca e sviluppo di nuove opportunità di *business* e comporta la creazione di piccole unità organizzative dotate di larga autonomia decisionale.

Vediamo ora alcune delle conseguenze di questo orientamento organizzativo per quanto attiene alle caratteristiche e ai compiti dei tre livelli di *management*.

- 1) *Front-line manager*. Oltre alla capacità e all'impegno per la creazione e il perseguimento di nuove opportunità di *business*, il *front line manager* deve, a quello scopo, imparare a conoscere, assemblare ed espandere le risorse interne ed esterne, sapere motivare e guidare le persone e, più in generale, sapere convogliare con creatività e intuito tutte le energie organizzative che possa raccogliere verso il raggiungimento degli obiettivi.
- 2) *Middle manager*. Sono fonte di guida, supporto e sviluppo per i *front-line*, verso cui assumono il ruolo di allenatori (*coach*) capaci di formulare la strategia di squadra, cambiare i giocatori e assumersi la responsabilità dei risultati. Hanno inoltre il compito di creare le condizioni per uno sviluppo profondo e reticolare delle competenze, di modo che esse si colleghino tra loro per linee orizzontali in una logica di integrazione e assemblaggio che sia di vantaggio per lo sviluppo del *business*. Inoltre hanno il compito di gestire la complessità, intervenendo come *problem solver* in relazione ad ambiguità o conflitti che possano insorgere tra diverse unità operative della propria squadra, compito che si concretizza con la creazione di contesti decisionali caratterizzati da trasparenza e partecipazione, insieme con il mantenimento della credibilità e della legittimazione degli obiettivi di lungo termine definiti dal *top management*.
- 3) *Top manager*. Il ruolo del *top manager* è quello di un *leader istituzionale* in grado di creare i grandi scopi organizzativi: scopi di essenziale rilevanza morale che infondono energia e ambizione nell'organizzazione facendo leva su una base di valori condivisi nei quali si possa identificare ogni membro dell'organizzazione, di modo da dare senso al proprio lavoro. Per realizzare tale obiettivo i *top manager* devono fare le seguenti 3 cose:
  - a. *Infondere ambizione organizzativa*, ovvero impegno ed entusiasmo per gli obiettivi organizzativi allo scopo che vengano sentiti come significativi e credibili, come pure coinvolgere e favorire lo slancio e l'impegno mediante la traduzione degli obiettivi in azioni misurabili. Insomma, fare tutto quanto possibile per incarnare *mission* e obiettivi strategici in un progetto chiaro e sentito da tutti. Per Bartlett e Ghoshal l'ambizione organizzativa (*corporate ambition*) «è un primo importante pilastro nella creazione dello scopo organizzativo, che deve essere rafforzato attraverso lo sviluppo di un senso di identità organizzativa che crei un legame tra tutti coloro che appartengono all'organizzazione»<sup>10</sup>.
  - b. *Instillare valori organizzativi*, ovvero valori condivisi e capaci di generare entusiasmo e impegno. Tali valori non devono essere solo dichiarati e compresi, ma vissuti in modo rilevante per l'identità delle persone, e comportano anche, come è ovvio delle credenze ad essi coerenti. Per

---

<sup>10</sup> S. Ghoshal, C. A. Bartlett, *Changing the role of Top Management: beyond strategy to purpose*, in "Harvard Business Review", Novembre Dicembre 1994.

costruire questa nuova filosofia è necessario partire dai valori e dalle credenze già esistenti, incarnare i valori con l'esempio e l'azione quotidiana («il *management* è il messaggio, i discorsi possono solo richiamare l'attenzione»<sup>11</sup>) e tradurre valori e credenze in obiettivi misurabili.

- c. *Fare sì che il lavoro degli individui sia significativo*, ovvero rendere congrua e coerente la realizzazione personale delle persone con lo scopo organizzativo. Ciò comporta il riconoscimento personale delle persone, che devono essere valorizzate come *asset* organizzativi e non come costi da tenere sotto controllo, l'offerta di occasioni concrete di crescita e sviluppo personale, come per esempio corsi di formazione su *soft skills* utili in ogni occasione della vita o più genericamente di carattere culturale, l'incoraggiamento dell'iniziativa individuale come fonte importante di valore per l'azienda, per esempio destinando una quota del tempo di lavoro alla creazione di progetti potenzialmente utili per l'organizzazione.

