

1. L'indeterminatezza come contesto: complessità, cambiamento, squadra

«È un mondo difficile / È vita intensa /
Felicità a momenti / Futuro incerto»
Tonino Carotone

E adesso, che cosa diciamo ai figli?

L'insostenibile leggerezza dei buoni consigli

Molti anni fa, ero adolescente, mia madre si sentì in dovere di darmi dei buoni consigli per la mia vita da adulto. Tutto il discorso ruotava attorno al tipo di *posto* da occupare, al lavoro *giusto* e alla sua maggiore o minore capacità di garantire quella *sicurezza* che, secondo lei, era la precondizione per una vita, non dico felice, ma per lo meno serena.

L'equazione che mi si proponeva era più o meno la seguente:

POSTO OCCUPATO (se “giusto”) = SICUREZZA =
SERENITÀ

Ovvero: la serenità dipende dalla sicurezza che deriva dal fatto di occupare un posto (giusto).

Alla mia domanda su quale fosse un posto giusto mia madre rispose proponendomi diverse alternative:

- lo Stato,
- la banca,
- la grande azienda,
- “non importa dove ma fai carriera”.

Nel corso degli anni ho ringraziato ripetutamente il fato per avermi “costruito” strutturalmente disubbidiente. Confrontando le mie scelte con le storie di amici (“Sono quindici anni che faccio l’insegnante *precaria* di greco...”) e osservando le vicende accadute in diverse organizzazioni (Ferrovie dello *Stato* che dimezzano i dipendenti in 10 anni, il sistema *bancario* che accumula esuberi, Torino che si de-industrializza felicemente e si dedica allo sci, la General Motors che nel momento in cui scrivo non è ben chiaro se esisterà ancora, il numero di *dirigenti* in continuo decremento a furia di “schiacciare” le piramidi...), mi sono accorto che, volendo escludere un odio contro natura nei miei confronti nonché una sua precoce demenza senile, mia madre, semplicemente, si sbagliava del tutto.

Scriveva Peter Drucker: «Stiamo vivendo uno di quei periodi della storia, che capitano ogni due-trecento anni, in cui la gente non riesce più a comprendere il mondo, in cui il passato non è più sufficiente a spiegare il futuro».

So che molti penseranno: “Che fortuna posso avere! Bastava nascere trent’anni prima o trent’anni dopo per non incappare in questa maledizione”.

Vero.

Ovviamente mia madre raccomandava alcune regole di vita che più o meno avevano funzionato per bisnonni, nonni, padri, lei stessa ma, arrivato il mio turno, non funzionavano più, non c’entravano più nulla.

Bene.

Ma, adesso che sono padre, che cosa posso consigliare ai miei figli? Quali sono le regole utili per il contesto attuale?

L'era della trota: fai la scelta giusta... e vivrai cent'anni!

Proviamo a immaginare una storia, la storia della generazione che ha ricostruito l'Italia nel secondo dopoguerra. Per renderla più realistica vorrei ambientarla in una grande città del mitico triangolo industriale. Tra Milano, Genova e Torino sceglierei quest'ultima: ho in mente, infatti, una storia tristissima, con un finale dolce-amaro, e mi sembra che Torino possa essere il set ideale.

Il 22 novembre 1946, in una giornata grigia e piovosa, Maria Addolorata Ferrero in Rebaudengo dà alla luce il suo primo e unico figlio: un bellissimo frugoletto dagli occhi azzurri che, d'accordo con il marito Antonio, decide di chiamare Pietro, in onore del nonno paterno (non era ancora il tempo dei Kevin, Christian o Ridge in onore di qualche cantante/attore/calciatore).

Dopo appena un anno, purtroppo, il padre di Pietro viene a mancare a causa di un incidente sul lavoro. Maria Addolorata, non potendo sopravvivere con la sola pensione del marito, trova un lavoro come portinaia in uno stabile signorile di corso Galileo Ferraris: il contratto, fortunatamente, prevede anche una sistemazione per lei e il figlio nel monolocale più servizi in dotazione.

Pietro cresce timido, serio, responsabile e ubbidiente. A scuola è un alunno modello, studioso e attento.

Quando Pietro termina le scuole medie, Maria Addolorata si trova in grave crisi: il figlio meriterebbe di continuare gli studi ma i soldi che guadagna come portinaia sono pochi e l'aiuto di un altro reddito, dopo quattordici anni di sacrifici... Ci sarebbe quel cugino che potrebbe mettere una buona parola per farlo entrare in Fiat.

Per fortuna, visti i meriti del giovane, il parroco della "Piccola Casa della Divina Provvidenza" interviene in aiuto della famiglia e, grazie anche al contributo dell'APVI (Associazione delle Portinaie Vedove Italiane), il ragazzino può iscriversi al Liceo scientifico. Pietro si dedica allo studio con dedizione e passione mentre in estate lavora come cameriere all'Hotel Savoia. Non ha tempo per i giochi degli adolescenti né per cercarsi una fidanzata. Superata la maturità con il massimo dei voti, vince la borsa di studio che gli consente d'iscriversi alla facoltà di Ingegneria meccanica al Politecnico di Torino. Si laurea in quattro anni e mezzo – durante i quali continua a lavorare nell'hotel come portiere di notte – con 110 e lode e viene subito assunto in Fiat: Analista Tempi e Metodi.

Dopo cinque anni di gavetta, grazie alla sua serietà professionale, all'obbedienza rispettosa verso i superiori e all'espansione dell'azienda, Pietro viene convocato presso la Direzione del Personale dove il direttore in persona, dopo essersi complimentato per l'impegno e la competenza che, «Pur essendo Lei così giovane», ha dimostrato, lo nomina Quadro. Pietro non riesce a trattenersi, vorrebbe abbracciare e baciare il suo superiore, ma si limita a stringergli la mano con gli occhi velati di lacrime di gioia e si precipita a telefonare alla ma-

dre – quella madre che nel frattempo è imbiancata e si è come rimpicciolita a furia di lavare scale, e smistare posta, e stirare biancheria per la signora del terzo piano. «Mamma – le dice – stasera ti porto a cena fuori e sabato andiamo a Venezia, come hai sempre desiderato. Non devi preoccuparti più di niente, tutti gli sforzi che abbiamo fatto, la fatica e i sacrifici sono stati oggi finalmente ripagati. Non dobbiamo temere più niente, per il resto della vita!»

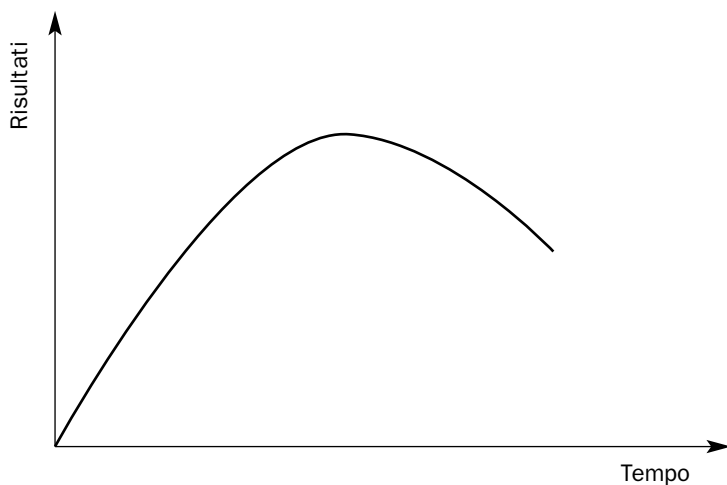
Proviamo ora a immaginare che Pietro Rebaudengo nasca nel 1978 e che la storia si ripeta nello stesso identico modo. In quale giorno sarebbe realistico supporre che il giovane torinese telefoni alla madre – imbiancata e stanca allo stesso modo – per dirle: «Mamma, i nostri sforzi sono stati ripagati e possiamo stare tranquilli per il resto della vita?». E se immaginassimo un Pietro nato nel 1992? E nel 2007?

La *Figura 1.1* mostra la classica curva del ciclo di vita che, in qualche modo, descrive la condizione umana o le prestazioni (di qualunque tipo) di un individuo; ma anche la vita di un prodotto, l'efficacia di una strategia ecc. La stessa curva descrive bene anche la parabola ineluttabile dei risultati conseguenti a ogni scelta intelligente, a ogni abilità sviluppata, a ogni idea “giusta” (relativa a prodotti, strategie, organizzazione, persone ecc.).

Il tema fondamentale è il seguente: quanto dura la *spinta propulsiva*? Posto che siano stati fatti gli studi “giusti”, si siano frequentate le amicizie “giuste”, si sia entrati nell'azienda “giusta”, se la spinta si esaurisse proprio il giorno della pensione il gioco sarebbe fatto!

Questa era esattamente la tesi di mia madre. Una tesi,

Figura 1.1 **La curva del ciclo di vita**



fino a qualche tempo fa, fondata – come insegna la storia di Pietro Rebaudengo. Infatti, indicativamente fino agli anni Settanta, il contesto era caratterizzato da una sostanziale stabilità dovuta essenzialmente a:

- tecnologie consolidate,
- concorrenza stabile,
- pochi prodotti,
- domanda significativamente superiore all’offerta.

Tale contesto consentiva una pianificazione sufficientemente agevole – “Tanto qualcuno che comprerà i nostri prodotti ci sarà sempre” – e un ritorno sugli investimenti aziendali (o sui sacrifici personali) sufficientemente sicuro nel tempo.

Di più, un passato di consolidati successi assicurava un futuro roseo. Quanto si era costruito garantiva quan-

to si sarebbe costruito in termini di forza, quote, presenza, lobby – “Il bene della Xxx è il bene del Paese”. In questo modo le grandi organizzazioni, insieme all’assunzione, potevano permettersi di fare ai dipendenti una promessa di sostanziale immortalità: “Porterò alla pensione non solo te, ma anche i tuoi figli e i figli dei tuoi figli”. Il dipendente, in cambio, dava tempo, fedeltà e obbedienza.

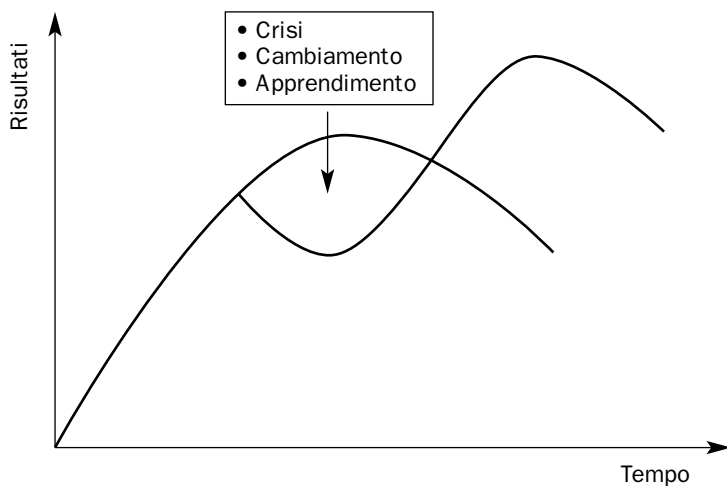
L'era del salmone: si cambia casa!

Purtroppo, le condizioni che permettevano una sostanziale stabilità del contesto a poco a poco cominciano a degradare: nuovi *competitor*, nuovi prodotti, nuove tecnologie, ma soprattutto clienti sempre più esigenti che – a mano a mano che la domanda “fresca” si esaurisce e l’acquisto di nuovi prodotti/servizi viene rimpiazzato da quelli sostanzialmente di sostituzione/rinnovo – spingono, richiedono, stimolano, pretendono nuove soluzioni più o meno sintetizzabili nella formula: maggiore qualità, maggiore personalizzazione, minor prezzo.

In breve, all’improvviso, nei primi anni Ottanta, viene richiesto al povero Pietro Rebaudengo (rimasto nel frattempo orfano anche della madre Maria Addolorata) di fare a meno della segretaria – che gli spettava di diritto in quanto dirigente, quale nel frattempo era diventato – e di imparare a usare il computer.

Potremmo dire che la spinta propulsiva dei suoi studi, dei sacrifici e delle competenze maturate si era in parte esaurita e che quindi occorreva cambiare. La *Figura 1.2* illustra appunto questo cambiamento: “saltare” su una nuova curva di sviluppo.

Figura 1.2 La nuova curva del ciclo di vita



L'obiettivo è ovviamente quello di produrre risultati migliori, o quanto meno di mantenere lo standard precedente in presenza di fattori che tendono a deprimerli.

Il momento del cambiamento è sempre e comunque un momento di crisi, di fatica, di dubbi, e spesso implica il dover apprendere qualcosa di completamente nuovo e completamente diverso. Ciò che ha la tragica piacevolezza di un trasloco.

Il trasloco è infatti quella terribile fase di passaggio da una situazione stabile e conosciuta (la casa dove si abita) a una nuova situazione che prima o poi si stabilizzerà (la nuova casa). Normalmente se ne sottostimano tempi e costi (l'ultimo scatolone sosta per mesi al centro di una stanza), la fatica di vivere per un certo periodo in una situazione caotica (per la legge di Murphy, proprio nei giorni del trasloco servirà un libro che sta esattamente in *quella* scatola); ma soprattutto la realtà di una qualità

della vita più bassa rispetto alla precedente contraddirà sistematicamente e nei fatti lo scopo stesso per cui si era cambiato casa, cioè vivere meglio.

Qualunque cambiamento vive questa fase: il nuovo sistema informativo, con i suoi magnifici risultati e progressi, non mostreranno né subito né nei tempi previsti le meravigliose performance promesse; il nuovo assetto organizzativo non mostrerà né subito e nemmeno nei tempi previsti l'efficacia prevista; il nuovo Piano commerciale non darà istantaneamente quelle maggiori vendite calcolate dalla sagacia dei suoi estensori. Chi, poi, si fosse spinto ad allargare la sfera dei cambiamenti passando dallo stile tradizionale al *carving*, non vedrà aumentare la velocità e il divertimento nella sciata: per un certo periodo cadrà al campetto scuola tra le risa dei bambini (per loro sì un divertimento) e la moglie che fingerà di non conoscerlo!

È però vero che, superata questa fase terrificante, dopo che anche l'ultimo quadro è stato appeso e finalmente la nuova casa appare in tutto il suo splendore, la promessa di maggior benessere sarà stata mantenuta.

Anche Pietro imparerà a usare il computer.

Certo, qualcuno non ce la farà, qualcun altro sarà fatto "scivolare" fuori dall'organizzazione con qualche anno di anticipo rispetto all'età pensionabile, altri ancora vedranno ridimensionati carriera, stipendio, *benefit*, ma... *primum vivere*.

Perché il gioco funzioni anche nei "traslochi" aziendali, ovviamente le soluzioni immaginate dal management dovranno essere quelle "giuste", almeno per un po' di tempo ancora. E, nella realtà, così è stato in molte delle grandi ristrutturazioni degli anni Ottanta e Novanta nel mondo occidentale. Il cambiamento non è stato né facile

né indolore, ma le organizzazioni sono “saltate” su una nuova curva di sviluppo: il management ha, grosso modo, mantenuto la promessa.

Abbiamo detto prima che un trasloco è il passaggio – faticoso, difficile e a volte doloroso – tra uno stato di stabilità a un altro stato di stabilità; inoltre, aggiungiamo ora, prima di traslocare si può avere un’idea sufficientemente precisa dello “stato di stabilità futuro” (posso vedere la nuova casa prima di entrarci, se non altro in pianta). Anche il cambiamento in quella che abbiamo chiamato l’“era del salmone” aveva le stesse caratteristiche:

- dopo lo sforzo terribile di oggi ci sarà un periodo in cui ci si potrà rilassare;
- l’efficacia della “nuova” soluzione è sufficientemente certa (perché ci sono dati, studi, benchmark, modelli di riferimento che confermano questo risultato).

Ovviamente il “gioco” è più complicato ma, analizzate tutte le variabili, fatto un progetto pilota, implementate le eventuali azioni correttive e rivisto il piano, si potrà passare rapidamente alla fase di *roll out*. Le grandi organizzazioni potranno continuare a promettere, se non proprio l’immortalità, una discreta longevità; in cambio il dipendente dovrà, oltre al tempo, alla fedeltà e all’obbedienza, produrre qualche risultato in più e accettare qualche cambiamento lungo la strada.

L'era dello squalo bianco: il cambiamento non è più un trasloco

Oggi non è più così. Oggi le aziende non sono più in grado

di mantenere questa promessa a nessuna categoria di dipendenti: operai, tecnici, impiegati o dirigenti.

Secondo un'indagine realizzata da Eurobarometer:

Il posto fisso per gli europei non è più una condizione abituale: in media i lavoratori europei hanno cambiato quattro volte datore di lavoro. La mobilità è maggiore tra i giovani fino ai 35 anni. Quanto alle attese future, quattro europei su dieci si aspettano di cambiare impiego nei prossimi cinque anni e la metà di loro lo farà con aspettative rosee: il 40 per cento si attende un posto migliore. A ogni conto, quasi un lavoratore su cinque non cambierà posto di propria iniziativa ma piuttosto perché costretto dalle circostanze.

Secondo quanto rivelato dal *Bollettino economico della Banca d'Italia* del 2006, nel nostro Paese nel 2005 un neoassunto su due con meno di 30 anni di età aveva un contratto a termine, evidenziando un aumento del ricorso ai contratti a tempo determinato soprattutto per i giovani che si affacciano sul mondo del lavoro. Nei primi tre trimestri del 2005, l'incidenza del lavoro a termine (ovvero di contratti di lavoro dipendente a tempo determinato, collaborazioni e prestazioni di lavoro occasionale) sull'occupazione complessiva era pari al 10,8%, ma la percentuale saliva al 25% – praticamente un lavoratore su quattro – tra i giovani in età compresa fra i 15 e i 29 anni.

La stessa tendenza alla flessibilità è dimostrata dal fatto che tra il 1980 e il 2001 il numero degli amministratori delegati delle aziende della classifica "Fortune 500" in carica da almeno sei anni è diminuito dal 57 al 38 per cento.

Oggi, dicevamo, non è più così. Oggi il gioco è diventato più *complesso*.

Non è più così proprio perché il cambiamento non è più un trasloco: sia perché, ammesso che si riesca ad appendere l'ultimo quadro, non ci si potrà rilassare perché occorrerà ri-traslocare; sia perché, in realtà, non è più vero che l'efficacia della nuova "soluzione" sia sufficientemente certa.