All'interno di questo quadro generale sommariamente descritto, Bartlett e Ghoshal individuano numerose altre caratteristiche del lavoro organizzativo utili allo sviluppo di un'organizzazione individualizzata. Tra le tante, ci sembra utile ricordare le seguenti:

- L'organizzazione deve essere disaggregata perchè le opportunità di *business* si colgono nel contatto col mercato e ciò comporta un elevato grado di autonomia e un'organizzazione per microunità separate.
- La disciplina è funzione dell'adesione autonoma delle persone a valori e pratiche riconosciute come valide.
- Norme e valori devono mirare a creare e promuovere fiducia, cooperazione e responsabilità.
- Bisogna scommettere sulle persone.
- È necessario orientarsi a una sfida continua, a una messa in discussione continua di ciò che si da per stabilito. Da questo punto di vista è importante notare come una delle funzioni fondamentali del top management sia quella di creare "disequilibrio organizzativo"<sup>12</sup>.
- Per legittimare l'orientamento alla sfida è necessario creare un contesto in cui diverse prospettive e diversi punti di vista abbiano non solo dignità, ma la possibilità di dialogo e dibattito interno.
- Ampliare le possibilità di accesso alle informazioni sia mediante la creazione di strumenti mediatici e data base, sia valorizzando il rapporto e gli incontri faccia a faccia.
- Rendere tutti gli attori in gioco sul flusso informativo partecipi e influenti sulle decisioni da prendere.
- Favorire il confronto interno, il dialogo, il *feedback* e la trasparenza organizzativa.

---

<sup>11</sup> *Ibidem.*

<sup>12</sup> S. Ghoshal, C. A. Bartlett, *The Individualized Corporation*, London, William Heinemann, 1997.

- Concepire il controllo come basato su norme culturali e meccanismi di reciprocità e *networking*.
- Sviluppare consapevolezza delle priorità dell'organizzazione in ogni suo membro.
- Dare un ruolo chiave ad agenti del cambiamento selezionati sulla base della propria convinzione riguardo a valori e norme dell'organizzazione.
- Considerare in generale le risorse umane come l'*asset* più importante dell'azienda, tant'è che «i manager oggi non devono competere per i prodotti di mercato o per le competenze tecniche, ma per conquistare il cuore e la mente di persone capaci e di talento»<sup>13</sup>.

### ***E LA LEADERSHIP?***

Sulla *leadership* si è detto di tutto e di più e spesso sembra che i discorsi su di essa portino a svuotare il concetto stesso. Ciononostante, al di là della “tenuta” del concetto di *leader*, nella letteratura sulla *leadership* emergono numerose istanze importanti per gettare lumi sulla natura e sulle esigenze delle organizzazioni, nonché ovviamente su come condurle (o favorirne lo sviluppo). Lungi dal provare a riassumere anche soltanto una parte della letteratura sulla *leadership*, ci limiteremo nelle pagine che seguono a una sorta di brevissima scorribanda attraverso alcuni contributi essenziali e relativamente recenti sull'argomento, focalizzandoci su quanto ci pare più interessante per un contributo allo sviluppo o all'esercizio della *leadership* da parte delle Pratiche Filosofiche e adottando lo stratagemma (molto didattico, ci scusi il lettore) di evidenziare in neretto le parole chiave che a tale scopo ci sembrano più significative.

A partire per lo meno dall'avvento del paradigma della *leadership* trasformazionale (e diciamo “per lo meno” perchè è possibile reperire antecedenti fin dagli albori della letteratura manageriale), ovvero a partire dalla fine degli anni '90, la funzione del *leader* è sempre più strettamente stata legata a capacità **etiche**, personali, emotive e **valoriali**. Se infatti il profilo del *leader* si può definire a partire dai quattro vertici «visione e sfida, credibilità e fiducia, motivazione ed *empowerement*, esempio e guida»<sup>14</sup> e si estrinseca al meglio in un caratteristico *coaching style*,<sup>15</sup> l'approdo più naturale di questo itinerario così fortemente caratterizzato dall'orientamento alla **relazione** e al **senso** in un contesto di **cambiamento**, a parte gli aspetti più propriamente “energetici”, è una visione del *leader* che comporti uno **sviluppo di sé** molto evoluto. Uno sviluppo di sé quale per esempio si configura nella riflessione di Koestembaum (1992), o Badaracco (2002), che qualifica il *leader* come una persona capace di mantenere la propria e altrui **integrità** nei conflitti in cui si vive oggi nelle organizzazioni, o ancora in quella del più celebre Stephen Covey, cui ha arriso molto successo e che collega esplicitamente la sua proposta di modello di *leadership* a un impianto etico neoaristotelico basato sulle **virtù**, e a suggestioni neoesistenzialiste derivate dal filosofo Victor Frankl. Insomma, per riprendere le parole di Frances Hesselbain, *chairman* della Peter F. Drucker Foundation, prima di occuparsi

<sup>13</sup> S. Ghoshal, C. A. Bartlett, *Building competitive advantage through people*, in “MIT Sloan Management Review”, Inverno, 2002.

<sup>14</sup> G. P. Quaglino, C. Ghislieri, *Avere leadership*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2004.

<sup>15</sup> D. Goleman, *Leadership than Gets Results*, in “Harvard Business Review”, March-April, 2000, pp. 78-90.

della dimensione del “fare” del *leader* sarebbe meglio discutere «who the leader is, because (...) it’s the quality and the character of the leader that determines an organization’s performance and results»<sup>16</sup>.

Ciò che ci sembra interessante è notare come tale modello, o ventaglio di modelli sulla *leadership*, conduca a riscoprire sotto nuove spoglie l’antica figura del **saggio**. Il *leader* di oggi, o meglio, la guida manageriale, che naviga negli oceani tempestosi e mutevoli del cambiamento continuo deve avere molte delle caratteristiche che nel mondo antico si attribuivano al filosofo ovvero all’uomo compiuto: saggio, prudente, moderato, capace di ponderare e comprendere, adattabile, in grado di correre rischi con discernimento, prendersi **responsabilità** e rivedere le proprie opinioni, così come di porsi come guida e sostegno per gli altri, nonché esempio e punto di riferimento per tutti. Un tipo di *leader* saggio, appunto, un *leader* persona, un *leader* **integro** in cui si trova corrispondenza tra pensieri, parole e opere (il modello cristiano del santo non si discosta molto da quello proposto), l’uomo o la donna che dicono quello che fanno e fanno quello che dicono, per quanto possibile e nelle diverse modalità richieste dalla complessità, senza sfuggire all’ideale della **veridicità** di fronte alle contraddittorie sfumature che prende la realtà del mondo.

Del resto è naturale che il capo, al guida o agente di cambiamento di una certa cultura, la nostra, ovvero quella cristiano-occidentale, ne debba incarnare il modello di umanità ideale. Sarebbe stupefacente il contrario, anche se in effetti accade.

E ciò accade, quando accade, per via delle ambigue contingenze del **potere**, che può facilmente scadere in dominio<sup>17</sup>, lasciando campo libero alle proprietà tipiche di quell’“ombra” della *leadership* così efficacemente descritta da Conger in *The dark side of the leadership*, così come in numerosi scritti di Kets de Vries, dove si dipinge la frequente figura di un *leader* “tossico”, incapace di relazioni leali, profonde e adulte, un uomo incompleto e immaturo, funestato da una personalità infantile, arida e narcisista. Non solo per colpa sua, ovviamente, ma con la complicità di un’organizzazione che, al di là di eventuali dichiarazioni contrarie, resta focalizzata sul vecchio paradigma manageriale del controllo, senza trarre le conseguenze dei mutati tempi, che richiedono ben altre visioni.

Visioni che comprendono una maggiore **democrazia** aziendale, una minore importanza delle gerarchie formali e una maggiore determinanza da parte delle *leadership* naturali, ovvero da quelle riconosciute dai pari e dai *followers*<sup>18</sup>. Perché in un contesto dinamico e mutevole, in un ambiente dominato dall’economia della conoscenza e da un tasso di crescente **innovazione** (di processo, di prodotto, strategica e organizzativa) è solo con il consenso, la passione e l’entusiasmo delle persone che si possono portare al successo le imprese. E ancora: come potrebbe mai essere possibile fare questo senza la **fiducia** che si può ingenerare solo mediante comportamenti retti, responsabili, etici e tali da abbracciare in un “noi” profondamente sentito un’esperienza di costruzione di **identità** (proprie ed altrui, singole e collettive) realmente soddisfacente per tutti? È chiaro che non è possibile, così come è chiaro che da tutto quanto anzidetto emerge una figura del *leader* capace di favorire conversazioni tra alterità, gestire complessità inclusive

---

<sup>16</sup> AA.VV. (intervista collettiva), *All in a Day’s Work*, in “Harvard Business Review”, Special Issue, Dicembre 2001.

<sup>17</sup> La distinzione è di Foucault

<sup>18</sup> Ci sembra interessante notare che in gran parte della letteratura sull’argomento, le caratteristiche tipiche del buon *followers* sono per larga misura le stesse del buon leader: cfr. R.L. Daft (1999).

di conflitti, affrontare e risolvere complessi e critici *trade off* organizzativi, come per esempio tra disciplina e creatività, efficacia e attenzione agli altri, profitto e responsabilità sociale, efficienza e ricerca di nuove soluzioni. Una figura di *leader* che, per realizzare quanto anzidetto, si fa carico della necessità di costruire campi di **senso** abitabili dalle persone, e di farlo ricorrendo tanto alle risorse della descrizione e della norma quanto a quelle dell'esempio e della **narrazione**, che si propone come una dimensione ineludibile in quanto capace di tenere insieme senso, storicizzazione e individualità ovvero peculiarità specifiche di persone, gruppi e situazioni. Una figura di *leader* che, lungi dal proporsi come il grande uomo per tempi d'eccezione, promuove la *leadership* dei propri *followers* e lavora per rendere l'organizzazione capace di fare a meno di lui: cosa che implica un bel paradosso per chi ama la rendita di potere di cui parlavamo poco sopra e che probabilmente dovrebbe rendere l'organizzazione un poco più responsabile dei processi coi quali dovrebbe essa stessa *produrre* la *leadership*<sup>19</sup>.