Più che a un trasloco il cambiamento di oggi assomiglia, semmai, al viaggio di Cristoforo Colombo: siccome penso che la Terra sia rotonda mi andrebbe di *buscar* l'Oriente passando per Occidente – "Portami il *benchmark*", avremmo detto oggi, o "Per lo meno facciamo prima il *pilot*".

Certo, a Colombo è andata bene. Ma di quanti altri lo si può dire? E per quante volte?

Il contesto in cui viviamo presenta alcune importanti ed evidenti caratteristiche che provo a riassumere in quattro punti.

- *Innovazione tecnologica*: la velocità del tasso di innovazione è tale da rendere tutto immediatamente vecchio. L'innovazione accelerata è oggi il normale contesto d'azione del management. Non faremo in tempo ad avere esperienza completa delle potenzialità delle reti digitali che già vivremo gli effetti dei progressi di nanotecnologie, biotecnologie, scienze cognitive, genetica e robotica. In altre parole: o le organizzazioni sapranno sfruttare continuamente il forte vento dell'innovazione oppure soccomberanno di fronte ai cambiamenti del contesto in cui operano, esattamente come le specie viventi di fronte alle mutazioni ambientali.
- *Globalizzazione*: è il fenomeno economico e sociale che consiste nella crescita progressiva delle relazioni e degli scambi di diverso tipo a livello mondiale. Dal

punto di vista dell'economia, la globalizzazione corrisponde all'ampliamento della dimensione del mercato fino a raggiungere, per molti beni, l'intero pianeta. Dal punto di vista di Bepi, titolare di una piccola azienda metalmeccanica di Preganziol, in provincia di Treviso, la globalizzazione consiste in un trauma: da un giorno all'altro i suoi clienti pretendono una riduzione del 90 per cento sul prezzo dei bulloni. Bepi, che prima d'ora non si era mai preoccupato di cosa succedesse più a est di San Donà di Piave, dovrà cominciare a interessarsi di quello che fa Chung Qu, imprenditore di Shenyang. In altre parole: globalizzazione significa che non è più possibile confrontarsi semplicemente con le aziende vicine e nemmeno esclusivamente con il proprio mercato dimenticando le tecnologie sostitutive. Si gioca in campo aperto, non si è più soltanto in pochi a competere per le risorse, gli investimenti, la conquista di mercati. Un'invenzione portata a termine in un sottoscala indiano si diffonde alla velocità della luce fino all'altro capo del pianeta.

- *Iperscelta*: il cliente oggi ha la possibilità di scegliere tra un numero enorme di fornitori e prodotti. In un tale contesto, il cliente diventa esigente, sperimentatore, infedele, ed è sempre più difficile attirare la sua attenzione: è un re annoiato e perennemente insoddisfatto, è un po' come un bambino viziato.
- *Saturazione dei mercati*: l'offerta supera la domanda. È il fornitore ad avere bisogno del cliente, non viceversa. In alcuni ambiti, il passaggio da un mercato vergine a un ambiente ipercompetitivo è stato molto veloce. Pensiamo, per esempio, alla telefonia cellulare: nel giro di pochi anni si è passati da un bacino di 40

milioni di italiani che a malapena sapevano che cosa fosse un cellulare a un mercato saturo.

L'effetto combinato di queste caratteristiche ha diverse derivate assolutamente dirompenti dal punto di vista della cultura delle organizzazioni e dei singoli individui. Mi soffermerei innanzitutto sulle seguenti:

- durata delle cose (buone idee, assetti organizzativi efficaci, competenze maturate, buoni prodotti ecc.);
- prevedibilità del contesto;
- cultura della competizione.

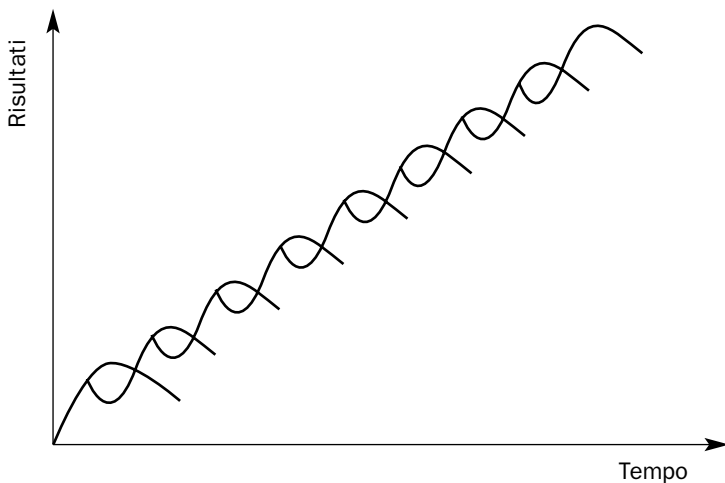
Cominciando dal primo punto, il luogo comune “nulla dura per sempre” andrebbe rivisto al ribasso: “nulla dura per sempre, anzi!”.

La *Figura 1.3* prova a rappresentare questo aspetto: il drammatico accorciamento dei cicli di vita di qualunque soluzione (buone idee, assetti organizzativi efficaci, competenze maturate, buoni prodotti ecc.).

Quanto tempo è stato necessario, in Italia, per passare da un mercato dell'automobile per pochi al fatto che non si riesce nemmeno più a circolare? Trenta, forse quarant'anni. E quanto tempo c'è voluto per passare dalla situazione “Ma che cos'è questo computer?” a quella in cui perfino i bagnini controllano le prenotazioni degli ombrelloni usando il palmare? Dieci, forse quindici anni. E dalla situazione in cui nessuno aveva il cellulare a quella in cui i bambini delle elementari “messaggiano” alla mamma di buttare la pasta? Cinque anni.

Morale: a differenza di Pietro Rebaudengo probabilmente dovremo abituarci a un trasloco continuo, non so-

Figura 1.3 L'accorciamento del ciclo di vita



lo a re-imparare qualcosa una o due volte nel corso della vita – esattamente come dicono *già* le statistiche sopra riportate.

Passando al secondo aspetto, ovvero alla prevedibilità del contesto, il numero delle variabili, ma soprattutto le loro combinazioni e la contemporaneità delle interazioni tra di loro, proprie della nostra epoca, rendono qualunque previsione non solo poco verosimile ma addirittura ridicola.

Per fare un esempio, fino a circa quindici anni fa il processo di *budgeting* di molte aziende si svolgeva più o meno secondo questo iter: un mese per scrivere il documento, undici mesi per verificare gli scostamenti, fare azioni correttive e riverificare. A meno che non ci fosse una catastrofe naturale, quanto era stato scritto nel documento iniziale corrispondeva a quanto sarebbe stato verificato a fine anno.

Oggi funziona diversamente: un mese per scrivere il documento e undici mesi a interrogarsi su come mai si siano scritte così tante stupidaggini. Qualcuno potrebbe pensare a una diversa qualità del management, ma non è questa la spiegazione. È solo che il gioco è diventato più *complesso*. Il numero di variabili, ma soprattutto le loro POSSIBILI INTER-RETROAZIONI sono, semplicemente, troppe per essere comprese, controllate e perfino immaginate.

La *Figura 1.4* mostra le curve della produzione e dello scambio mondiale di merci secondo il WTO dal 1950 più o meno fino a oggi; come si può notare, dagli anni Sessanta in poi, mentre la produzione cresce a un ritmo costante, gli scambi, ovvero le inter-relazioni, aumentano esponenzialmente.

Provate ora a leggere i numeri riportati nella *Figura 1.5*: l'evoluzione e la sua velocità sono impressionanti.

E poiché nei sistemi complessi – come insegna la scienza – vige il principio dell'*ecologia dell'azione*, ovvero ogni azione sfugge sempre più alla volontà del suo autore nella misura in cui entra nel gioco delle inter-retroazioni dell'ambiente nel quale interviene, anche le nostre decisioni e azioni, pur essendo sostanzialmente corrette se giudicate alla luce di un determinato contesto, lo cambiano; ma proprio per questo, e cioè per aver cambiato il contesto, potrebbero rivelarsi *a posteriori* le più sbagliate.