Una figura di *leader* così descritta, ci sembra si possa forse a questo punto ricomporre e riassumere finalmente in un suo modo di essere più alto, che vada ben oltre l'individualismo che bene o male spesso permea di sé il concetto di *leader*. Intendiamo un *leader* concepito come persona che sia in grado di esporre pubblicamente il suo operato, di essere un "manager in pubblico", ovvero che fondi la sua autorità e autorevolezza sulla «disponibilità a dare conto della propria azione in un **dialogo pubblico** riconoscendo a tutti gli *stakeholder* interessati dalla propria azione il diritto di esercitare la propria critica e avvertendo il dovere di rispondere fornendo le proprie ragioni»<sup>20</sup>. Etica, dialogo e impegno per una verità co-costruita nel tempo e nella storia, imperniata sul riconoscimento e il rispetto, aliena dal dogma e dall'*episteme*, si rivelano dunque essere gli orizzonti più ampi e determinanti della vita del *leader*.

Infine una parola sul senso che ci pare sia giusto dare al termine *leadership*. Al di là del concetto di *leadership* diffusa o del fatto conclamato che nelle attuali organizzazioni le capacità ispirazionali e di *sense making* non sono solo appannaggio dei capi, crediamo che la *leadership* così come tratteggiata dalle righe che precedono sia una questione di gradi: in una certa misura siamo tutti chiamati a renderci esseri umani e completi, responsabili, etici, comprensivi, integri e virtuosi. Di certo è un ideale, per certi versi inattuabile, come per l'appunto riteniamo sia la saggezza. Ma ciò non esime nessuno dal provarci. Così come non impedisce che alcuni vi riescano meglio degli altri, o siano chiamati a un più severo impegno. E se è vero, come è vero, che *leader* è colui che ha un seguito, allora *leader* è davvero colui da cui ci si aspetta con buoni motivi che sia in grado di esserlo: un paradosso che piace a noi filosofi, dirimibile forse soltanto col chiarimento di quali siano e come si riconoscano i suddetti "buoni motivi".

## ULTIME VOCI

Siamo partiti con un manifesto del 2008 e ora torniamo al presente di frontiera,

---

<sup>19</sup> Per tutto quanto detto, molto *en passant*, in questo paragrafo ci permettiamo di rimandare a quanto in bibliografia e in particolare: B.M. Bass (1990), R.L. Daft (1999), B. Nanus e S.M. Dobbs (1999), S.P. Robbins (2000), R.N. Lussier e C.F. Achua (2001), R.M. Kramer (2003). E soprattutto, per un percorso agile e ispirato, al mirabile libricino di Pier Luigi Celli, *Narrare la leadership* (2007).

<sup>20</sup> S. Carpo, F. Cecchinato, M. Fardin, M. Leonzio, I. Pipitone, G. Porcellini, V. Valfrè (a cura di), *Report sulla letteratura manageriale*, Milano, ISTUD, 2002.

così da chiudere il cerchio. Anche in questo caso senza nessuna pretesa di esaustività, ed anzi scegliendo il massimo della particolarizzazione: un solo libro, *Il futuro del management* di Gary Hamel, un libro che ha avuto molto successo e che, ripreso ora, dopo quanto già visto nei paragrafi precedenti, acquista un nuovo sapore e un nuovo senso, perché da una parte rimane così innovativo e progressivo quanto già ci era sembrato a una prima lettura, dall'altra perché, sebbene con il concorso di nuovi dati ed esperienze (pensiamo in particolare ai casi aziendali più recenti riportati da Hamel), appare chiaramente come una ripresa di tanti temi ed idee presenti nella letteratura manageriale da diversi decenni.

«Il management è superato», scrive Hamel nella prefazione. E presenta così la sua tesi di fondo: il *management* inteso come basato su pianificazione e controllo è una tecnologia nata in era industriale e, come tale, non è adatta ai nuovi tempi. Fine del *management*? No. Dopo avere lanciato la sua provocazione Hamel in parte ritratta, proponendo un nuovo modo di fare conduzione d'impresa, che però sarà e deve essere completamente diverso da quello vecchio. Come? Cercheremo di spiegarlo riassumendo alcune delle principali tesi del libro.

Le grandi sfide di domani secondo Hamel sono le seguenti:

1. Accelerare sostanzialmente il ritmo di rinnovamento delle aziende grandi e piccole
2. Fare dell'innovazione il lavoro quotidiano di ognuno
3. Creare un ambiente lavorativo ad alto coinvolgimento che induca i dipendenti a dare sempre il meglio di sé.