In definitiva, non c'è più alcuna certezza *a priori* che il Piano strategico elaborato dal geniale amministratore delegato di cui l'azienda si è dotata abbia una qualche probabilità di avverarsi. Non solo dovremo traslocare continuamente, ma non avremo più nemmeno la piantina della casa nuova, né la certezza di trovare un tetto per

Figura 1.4 Produzione e scambi mondiali di merci dal 1950 al 2000
(1950=100)

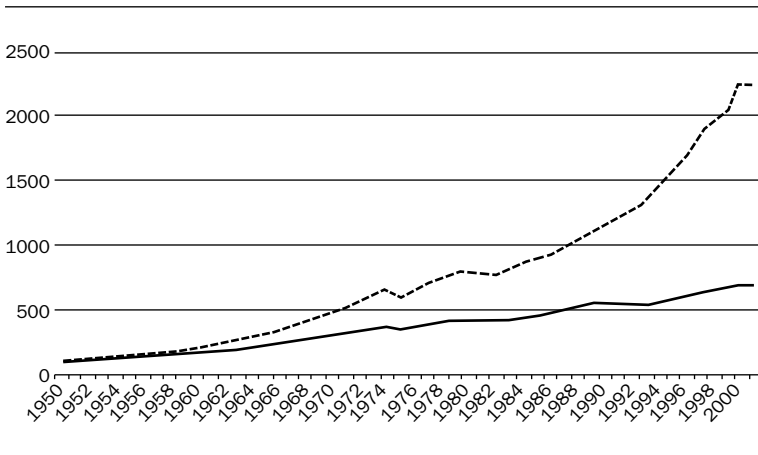


Figura 1.5 Evoluzione della produzione e dello scambio di merci nel tempo

Nel mondo	1600	1950	1980	2006
Abitanti	578.000.000	2.480.000.000	4.453.000.000	6.500.000.000
Turisti (n. arrivi/anno)	...	60.000.000	300.000.000	650.000.000
Mezzi di comunicazione a distanza a disposizione	Stampa Epistole	Stampa Epistole Radio Telegrafo Telefono Cinema	Stampa Epistole Radio Telegrafo Telefono Cinema Televisione Fax	Stampa Epistole Radio (telegrafo) Telefono Cinema Televisione Fax Cellulare sms mms Internet E-mail Teleconferenza Videotelefono ...
N. ip	0	0	213	395.000.000
N. e-mail spedite ogni giorno	0	0	0	10.000.000.000

dormire entro sera. E le esperienze fatte nel passato, i risultati conseguiti, i paradigmi che ci saremo formati, il “potere” costruito negli anni non solo non ci rassicureranno, ma spesso saranno controproducenti.

Questo continuo viaggiare, esplorare e anche rischiare di dormire all’addiaccio può essere fonte di allegria, divertimento oppure dell’esatto contrario: dipende dagli atteggiamenti di fondo.

Per i popoli nomadi il continuo trasloco non è un’eccezione ma rappresenta la condizione di normalità: tutto il mondo appartiene all’uomo, non esistono confini di sorta, ci si sposta seguendo i percorsi delle mandrie di animali selvatici, si pratica caccia e pesca là dove esiste una selvaggina relativamente sufficiente. Per i nomadi, la stabilità è temporanea, mentre lo spostamento è una condizione naturale della vita, ed è proprio per questo che non costruiscono case di cemento e mattoni né castelli inespugnabili, ma si dotano di tende, leggere e facili da trasportare.

Ne consegue che, se il cambiamento sta diventando parte integrante e condizione naturale della vita di oggi, l’atteggiamento verso il cambiamento dovrebbe assomigliare a quello del nomade nei confronti dello spostamento.

Al contrario, complessità, cambiamento, incertezza del futuro generano invece e sempre più spesso – ma potremmo dire anche ovviamente – ansie, timori, rabbia e, nell’Italia delle corporazioni, battaglie che oserei definire di retroguardia e senza dubbio anacronistiche. La cultura che prevale nel nostro Paese non sembra infatti particolarmente adeguata per convivere con la dinamica accelerata del cambiamento e con la complessità che caratteriz-

zano il mondo attuale. Pensiamo solo all'età degli uomini politici italiani rispetto ai leader degli altri Paesi europei, in media c'è quasi un ventennio di differenza; oppure alle varie associazioni dei "giovani" industriali, dirigenti, commercianti, giornalisti ecc., dove si sosta fino ai 40-45 anni – va bene che l'adolescenza si è prolungata, però...

Ancora oggi, la convinzione prevalente – per quanto brochure e siti web aziendali affermino il contrario – che mi sembra di cogliere a tutti i livelli gerarchici nelle organizzazioni con cui ho modo di entrare in contatto è riassumibile in un assioma più consono a epoche "della trota": il passato assicura il futuro, individualmente e come azienda. E questo nell'illusione che intorno tutto rimanga stabile, e che quindi aver costruito negli anni una qualche leadership – come singolo individuo o come azienda – significhi potersi sedere almeno per un certo tempo, vivere di "rendita", aver "maturato dei meriti e delle esperienze difficilmente imitabili" eccetera.

Una follia. Una follia che credo sia collegata al terzo punto sopra riportato: la cultura della competizione.

È come se qualcuno fosse convinto che, per il semplice fatto di aver vinto un campionato, ciò comportasse *ipso facto* la vittoria dei prossimi dieci; anzi – come spesso abbiamo visto accadere nell'Italia delle corporazioni – che i prossimi dieci titoli gli spettino di diritto. Se insistesse, gli spiegheremmo con maggiore o minore pazienza che probabilmente le altre squadre si rafforzeranno, che una vittoria è anche figlia di circostanze, alchimie, casi fortuiti difficilmente ripetibili. E, se ancora non se ne facesse una ragione, abbandoneremmo la conversazione; oppure lo abatteremmo, con lo stesso gesto caritatevole riservato talvolta ai cavalli azzoppati.

Ebbene: ogni anno, ogni giorno, nel mondo del lavoro – come individui e come organizzazioni – è necessario ricominciare da capo, esattamente come succede nel mondo dello sport. Ogni anno c'è un nuovo campionato, e averlo vinto l'anno precedente non significa nulla: dopo la vittoria, o la sconfitta, si torna a correre in salita e ad allenarsi come e più di prima.

È significativo che in Italia non ci sia l'obbligo di svolgere attività agonistica nella scuola, al contrario di quanto avviene in altri Paesi, specie in quelli anglosassoni, dove invece l'attività sportiva e la competizione non solo sono obbligatorie, ma rappresentano un merito molto importante per gli studenti. Forse anche per questo, qualunque cosa dicano brochure e siti web, in Italia la competizione è tutt'altro che amata: non si viene educati a gestire la vittoria e la sconfitta – come diceva Kipling – “come due uguali impostori”.

Di questi tempi conviene imparare a farlo – ma di questo particolare aspetto parleremo più avanti nel libro.

Diplomi, curricula e biografie: sicurezza in che cosa?

Dovendo quindi muoversi continuamente, esplorare-rischiare-sbagliare-perdere-capire-imparare-rifare-riprovare-magari farcela-ricominciare da capo, e il tutto dannatamente in fretta, occorre domandarsi dove sia possibile oggi, per i singoli individui innanzitutto e a qualunque livello si trovino nell'organizzazione, trovare una qualche sicurezza che permetta di reggere la “partita” dei nostri tempi.

Nell'era della trota l'enfasi era sulla conquista di un qualche titolo – il famoso pezzo di carta più o meno pre-

giata – che facesse acquisire il “diritto” di entrare nella grande organizzazione che poi avrebbe portato fino alla pensione; ovvero, una volta entrati, acquisire un grado, un ruolo, far parte di una “cordata” che garantisse il benessere desiderato.

Nell’era del salmone questo non bastava più: essere un ingegnere non significava automaticamente essere anche quell’uomo d’ingegno che l’azienda stava cercando; occorrevo prove: che cosa sai? Che cosa sai fare? Che cosa hai fatto prima? E via a cercare di costruirsi un *curriculum* di esperienze, un insieme di conoscenze e abilità, le mitiche competenze.

Queste ere, però, avevano in comune il fatto che in qualche modo la sicurezza era “fuori” e “dietro” di noi: nel titolo – e poi nel ruolo, nella poltrona, nel grado – acquisiti, ovvero nelle esperienze e nelle competenze che avevamo maturato (poiché sono vent’anni che guido l’automobile, guidare un’auto nuova non mi spaventa poi troppo).

Nell’era dello squalo bianco, invece, la sicurezza deve essere “dentro” di noi, *a priori*.

Nell’era dello squalo bianco, infatti, conta di più *come si è fatti* rispetto a *ciò che si è imparato a fare*.

Per inciso, ancora oggi è sconcertante l’enfasi posta sui curricula e sulle competenze maturate: essere un ottimo astronomo, linotipista, fiocinatore di balene; conoscere l’inglese, il serbo e l’arabo; aver lavorato in grandi merchant bank e quindi nell’editoria e quindi nella grande distribuzione che sicurezze darà – a noi e all’azienda per la quale lavoreremo – se non si è più in grado di sapere in quale territorio vivremo nel futuro? Quali saranno i “pericoli” da affrontare e quali le competenze da possedere?

Naturalmente esiste una correlazione tra il “come si è fatti” e il “ciò che si è imparato a fare”: una persona molto determinata, molto paziente, molto curiosa, molto disponibile ad apprendere e a cambiare probabilmente imparerà a fare più cose e più rapidamente rispetto a una persona pigra o presuntuosa del tipo “So tutto io!”. Così come avere appreso molte cose certamente determinerà in qualche modo una maggiore fiducia nel poterne apprendere di nuove. Il punto è: posso insegnare l'inglese e la matematica, posso allenare a passeggiare su un filo, a riconoscere qualsivoglia genere e specie di vegetale... ma come faccio a far diventare qualcuno “determinato”? Forse un corso in cui si impara a camminare sui carboni ardenti potrebbe essere utile allo scopo? Ne dubito.

Eppure, è innanzitutto questa la partita: una partita che ciascuno deve giocare contro se stesso e il manager contro i suoi collaboratori.

Diplomi e curricula dicono sempre meno. È questione di biografie.

Vediamone una, allora; una biografia che, pur essendo totalmente frutto della mia immaginazione e senza alcun riferimento a persone reali, risulterà molto comune e, appunto, realistica.

Louis Ferdinand Ottoz lavora presso l'ufficio postale di Xxx, un paesino a 1.930 metri di altezza. Due chilometri prima, a Yyy, c'è un altro ufficio postale così come due chilometri dopo, a Zzz.

Questa è la situazione di circa la metà dei 14.000 uffici postali italiani, retaggio di tempi senza automobili, luce e riscaldamento, tempi in cui anche la più piccola frazione aveva il parroco, il carabiniere e l'uffi-

cio postale. Oggi è rimasto solo quest'ultimo – per la crisi di vocazioni che investe la Chiesa cattolica e per la ristrutturazione della rete delle caserme – e, a meno di procedere ad atti di “macelleria sociale”, nessuno si azzarda a chiudere gli uffici marginali come quello di Xxx, Yyy e Zzz. Pertanto, l'unica strategia possibile per far quadrare i conti è stata quella di trasformarli in punti vendita non solo di prodotti postali e finanziari, ma anche di ricariche di cellulari, climatizzatori, assicurazioni.

E proprio dalla vendita di prodotti assicurativi prenderà le mosse la nostra tragica storia, dal giorno in cui arrivò il fax che imponeva la necessità di uscire dall'ufficio, abbordare gli sciatori e proporre loro una bella assicurazione.

Fino a quel giorno, dunque, la vita di Louis Ferdinand era stata serena.

Timido, non aveva mai avuto il coraggio di rivolgere la parola a nessuna delle ragazze del paese – figuriamoci alle turiste. Dopo la morte della madre, con cui aveva convissuto fino all'età di quarantacinque anni, ovvero fino a sette anni prima, aveva faticosamente trovato un qualche equilibrio nella sua vita da scapolo fra il lavoro allo sportello dell'ufficio – che, fortunatamente per lui, specie nei periodi di bassa stagione non era molto frequentato (e comunque non è che occorra parlare molto: si bofonchia qualcosa, si prendono soldi e timbri, buongiorno e buonasera) –, la passeggiata pomeridiana fino al confine del paese e, soprattutto, la sua collezione di pietre che raccoglieva al torrente.

Il giorno dell'arrivo del fax andò subito dal direttore – che essendo stato suo compagno alle scuole medie non

gli incuteva una particolare soggezione – e, in dialetto, gli chiese gentilmente che cosa fosse quella novità. Il direttore gli rispose riferendosi alla recente convention regionale dei direttori in cui si era detto chiaramente che bisognava riuscire ad aumentare i ricavi e che i prodotti assicurativi si prestavano bene – quasi meglio delle lavastoviglie – a essere veicolati presso la rete degli sportelli postali. Di rimando, Louis Ferdinand rispose che non ne sapeva nulla di assicurazioni, ma il direttore ribatté indicandogli il nuovo computer multimediale da cui, tramite il portale HR, si poteva accedere a un utile corso e-learning sul mitico prodotto assicurativo messo a punto dal marketing. A quel punto Louis Ferdinand scoppiò in lacrime e, sconsolato, disse in italiano: «È uno stupro... a cinquantadue anni».

Il vero problema di Louis Ferdinand non è affatto (anche se sarebbe già difficile) apprendere a 52 anni le nozioni necessarie per proporre un'assicurazione, ma dovere cambiare – violentare – la propria natura, ovvero apprendere a 52 anni come andare oltre i limiti della propria consolidata identità.

In effetti è proprio la sensazione dello stupro – in questo caso solo morale ma non meno umiliante, una ferita profonda e senza possibilità di cura, una violenza estrema subita come essere umano prima ancora che come professionista – quella che riscontro più spesso negli occhi e nelle parole delle migliaia di persone che ho incontrato e che da un giorno all'altro sono state costrette a cambiare mestiere: da tecnici a operatori di call center, da impiegati amministrativi a venditori, da manager – cioè professionisti dotati di un qualche potere gerarchico

su qualche collaboratore, non importa quanti, ma con un ruolo da capo – a specialisti e *project manager*.

L'era che stiamo vivendo ci sfida nell'intimo, nel profondo; ci costringe a fare i conti con la "pasta" di cui siamo fatti, prima ancora che con le nostre competenze e la nostra capacità di apprendere di nuove.

È un'odissea. Una vera e propria Odissea. E, forse, vale la pena di confrontarci con uno che se ne intendeva: Ulisse.

L'importanza di chiamarsi Ulisse

Mare, venti, tempeste, dèi (buoni e cattivi, a favore e contro), mostri, giganti, ciclopi, popoli diversi, maghe, ninfe, compagni, zattere, vacche, porci, proci, rupi erranti, sirene, archi, pretendenti, servitori, mogli, figli, pozioni magiche, incantesimi, fantasmi, scelte (immortale sì o no? immortale in che senso?), fame, lacrime, tradimenti... Le variabili affrontate dal "pover'uomo" sono molteplici e talmente e variamente interconnesse da renderlo un'ottima *case history* sulla GESTIONE individuale della complessità.

L'*Odissea* è composta da ventiquattro canti, tante quante sono le lettere dell'alfabeto greco, e la narrazione non segue un ordine cronologico lineare (ben prima di *Pulp Fiction*). Eccone un brevissimo riassunto:

- Nei primi quattro canti (I-IV), assistiamo ai seguenti avvenimenti:
 - la storia inizia nell'istante t_0 : il Concilio degli dèi decide che Ulisse può tornare a casa (sono passati ormai quasi vent'anni dalla sua partenza da Itaca), mentre in patria i Proci spadroneggiano;

- nello stesso momento Telemaco (ispirato da Atena) decide di partire alla ricerca di notizie del padre: è la cosiddetta Telemachia (che va quindi dall'istante t_0 al momento t_I , quando, nel IV canto, dopo il suo giro per la Grecia, Telemaco si riavvia verso Itaca).
- Nei quattro canti successivi (V-VIII) si narra ciò che, in contemporanea rispetto alla Telemachia, sta accadendo a Ulisse: sempre in t_0 , Ermes fa sapere alla ninfa Calypso che deve assolutamente liberare Ulisse, che stava a Ogiigia da sette anni; lei fa un ultimo tentativo per trattenerlo proponendogli di diventare immortale, ma Ulisse rifiuta. Quindi, costruita una zattera con le sue mani, Ulisse parte e fa naufragio nell'isola dei Feaci, incontrando sulla spiaggia Nausicaa, figlia del re Alcinoo e della regina Arete; accolto al Palazzo reale, gli viene chiesto di raccontare la sua storia (il tutto dura da t_0 a t_{I-x}).
- Nei quattro canti ulteriori (IX-XII) Ulisse racconta la sua storia dalla fine della guerra di Troia alla partenza da Ogiigia (siamo sempre a t_{I-x} , ma si narrano in flashback eventi accaduti tra $t_{-10anni}$ e t_{I-x}), in particolare: nel IX narra di Polifemo, nel X di Circe, nell'XI della discesa nell'Ade, nel XII delle sirene, di Scilla e Cariddi, dell'isola del Sole (dove perderà anche gli ultimi compagni) e del naufragio a Ogiigia.
- Tra il XIII e il XVI canto si torna nella contemporaneità t_I : Ulisse è accompagnato a Itaca dai Feaci ma non riconosce l'isola, finché non si presenta Atena, del tutto assente fino a quel momento del suo lungo peregrinare. Camuffato da vecchio, va da Eumeo, il guardiano dei porci, al quale però non si rivela (poco prima c'è stato l'incontro con il cane Argo), raccontandogli

di essere originario di Creta. Nel frattempo torna Telemaco. Ulisse si dichiara solo al figlio e, raccolte informazioni sui Proci e abbozzato un piano, decide di vedere le cose di persona. Si reca quindi al palazzo, camuffato da mendicante, facendosi accompagnare dall'ignaro Eumeo.

- Canti XVI-XIX: arrivato al palazzo viene trattato male dai vari Proci. Incontra una prima volta Penelope, che non lo riconosce, mentre lo fa la sua vecchia nutrice nel lavargli i piedi. Nel frattempo il trucco della tela di Penelope viene scoperto e la regina decide che avrebbe sposato il vincitore della prova con l'arco. Dopodiché la donna incontra nuovamente il mendicante.
- Canti XX-XXIV: si dà via al piano. Telemaco sottrae le armi dalla sala. Tutto è pronto per la gara. Ulisse si rivela a Eumeo, per avere un supporto fuori (deve infatti chiudere tutte le porte dall'esterno). La prova dell'arco ha luogo con l'esito che sappiamo. Ulisse si rivela quindi alla moglie, che lo mette un'ultima volta alla prova. Dopo aver trascorso un po' di tempo con lei raccontandole ogni cosa, si rivela infine anche al padre. *L'Odissea* si chiude con dei "patti di pace" con i parenti dei Proci uccisi (che avrebbero avuto diritto alla vendetta, ma vi rinunciano riconoscendo di essersi meritati quella fine). Ulisse sa che concluderà i propri giorni continuando a girovagare, ucciso in una terra lontana abitata da uomini che non conoscono l'uso del remo.

Dopo questo approssimativo riassunto, che aveva lo scopo di ricordare le peripezie del povero Ulisse e avrà forse

instillato la voglia a qualcuno di rileggere l'*Odissea*, andiamo a sottolineare alcuni punti chiave rispetto al tema che stiamo affrontando.