Tali sfide vengono suddivise e articolate mediante tre triplette di domande:

- 1.1 Come essere sicuri che le informazioni sgradevoli non vengano ignorate o semplicemente razionalizzate a mano a mano che risalgono la gerarchia?
- 1.2 Come si può costruire un processo di management in grado di generare continuamente nuove opzioni strategiche?
- 1.3 Come si può accelerare il riposizionamento delle risorse dai programmi tradizionali alle iniziative che guardano al futuro?
- 2.1 Come coinvolgere tutti i dipendenti dell'azienda nel lavoro di innovazione e fornire loro strumenti per lo sviluppo della creatività?
- 2.2 Come potete fare in modo che le convinzioni immutabili del top management non soffochino l'innovazione e che alle idee eretiche sia data la possibilità di dimostrare il proprio valore?
- 2.3 Come potete trovare il tempo e lo spazio per l'innovazione che parte dal basso in un'organizzazione che è totalmente focalizzata sui risultati di oggi?
- 3.1 Come si può ampliare lo spazio di autonomia dei dipendenti gestendo di meno, ma senza sacrificare la focalizzazione, la disciplina e l'ordine?
- 3.2 Come si può costruire un'azienda in cui sia lo spirito di comunità, anziché l'apparato burocratico, a tenere insieme le persone?
- 3.3 Come si può rafforzare il senso di missione dei collaboratori in modo da giustificare un contributo straordinario?

La risposta a queste domande passa per numerosi esempi, proposte e digressioni, tra cui spiccano alcuni casi aziendali, come per esempio Google, Whole Foods Market, W.L. Gore & Associates, e tante altre meno note, che sono altrettante fonti di *best practices* organizzative come per esempio (ne citiamo solo alcune):

- i *team leader* e i gestori dei punti di vendita decidono che merce comprare ed esporre, e a che prezzi;
- le assunzioni sono decise dai team che devono accogliere i nuovi dipendenti;
- tutti i dipendenti sanno qual è il profitto generato per ora lavorata da ogni unità;
- le retribuzioni e le spese di tutti sono pubbliche;
- i *leader* hanno come tetto retributivo 19 volte la media retributiva aziendale (circa il 5% della media tratta dalla classifica *Fortune* 500);
- più del 90% delle *stock options* è a disposizione dei dipendenti non dirigenti;
- l'organizzazione non è gerarchica ma reticolare;
- la *leadership* è data dai *followers*;
- i lavoratori decidono a che *team* partecipare;
- ognuno può lanciare un progetto;
- ognuno ha una percentuale di circa il 20% del tempo da dedicare a progetti che decide da sé;
- i dipendenti vengono valutati dai colleghi;
- tutti i dipendenti sono soci;
- gli specialisti di tutte le funzioni lavorano fianco a fianco;
- le unità non superano i 200 addetti;
- nessuno impone niente a nessuno;
- l'insuccesso dei nuovi prodotti ha un tasso dell'80%;
- chiunque può e deve criticare chiunque;
- non esiste controllo verticale, ma solo laterale e *peer to peer*;
- la retribuzione può variare fino al 60% in più della base;
- vi sono *tools* per la conversazione tra tutti e assemblee plenarie settimanali;
- tutti decidono il proprio orario di lavoro;
- i progetti sono quotati con azioni interne su cui i dipendenti possono investire.

Ci sembra ce ne sia abbastanza. Sembra follia, vero? Eppure si fa, e con grande successo. Rimandiamo al libro di Gary Hamel per i dettagli. Da questa specie di guazzabuglio di eresie l'autore tira fuori sei principi guida, ovvero altrettante metafore su cui impernare l'azienda che starà sul mercato nel mondo che arriva:

- la *vita*, con i suoi mutamenti caotici, la selezione, l'adattabilità («dovete fare in modo che sia la selezione “naturale” e non quella effettuata dai vicepresidenti senior, a stabilire quali idee andranno avanti e quali no»);
- i *mercati*, dove attraverso la “saggezza delle folle” e il libero scambio tra tutti gli attori si determina un corretto, flessibile ed efficiente allocamento delle risorse, per lo meno maggiore di quanto possano decidere i *top manager* («più efficiente è il mercato delle idee, del talento, del capitale e più adattabile sarà un'azienda»);

- la *democrazia*, con il suo corteo di responsabilità e *leadership* distribuita, dissenso, dialogo e conflitti interni («la vera sfida non è assumere grandi *leader*, ma costruire aziende in grado di prosperare con *leader* imperfetti»);
- la *fede* e le religioni, con la loro capacità di dare senso alla vita e soddisfare la domanda “perché devo farlo?” («che differenza vogliamo fare nel mondo?»);
- le *grandi città*, ovvero i grandi e caotici crogiuoli dove tutto s’incontra con tutto, sono possibili nuove conoscenze e colpi di fortuna («l’eterogeneità genera creatività»).

In conclusione Gary Hamel ristruttura le sue sfide per il management di domani con sei domande chiave:

1. Come costruire una democrazia delle idee?
2. Come amplificare l’immaginazione umana?
3. Come riallocare dinamicamente le risorse?
4. Come aggregare la saggezza collettiva?
5. Come minimizzare il peso negativo dei vecchi modelli mentali?
6. Come dare a tutti la possibilità di partecipare?

Ci sembra evidente la loro pertinenza con le pratiche filosofiche. Per quanto riguarda la 5 e la 2, la correlazione è immediata e eminente. Per quanto riguarda la 1, la 4 e la 6, il contributo allo scambio di idee e alle conversazioni collettive proprio delle Pratiche Filosofiche può essere importante. Per quanto riguarda infine la 3, la correlazione è forse meno evidente, ma la riallocazione dinamica delle risorse non può non comportare meccanismi di trasparenza, scambio e reciprocità, argomenti al loro volta fondamentali (sia come esiti che come regole di processo) in tutte le Pratiche Filosofiche. Ma ci spiegheremo meglio nel prossimo paragrafo.

## IL CASO ITALIANO

Accade spesso che ci si senta dire “ma qui in Italia è diverso, qui non funziona”. Ora, se è vero, certamente, che spesso questo punto di vista altro non manifesta se non resistenza al cambiamento, inadeguatezza e ignoranza (che peraltro sono altrettanti elementi di realtà), è pur vero, tuttavia, che non tutte le situazioni sono uguali. È dunque opportuno, crediamo, scrivere qualche riga sulle particolarità del nostro paese.

Se infatti, come già abbiamo visto, le Pratiche Filosofiche in Italia sono molto poco conosciute, tale condizione è da esse condivisa con tante altre modalità di consulenza, tant’è che al di là della qualità e della tipologia degli interventi, è sufficiente considerare i fatturati e i valori delle commesse per vedere come nel nostro paese si spenda molto meno che altrove, ovvero in grandissima parte dell’Europa. Stiamo parlando di fatti noti<sup>21</sup> e non è il caso di dilungarvisi troppo, ma è utile sottolineare, ai fini del nostro discorso, come gli scarsi investimenti in consulenza e formazione siano una delle componenti storiche e forse strutturali del nostro paese, insieme, purtroppo, alla scarsa propensione alla ricerca (e ai finanziamenti per essa) e, più in generale, a tutto quanto si può rubricare sotto l’etichetta di “*asset* immateriali”.

Le spiegazioni di questo fenomeno sono numerose e diverse, e possono spingersi

fino ad interpretazioni molto profonde della nostra realtà culturale; ma, senza inoltrarsi in un dibattito che lasciamo volentieri a chi è più ferrato di noi in materia, rileviamo che, in genere e per lo più, le teorie in questione sono correlate o comprendono i seguenti fattori:

- istruzione media minore di quella di tanti altri paesi europei;
- scarsa fiducia nelle istituzioni (aziende comprese) e nella loro capacità di premiare i più capaci;
- scarsa meritocrazia;
- età media dei decisori (dirigenti, politici, persone influenti) elevata;
- tessuto industriale e produttivo dominato dalla piccola impresa.

Tali fattori sono tutti quanti tra loro legati da diverse funzioni di dipendenza reciproca. Per esempio la scarsa istruzione, che è un portato storico, determina un clima sociale e una struttura produttiva poco favorevoli all'innovazione e al cambiamento. Questa rigidità, peraltro, non può che essere rafforzata da una cultura poco propensa a premiare il merito, che a sua volta si nutre facilmente di una gerontocrazia diffusa e spesso poco disponibile a cedere la poltrona del comando. In questo scenario, la prevalenza massiccia della piccola impresa assume una rilevanza speciale, in primo luogo perché è un dato non modificabile in tempi brevi, in secondo luogo perché per molti costituisce una delle ricchezze della realtà economica italiana<sup>22</sup>.

È d'altronde evidente come i piani di investimento in consulenza e formazione siano poco nelle corde delle piccole imprese, che sembrano spesso, tranne pochi illuminanti e illuminati casi, schiacciate dal peso di un impegno lavorativo pressante a tutti i livelli, a cominciare dall'imprenditore, consegnate alla liturgia dell'urgenza e indebolite sul piano delle strategie di sviluppo da una visione concentrata sul breve termine. È peraltro vero, e per certi versi incoraggiante, che molti casi di successo italiano sono contraddistinti precisamente dalla sconfessione delle "regole" sopra descritte. Se infatti gran parte dei successi italiani sono spiegabili con la profonda competenza tecnica e ingegnose soluzioni di ricerca applicata, spesso pensate e decise dall'imprenditore, il che peraltro spiega e comporta profondissimi "buchi" da parte della classe imprenditoriale in aree come la comunicazione organizzativa, la gestione del personale, la responsabilità sociale e i rapporti con gli *stakeholders*, è per converso del tutto evidente come molti casi di successo siano basati su innovative scelte strategiche, su profonde rivoluzioni delle strutture organizzative, su investimenti strutturali in ricerca, creatività e innovazione<sup>23</sup>.