- In tutta la prima fase (i dieci anni che vanno dalla partenza da Troia all'arrivo a Itaca, ovvero i primi dodici canti), la dea Atena (la dea della Ragione, della Strategia deliberata e – potremmo dire, forzando un po' la mano – la dea di tutto l'armamentario logico, ideologico e metodologico tipico del manager formatosi in qualche importante Business School) non compare mai a proteggere, incoraggiare, suggerire qualcosa al povero Ulisse. Perché? Forse perché quando si è in mezzo al mare e ai venti che, come si sa, sono mutevoli di natura; quando si è alle prese con compagni ormai assuefatti al consumo di fiori di loto, alcuni peraltro un po' infidi e invidiosi; quando si è alle prese con maghe che trasformano la gente in porci, con la propria stessa curiosità di andare a vedere come se la passano i ciclopi, con l'ira di Poseidone per avergli accecato il figlio... Insomma, forse perché quando ci si trova a districarsi fra tutte queste variabili di cui è impossibile prevedere le inter-retroazioni (compresi gli effetti della propria scelta di dire alla fine il proprio vero nome a Polifemo e consentire a questi di andare a piangere da papà) le alte conoscenze economico-manageriali apprese durante qualche Master of Business Administration valgono meno di zero.
- Nell'isola di Itaca, invece, quando la situazione, pur essendo complicata, è chiara e definita nelle sue problematiche (i Proci, il figlio che chissà come sarà ve-

nuto su in vent'anni di assenza del padre, la moglie che chissà..., i servi più o meno fedeli e così via), qui sì che vale la pena di: fare un po' di studi di fattibilità e analisi dei punti di forza della "concorrenza", controllare e verificare condizioni e possibili alleati, simulare e dissimulare, predisporre un piano d'azione e quindi implementarlo.

- La principale area di competenza tecnica di Ulisse (il tiro con l'arco) non è inutile, tutt'altro! Ma serve solo alla fine (prima deve arrivare vivo a Itaca). Così come la sua abilità manuale (costruire una zattera non è facilissimo), la sua abilità retorica (affascinare Nausicaa, Alcinoo e la corte dei Feaci da parte di un naufrago senz'arte né parte e quindi convincerli ad armare una nave per tornare a casa non è da tutti), le sue evidenti – a onor di completezza – doti amatorie (con Circe, ma soprattutto con la splendida Calypso): queste e altre competenze, aree di eccellenza, qualità "tecniche" sono servite eccome al povero Ulisse per risolvere tutta una serie di situazioni difficili e complicate, così come, senz'altro, la sua mitica scaltrezza, la sua astuzia sono risultate indispensabili in altri episodi. Però...

Però, per sopportare una "odissea" tutte queste qualità, pur indispensabili, non sono sufficienti a far "reggere" la fatica, le paure, i dolori. Soprattutto, il fatto di saper tirare con l'arco, essere abile con le mani e con le parole, sedurre, quali certezze o quale sicurezza possono dare quando si esplora l'isola dei Ciclopi, o si affronta il mare sconvolto dai venti, o quando bisogna decidere se virare verso Scilla e Cariddi oppure verso le Rupi erranti?

La domanda rimane quindi la medesima: dove e come dotarsi di una qualche sicurezza che ci permetta di affrontare il viaggio nella complessità?

Omero utilizza spesso degli epiteti, ovvero degli aggettivi che ne rivelano alcune qualità, per indicare il suo personaggio. Alcuni sono “generici”, per esempio: *fàidimos* (nobile), *antìtheos* (pari a un dio), *megaletor* (magnanimo, coraggioso, dal gran cuore). Altri si riferiscono alle sue doti intellettuali: *polymetis* (molto astuto, intelligente – *metis* è la capacità di leggere la realtà al di là delle apparenze), *polymechanos* (qui c'è sia l'idea dell'*homo faber*, sia quella dell'imbroglione, dai molti espedienti, ricco d'artifici); ma soprattutto il famoso, seppure venga usato solo un paio di volte, *polytropos* (dal multiforme ingegno, versatile).

Infine, e non è un caso, ci sono diversi epiteti (alcuni usati anche da Ulisse per definire se stesso) collegati al concetto di sopportazione (*tlemosyne* – il verbo *tlènai* significa appunto sopportare, resistere, tener duro); in particolare:

- *polytlas*: capace di sopportare molto, tenace;
- *talasyfron*: dotato di una mente capace di sopportare.

La sicurezza di Ulisse è quindi la somma di un ingegno multiforme (competenze *larghe e profonde*), della capacità di vedere le cose al di là della loro apparenza (cogliere anche i segnali più *deboli*), dell'abilità anche di truccare le carte (se necessario, niente *scrupoli*), ma soprattutto è data dalla certezza che, qualunque cosa accada, saprà *sopportare* (lo stress, le ansie, l'incertezza, gli errori, le sconfitte).

E questo è ciò che serve oggi.

Il rischio dell'afasia, la necessità di educare a vincere e a perdere e a "risorgere"

Proviamo ora a confrontare la "ricetta della mamma" (per semplificare, trovare un posto sicuro) con la risposta che sarò costretto a dare io quando – se mai avverrà – i miei figli mi chiederanno consigli per una loro vita adulta serena: "sii *polytropos, polymetis* ma soprattutto *polytlas e talasyfron* e vedrai che tutto andrà qualche volta meglio, qualche volta peggio, ma nel complesso abbastanza bene".

Suona ridicolo, e so che i miei figli avranno la certezza, a quel punto, di avere un padre abbastanza inutile o che potrebbe al massimo giocare il ruolo di socio finanziatore.

Eppure, è proprio questa la prima parte della "risposta esatta"; semmai, per non apparire ridicoli o, peggio, risultare inutili, il nodo sarà quello di riuscire a comunicare efficacemente il concetto, a essere convincenti e a "educare" a sopportarne le conseguenze.

Perché invece, nella sostanza, non è ancora più ridicolo consigliare a un figlio di fare ingegneria elettronica, danza classica, tennis, viticoltura, o anche tutte queste cose insieme (per limitare il rischio) con l'idea che "allora sì che sarai a posto"?

Perché invece, nella sostanza, non è ancora più ridicolo qualificare il nuovo modello di business, il nuovo catalogo prodotti, il nuovo sistema incentivante come ciò che ci assicura come azienda un futuro meraviglioso?

Il punto è che, se ci si pone ancora oggi sul piano delle soluzioni definitive, delle ricette o delle regole d'oro, il rischio per le persone più serie e consapevoli è davvero l'afa-

sia (“non so che cosa dirti”), mentre per quelle che lo sono meno l’alternativa si gioca fra lo spaccio di certezze più o meno consapevolmente millantate o i generici appelli all’impegno e all’ottimismo che fanno superare ogni ostacolo.

Il che è esattamente ciò che accade frequentemente nelle aziende: il management non comunica nulla, oppure promette il miracolo imperituro generato dal piano/prodotto/scelta geniale che ha appena avuto – il quale anche se efficace, come sappiamo, sarà già inutile domani mattina –, oppure fa generici appelli alla volontà e alle profezie luminose che si autoavverano (“basta crederci ed è fatta!”).

Al contrario, bisognerebbe innanzitutto educare – se stessi, i figli, i collaboratori – a comprendere e soprattutto ad accettare (sopportare, direbbe Ulisse) una volta per tutte il fatto che non esiste più (se mai è esistita) una formula per una “felicità definitiva”, mentre ve ne sono migliaia per innumerevoli forme di “definitive infelicità”; bisognerebbe educare ad accettare e a sopportare quella asimmetria della vita che un cabarettista potrebbe sintetizzare nella frase: “la fortuna è cieca mentre la sfiga ci vede benissimo”; ad accettare e a sopportare che le cosiddette profezie che si autoavverano sono *certe* se negative (“non ce la farò mai a saltare i due metri, e quindi rinuncio”) e solo *possibili* se positive (“un avversario ha gettato una buccia di banana in pedana e, nonostante il mio allenamento e il fatto che ho nel mio *score* i 2 metri e 40 centimetri, non supererò l’asticella”).

Accettare, sopportare e tuttavia prendere la rincorsa e provare a saltare, eventualmente cadere, capire, riprovare.

Un grandissimo allenatore di basket che ho il piacere e l’onore di conoscere e frequentare, Valerio Bianchini,

racconta a questo proposito delle cose illuminanti, proprio a partire dalla sua esperienza nel campo dello sport (la trascrizione non è fedelissima e soprattutto non rende il “calore” della conversazione e la forza della sua voce):

L'importanza attribuita allo sport e la sua utilizzazione come metafora sono vecchie come l'umanità: i greci fermavano la guerra all'inizio delle Olimpiadi, talmente era sacro il momento, e ancora oggi esiste la tregua olimpica sancita in forma solenne da tutte le nazioni aderenti all'ONU.

Lo sport è una delle più grandi invenzioni dell'umanità, forse la più grande, perché riproduce su un piano simbolico la realtà della vita: la guerra, la lotta. In questo senso, ogni partita è una battaglia: chi vince la partita, vive; chi perde muore.

Ma tu sai qual è lo stato d'animo di un allenatore dopo una sconfitta, dopo ogni sconfitta? Un mio amico, un allenatore americano che lavora a New York, diceva: «Quando perdo una partita prendo la macchina, vado nel Bronx e spero che qualcuno mi accoltelli».