Insomma, con buona pace di De Bono, che in un'intervista<sup>24</sup> ha dichiarato, con ottimi argomenti, che l'Italia non è un paese creativo, la nostra capacità tutta italiana di sorprendere e stupire persiste a mantenere viva la sua lunga tradizione. E al di là del luogo comune, qualche spiraglio si intravede.

Per esempio, secondo una ricerca condotta nel 2009 da Dnv e Università Bocconi

---

<sup>22</sup> Un utile panorama si può trovare in Federico Rampini, Carlo De Benedetti, Francesco Daverio, *Centomila punture di spillo. Come l'Italia può tornare a correre*, Milano, Mondadori, 2008.

<sup>23</sup> Ci limitiamo a citare per tutti il vincitore del Premio Ernst&Young 2009, Brunello Cucinelli, Presidente e Amministratore Delegato di Solomeo, situata nell'omonimo borgo in provincia di Perugia, che ha sviluppato un'azienda dove i valori umani e il tempo per vivere e pensare fanno parte della stessa modalità di organizzare la produzione. È possibile riferirsi anche alla selezione per il premio, che comprendeva 17 imprenditori, come pure a tante altre analoghe ricerche di altri istituti.

e che ha coinvolto 2000 imprese italiane, oltre l'80% degli imprenditori nazionali ritiene che la sostenibilità sia parte integrante della strategia aziendale<sup>25</sup>. Per fare un altro esempio, il rapporto 2009 "Generare Classe Dirigente", curato dall'Associazione Management Club (Luiss-Fondirigenti), rimarca la necessità di sviluppare nuove competenze manageriali focalizzate sulla creazione di conoscenza e sull'attenzione alle forme e ai contenuti dei nuovi saperi, così come insiste sulla necessità di nuovi modelli di *leadership*, di logiche inclusive e condivisive, di un'etica che faccia parte integrante della cultura organizzativa e diventi elemento strutturale della *brand reputation*<sup>26</sup>. Infine, limitandoci comunque, perché si potrebbero citare diversi altri dati, ricerche e rapporti, il rapporto Asseprim aprile 2008 mostrava una netta crescita di propensione all'innovazione da parte delle imprese italiane<sup>27</sup>, che benché certamente ridimensionato dalla crisi del 2008-2009, presenta comunque elementi di strutturalità.

Insomma sembra che da una parte l'imprevedibile vitalità delle nostre imprese, dall'altra un certo svecchiamento determinato dal semplice passare dal tempo in collusione con l'avanzare delle globalizzazione, conducano a una generale quanto da più parti auspicatissima "modernizzazione" del nostro paese: per citare un'autorità, Pier Luigi Celli, «la crisi rilancia una dimensione etica profonda, questo è l'ulteriore messaggio che quest'anno vogliamo lanciare e che deve trovare sintonia e ricettività nel corpo sociale collettivo»<sup>28</sup>.

Cercando quindi di tirare le fila, quali sono le caratteristiche che differenziano le nostre imprese da quelle degli altri paesi evoluti, quanto a visioni strategiche, manageriali e di sviluppo organizzativo, in vista di un ricorso alle Pratiche Filosofiche? Senza addentrarci in analisi troppo minuziose, e limitandoci a ristrutturare quanto detto finora, dobbiamo in primo luogo tenere conto di alcune differenze culturali e dimensionali. Se infatti le multinazionali straniere condividono in gran parte la cultura organizzativa che sta circolando nelle grandi *business schools*, con qualche adattamento, in genere abbastanza riduttivo, alla differenza italiana, vi sono molte altre imprese italiane, tra cui molte "multinazionali tascabili", che - complice la necessità assoluta dell'innovazione - stanno producendo un proprio modello di sviluppo, spesso focalizzato proprio sull'innovazione (di prodotto o di processo, ma anche strategica e organizzativa), che tiene conto di alcune delle idee e dei suggerimenti proposti dai grandi "guru" del pensiero manageriale internazionale. Insomma, si utilizzano forse certi elementi e altri no (per esempio, una certa gerarchizzazione rigida è spesso considerata un valore), ma ci si muove comunque in una determinata direzione. Va inoltre detto che numerosi elementi propri del suddetto pensiero manageriale internazionale e "progressivo" sono spesso messi in atto da tempo dalle piccole e medie imprese italiane in modo del tutto naturale: flessibilità nell'allocazione delle risorse, grande attenzione al personale e alle specificità individuali delle persone, attenzione al ruolo fondativo dei valori e della cultura d'impresa sono alcune delle caratteristiche precipue del tessuto imprenditoriale italiano.

Se dunque la proposta delle Pratiche Filosofiche trova una ricchissima consonanza

---

<sup>25</sup> Fonte [www.adnkronos.com](http://www.adnkronos.com).

<sup>26</sup> Associazione Management Club (Luiss-Fondirigenti), *Terzo rapporto Generare Classe Dirigente, una mutazione del Paese da accompagnare oltre la crisi*, Gruppo 24Ore, Luiss University Press.