La grandezza dello sport è che però, subito dopo, rinasci. E dalla sconfitta, che non è definitiva, trovi la forza per un'altra battaglia. Questa capacità di competere, vincere, perdere, elaborare la sconfitta e ritornare a competere è il fondamento della civiltà moderna, del mondo in cui stiamo vivendo, e ti dico subito che in Italia questa capacità ci manca.

Ho portato le mie squadre per sei volte alle finali di scudetto: per sei volte ho visto il mio miglior tiratore alzarsi per un tiro in sospensione agli ultimi secondi; per tre volte ho visto l'ultima palla della partita girare sul cerchio del canestro ed entrare – io sono stato campione d'Italia: per tre volte l'ho vista girare sul cerchio del canestro e uscire – e il mio avversario diventare il campione. L'ultimo tiro, l'effetto della palla sul ferro, sono nelle mani di un destino che non conosciamo, che ci sfugge, chiamiamola pure fortuna e sfortuna... Ma se sono arrivato sei volte in finale, vuol dire

che il mio metodo funziona: la preparazione, la tenacia, l'idea di eccellenza, il sistema di gioco continuamente rivisto, ripensato, aggiornato, perfezionato.

E allora l'unico obiettivo da porsi deve essere quello di giocare la finale, il maggior numero di finali possibili. Poi, se sei fortunatissimo le vincerai tutte, se sei sfortunatissimo le perderai tutte, ma se sei normale qualcuna la vincerai – e con esse vivrai la gioia – e qualcuna la perderai – e con esse vivrai la voglia di andare nel Bronx. Questo è il gioco, e questo gioco bisogna accettarlo.

C'è un verso della poesia *If*, quella famosissima poesia in cui Kipling in un certo senso detta le regole al figlio per “essere un uomo”, che amo particolarmente: «...Se puoi imbatterti nel Trionfo e nella Rovina / e trattare allo stesso modo quei due impostori...».

Più o meno a questo occorre educarci ed educare: a cercare di arrivare sempre in finale, attraverso la tecnica, il metodo, la determinazione, la passione, il sacrificio a volte; pur sapendo che niente di tutto ciò assicurerà la vittoria perché potrà esserci sempre qualcosa (nella complessità della partita) che non abbiamo previsto, un caso fortuito, o anche un arbitro parziale; pur sapendo che la sconfitta genera – in senso relativo – un dolore maggiore della gioia che produce una vittoria, che sappiamo già essere effimera come gli applausi e lo champagne che l'accompagnano; pur sapendo che mentre è facile capire che cosa bisogna fare per perdere, non lo è altrettanto quando si tratta di dare delle regole per vincere.

Perché quando si vince la partita – come dice Bianchini – si vive, ma solo per questa volta. Mentre quando si perde si muore, forse, definitivamente; si muore senz'altro definitivamente se non si è stati e non ci si è “addestrati a risorgere”: un addestramento, questo, molto fati-

coso, indubbiamente più faticoso che rinunciare del tutto a giocare.

A saper vincere, perdere, risorgere dobbiamo innanzitutto educarci ed educare.

E poi anche a comprendere e ad accettare – e questa è la seconda parte della “risposta esatta” – il fatto che non sempre il Padre, il Capo, l'Allenatore o noi stessi avrà/avremo proprio *in quel momento lì* il consiglio, la giocata, la soluzione più efficace: talvolta perché non ce ne sarà il tempo (mentre si elabora una soluzione la partita è già cambiata); qualche volta perché, nonostante la genialità del Padre, del Capo, dell'Allenatore e di noi stessi, la situazione sarà talmente complessa che non sarà l'intelligenza di un uomo solo a poterci dare l'idea giusta.

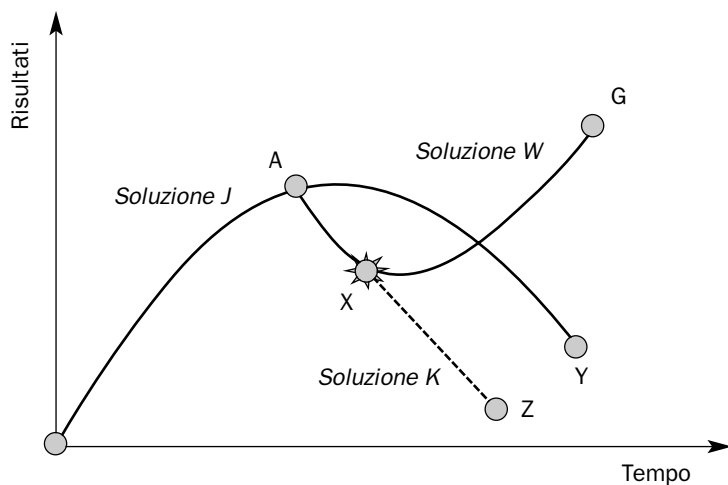
La morte del padre, la morte del capo, la morte dell'eroe

Voglio riprendere adesso quanto già descritto nei paragrafi precedenti sul tema del cambiamento e approfondire alcuni temi, in particolare il tema delle soluzioni “giuste”, o della *quantità* di soluzioni “giuste” necessarie alle organizzazioni nella complessità.

Come ho già detto, riducendosi freneticamente i cicli di vita di ogni cosa, poiché sempre più rapidamente il contesto ne determina l'obsolescenza, i cambiamenti che dovranno affrontare le organizzazioni e gli individui saranno, nell'unità di tempo, molto più numerosi. *La Figura 1.6* illustra questo concetto e va intesa come rappresentazione di uno qualsiasi di questi obbligati “salti di curva”.

Immaginiamo di essere lungo la curva che abbiamo indicato come “Soluzione J”, ovvero di essere, per esem-

Figura 1.6 I “salti di curva” del ciclo di vita



pio, nel momento della decisione di mutare struttura organizzativa, oppure del lancio di una nuova linea di prodotti, in breve nel momento di un qualunque cambiamento di una certa consistenza. Immaginiamo che, essendo la Soluzione J una soluzione “giusta”, si stia approfittando – i lavoratori, i manager, gli azionisti – della spinta propulsiva conseguente.

Purtroppo questa stessa soluzione “giusta”, per la contemporanea azione dei concorrenti e/o del governo e/o della scienza e/o dei gusti dei consumatori e/o del prezzo delle materie prime e/o di qualche altra variabile, produce dei mutamenti di contesto talmente veloci e radicali che la rendono rapidamente una soluzione “sbagliata”; come abbiamo già detto, la scelta considerata geniale nel contesto precedente, una volta che questo sia cambiato anche grazie all’effetto di tale stessa scelta, potrebbe rivelarsi sbagliatissima.

Ebbene: poiché abbiamo un management sagace e previdente, nel punto “A” della curva questo introduce un nuovo cambiamento prima che sia troppo tardi e trovarsi così al punto “Y”; e poiché il management ha anche letto questo libro – o probabilmente ha provato il *carving* ed è caduto –, è consapevole che per un certo tratto il cambiamento NON produrrà un miglioramento dei risultati, evenienza di cui ha saggiamente avvertito dipendenti e azionisti. Infatti, dal punto “A” si giunge al punto “X”, da cui si dovrebbe poi ripartire verso il luminoso punto “G”, cioè la famosa e tanto invocata *vision*.

Il motivo della scelta maliziosa tra le lettere dell'alfabeto è che, quando ci si trova in “X”, cominciano a serpeggiare i primi dubbi:

- quanto manca per vedere il punto “G”?
- ma esisterà davvero?
- e se, cercandolo, abbiamo preso una strada sbagliata (la Soluzione K, che porta alla catastrofe “Z”, anziché la Soluzione W)?

Se poi la catastrofe “Z” si verifica, allora bisognerà essere duri con il management che si è rivelato così incompetente: “il capo si è rimbecillito”, “il papà ha l'Alzheimer”, “l'eroe si è imborghesito”.

Tuttavia il punto è un altro: quanti capolavori hanno prodotto nella loro intera vita Michelangelo, Beethoven, Thomas Mann? Uno? Due? (Stiamo parlando di capolavori, non di “esercizi”.) Quante teorie rivoluzionarie hanno prodotto nella loro intera vita Newton o Einstein? Quante scoperte decisive hanno prodotto nella loro intera vita Pasteur o Fleming?

Quindi, che cosa ci fa pensare che un imprenditore geniale, un manager sagace, un capo eccezionale possa produrre un numero talmente elevato di geniali *business idea*, strategie innovative, scelte organizzative da consentire a un'azienda di procedere a tutti quei "salti" di curva cui siamo obbligati nell'era dello squalo bianco?

E che cosa ci fa pensare – proprio a noi, proprio a me – di avere *sempre* l'idea "giusta" rispetto a *ogni* contesto?

Quante soluzioni giuste possono avere in serbo singoli uomini, anche se particolarmente intelligenti, nella loro intera vita?

Purtroppo non ci sono uomini adatti per tutte le stagioni; e poiché è peraltro vero che "non ci sono più le stagioni di una volta", con la loro prevedibilità, la loro stabilità o al massimo con qualche complicatezza, un altro cambiamento culturale profondo che ci impone l'era della complessità è quello di rassegnarci alla nostra e altrui limitatezza come singoli individui e imparare a "giocare in squadra" davvero.

Il capo, il padre, l'eroe che indica la via, che dice agli altri che cosa fare e da cui dipende la felicità di ognuno è definitivamente morto.