<sup>27</sup> Fonte [www.asseprim.it](http://www.asseprim.it).

<sup>28</sup> Pier Luigi Celli, intervista in "L'Impresa", 4, Aprile 2009, Gruppo 24Ore.

nell'avanguardia organizzativa internazionale, in Italia si confronta con un panorama per certi versi più arretrato, per altri diverso e diversificato. Per quanto la situazione italiana sia particolare, tuttavia, la proposta delle Pratiche Filosofiche per le imprese resta egualmente valida anche per il nostro paese. Come volano di sviluppo e adeguamento al resto del mondo in certi casi, come aiuto a modelli di sviluppo specifici in altri. Basti pensare, per esempio, alla rilevanza del passaggio generazionale per le PMI italiane e quanto esso solleciti problematiche relative alla tradizione e all'identità, all'evoluzione e al cambiamento, con relazioni con il lavoro filosofico ampie e profonde.

## **BISOGNI ORGANIZZATIVI E PRATICHE FILOSOFICHE: AMBITI DI INTERVENTO**

È con grande imbarazzo che ci avviamo a concludere questo capitolo, perché come già osservato, ci appare talmente evidente la congruenza tra le Pratiche Filosofiche e le esigenze organizzative evidenziate durante questo breve excursus (interessato e in parte pilotato, certamente, ma non in modo improprio, crediamo, come potrà verificare chiunque voglia informarsi e controllare), che ci pare quasi non ci sia bisogno di alcun commento o approfondimento.

Scegliamo così di evitare lunghe e poco informative dimostrazioni delle possibili convergenze tra i singoli elementi della vita organizzativa e i contributi che vi possono dare le Pratiche Filosofiche. E scegliamo anche di evitare, per ora, di inoltrarci in profonde discussioni di carattere ontologico o etico sui possibili accordi e disaccordi tra mondo economico e organizzativo e filosofia (cui faremo tuttavia qualche accenno nell'ultimo capitolo di questo stesso volume)<sup>29</sup>. Preferiamo pertanto limitarci a una sorta di ristrutturazione contenutistica di quanto finora esposto, mostrandolo dal punto di vista del Consulente Filosofico per le organizzazioni: in pratica intendiamo esibire una mappa, nostra e del tutto particolare, in cui raggruppare i diversi elementi della vita organizzativa così come ci si presentano oggi quanto a rilevanza. Si tratta di un lavoro abbastanza arbitrario, lo confessiamo, di stile prettamente fenomenologico.

Le domande a cui vogliamo rispondere sono:

- come si può ripartire ai nostri occhi di filosofi consulenti la vita organizzativa?
- quali sono gli ambiti di intervento più rilevanti per il filosofo consulente?

La nostra risposta è riassunta nella seguente distinzione di aree entro le quali operare su questioni e problemi che già abbiamo visto essere materia sulla quale il lavoro filosofico ha la sua ragion d'esercitarsi:

- 1. Area dell'identità e della diversità**, ovvero di ciò che viene messo in questione dal cambiamento, sia per le persone che per i gruppi che per le comunità, così come per le organizzazioni nel loro complesso.

---

<sup>29</sup> Sul tema i filosofi si sono profusi anche in troppe dispute: cfr. ad esempio Alessandro Dal Lago, *Il business del pensiero*, Roma, Manifestolibri, 2007; Pier Aldo Rovatti, *La filosofia può curare?*, Milano, Raffaello Cortina, 2006; AA:VV., *Discussione sulla consulenza filosofica*, in "aut aut", 332, ottobre-dicembre 2006.

2. **Area dell'etica**, ovvero di cosa è giusto e ingiusto fare, dire o pensare, della responsabilità (anche sociale), ma anche degli scopi, delle fedi, del senso e dei valori.
3. **Area della compartecipazione**, ovvero della comunicazione, del coinvolgimento, della democrazia e della costruzione di comunità.
4. **Area del potere e della leadership**, ovvero del comando, ma anche della gestione delle alternative (*trade-off*) e delle ambiguità determinate dall'orientamento alla compartecipazione, al cambiamento e all'innovazione.
5. **Area dell'innovazione**, ovvero dell'amplificazione dell'immaginazione, della creatività, del trascendimento dei modelli dati.
6. **Area della formazione** (manageriale e non), ovvero della capacità di comprensione dei problemi, dell'acquisizione di nuovi strumenti di pensiero e di nuovi modelli di relazionalità.
7. **Area della conoscenza**, ovvero dell'apprendimento continuo, del *knowledge management* e della massimizzazione del capitale sociale e intellettuale

Queste aree sono, ovviamente, tra loro collegate. Ma siccome proprio la messa in luce delle differenze è quanto caratterizza il pensare, cercheremo di imbastire una riflessione su ciascuna di esse. Ed è a questo compito che è dedicato il prossimo capitolo.