La costruzione della squadra: sfide organizzative e sfide individuali

Perché e che cos'è una squadra (al netto della retorica)

Giocare in squadra, quindi. Perché l'intelligenza individuale non è sufficiente mentre l'intelligenza collettiva qualche risposta potrebbe darla, sempre che con il termi-

ne “squadra” intendiamo appunto un particolare modo di organizzarsi teso a produrre un risultato collettivo superiore alla somma dei contributi individuali.

Per chiarire questo concetto Valerio Bianchini fa l'esempio della mano: «Che cosa possono fare le singole dita, che forza possono avere? Pensate al mignolo! Ma provate a stringerle in un pugno (che senza quello stesso mignolo non potrebbe essere “chiuso”) e pensate alla sua potenza».

In questo senso, pertanto, un insieme di schermidori che vince la “Coppa del mondo a squadre” non è affatto una squadra, per lo meno non nell'accezione che utilizziamo qui: il risultato collettivo è infatti identico alla somma dei risultati/contributi individuali.

Così come non può essere una squadra un'organizzazione seccamente piramidale dove uno solo decide che cosa fare, stabilisce chi e come debba farlo, impartisce ordini e controlla che vengano eseguiti: in questo caso, infatti, non avrebbe neppure senso parlare di risultato collettivo poiché – salvo quello del “comandante” – i contributi degli altri membri di una tale organizzazione sono inesistenti: gli esecutori sono solo gli strumenti con cui chi comanda produce un suo individuale risultato, sono meri “attrezzi”, forza lavoro – tanto è vero che, come dimostra la storia, prima o poi verranno sostituiti da attrezzi meccanici, elettromeccanici, elettronici, digitali.

Si fa spesso un uso molto retorico di questo termine: “giocare in squadra”, “essere squadra”, “la squadra ministeriale, manageriale...”, “ci vuole spirito di squadra”); e spesso lo si usa in modo vago, se non addirittura a sproposito, a voler intendere per esempio:

- che i singoli sappiano allineare i propri comportamenti con quelli degli altri membri: per esempio le richieste del capo di un governo affinché i ministri concordino le loro uscite/dichiarazioni con quelle degli altri, o che smettano di litigare in pubblico. Ma per ottenere questo effetto non è indispensabile essere una squadra, anzi! Un po' di sano fordismo e l'effetto sarebbe assicurato;
- che i singoli sappiano sacrificare il proprio interesse individuale per l'interesse comune, o presunto tale: troppo spesso, infatti, dietro l'appello all'"interesse comune" si cela l'interesse personale di chi lo invoca, dei suoi familiari, della sua corporazione, della sua fazione politica. Ma anche questo si ottiene più facilmente con altri sistemi. In una squadra è vero invece il contrario: in una squadra il singolo non deve affatto sacrificare il proprio interesse; talvolta, anzi, potrebbe non riuscire a perseguire TUTTI i suoi particolari interessi. Di norma, in una squadra, l'interesse dei singoli individui che ne fanno parte e quello collettivo coincidono; se e quando questo non accade più, l'individuo esce dalla squadra (volontariamente o meno);
- che i singoli, genericamente, si "vogliano bene", siano "amici". Qui di solito si aggiunge altra retorica: "lo spogliatoio", "la forza dello spogliatoio", "la partita si vince nello spogliatoio" e così via. I fatti dimostrano che per produrre un risultato superiore alla somma dei contributi individuali l'affetto reciproco è un ingrediente neutro mentre, al contrario, ci sono istituzioni sociali dove ci si ama moltissimo che non costituiscono affatto una squadra (la famiglia, la compagnia di amici/amiche ecc.). È diverso, naturalmente,

se invece ci si riferisce alla necessità di una certa compatibilità anche caratteriale tra i membri di una squadra, o più ancora all'assenza di rancori o risentimenti personali ("Mi ha rubato la fidanzata") che potrebbero inficiare il perseguimento del risultato comune; tuttavia, il fatto di non odiare qualcuno non significa implicitamente che lo si debba amare: l'altro potrebbe risultare antipatico *solo un poco*, e questo sarebbe assolutamente compatibile con l'esistenza di una squadra.

Proviamo allora a definire, senza troppa retorica, che cosa sia una squadra.

Nella *Figura 1.7* è rappresentata una tabella a doppia entrata le cui variabili sono da un lato l'*allineamento* e dall'altro l'*autonomia*. Qualunque organizzazione, per essere tale, deve *allineare* le prestazioni delle sue parti o

Figura 1.7 I livelli di autonomia e allineamento e loro effetti nell'organizzazione

Allineamento	MOLTO	FORDISMO	SQUADRA
	POCO	BUROCRAZIA	CAOS
		POCA	MOLTA

Autonomia

dei singoli individui che la compongono rispetto a uno scopo comune; deve cioè fare in modo che lo sforzo di ciascuno sia indirizzato al perseguimento del medesimo obiettivo, che tutti “remino” nella stessa direzione. In ogni momento potrà quindi esserci un maggiore o minore grado di allineamento, a seconda del livello di “convergenza” dei contributi particolari. Tale allineamento può essere associato a un maggiore o minore grado di *autonomia* decisionale concessa alle singole parti o ai singoli individui dell’organizzazione.

Incrociando le due variabili si ottengono quattro possibili modelli/stati/modi di essere di un’organizzazione che, per semplificare, abbiamo identificato con i termini: fordismo, burocrazia, caos, squadra.

Con *fordismo* intendiamo quel modello autocratico in cui si ottiene il massimo dell’allineamento attraverso l’azzeramento dell’autonomia decisionale dei singoli: in cima alla piramide c’è qualcuno che decide che cosa fare, stabilisce regole e procedure che tutti gli altri devono limitarsi a eseguire. Le parole chiave sono: *specializzazione* (frazionamento dell’obiettivo principale in sotto-obiettivi sempre più specialistici, in compiti precisi, in attività ripetitive); *economie di scala* (produzione in grandi lotti di pochi prodotti identici, meglio se di un unico prodotto, per esempio: la famosa Ford modello T, colore nero); *standardizzazione* (di tutto: prodotti, procedure, pratiche, comportamenti, se possibile anche dei pensieri). Su questo modello/stato/mo- do di essere di un’organizzazione vorrei soffermarmi un poco più a lungo e aggiungere alcuni corollari.

Quando si pensa alla parola “organizzazione” il modello che subito ci si prefigura nella mente è qualcosa di or-

dinato, “pulito”, gerarchico, meccanico, dove ognuno ha un compito ben preciso da assolvere e dove, soprattutto, c'è un capo che pianifica, organizza e controlla (premiando e punendo qua e là). E non potrebbe essere diversamente, giacché siamo stati tutti educati a diventare operai o capi di questo meraviglioso meccanismo.

Posto che l'efficacia debba essere ovviamente valutata rispetto agli scopi che essa si proponeva, ovvero produzione su larga scala e disponibilità a un prezzo accessibile di oggetti che prima erano alla portata di pochi, sull'efficacia del modello fordista non c'è alcun dubbio: lo sviluppo della produzione di massa di prodotti e servizi (anche pubblici) è stata improntata alla catena di montaggio, che è l'emblema di tale modello, e ha cambiato la faccia del pianeta, o per lo meno le sue facce attualmente più ricche.

Tuttavia, proprio il suo successo, a poco a poco, ne genera la crisi: i clienti, avendo finalmente avuto l'opportunità di acquistare un'automobile, dall'acquisto successivo iniziano a chiedere una Ford T dapprima gialla, poi rossa, poi blu e così via; al contempo, dall'altra parte, cominciano a comparire o a farsi più aggressivi concorrenti che offrono delle alternative. In altre parole, essendo un modello perfetto per l'era della trota – con una domanda tendenzialmente “infinita” e “ignorante” rispetto a ciò che acquista –, questo modello va in crisi quando le regole e gli standard imposti dal produttore cominciano a entrare in contrasto con i desideri del cliente.

A questo punto, normalmente, l'organizzazione fordista ha un'evoluzione di questo tipo: dapprima risponde con un secco rifiuto (“non si può fare”); dopo qualche tempo, non avendo altra scelta, accetta la richiesta ma

come ECCEZIONE; successivamente procede alla standardizzazione di alcune eccezioni – cioè queste non saranno più considerate tali perché è riuscita a costruire norme e procedure che ne permettono la gestione – e al contestuale rifiuto di eventuali eccezioni non previste; quindi allarga il numero di eccezioni possibili mettendo in campo nuove procedure, diversificando orari, rinnovando l'organizzazione del lavoro (“ma che sia l'ultima volta”); infine appronta a un'ultima, inevitabile revisione dell'ultimatum e così riparte il ciclo.

A furia di voler regolare, prevedere, proceduralizzare all'infinito qualunque richiesta, accadimento, evento, respiro – giacché è questo il suo paradigma –, il sistema si troverà nella stessa paradossale situazione in cui, in virtù delle 150.000 leggi in vigore in Italia, se il sindaco di un paese volesse piantare un albero nella piazza principale starebbe sicuramente compiendo un reato, e se invece non lo volesse piantare starebbe ugualmente compiendo un reato!

Con *burocrazia* intendiamo proprio questa situazione “bloccata”, che si potrebbe qualificare come malattia senile del fordismo: il rispetto e l'applicazione di norme e procedure *pre-stabilite*. Una supina applicazione di norme e procedure nonostante le inevitabili e sempre più evidenti contraddizioni, irrazionalità e vere e proprie follie che emergono nei suoi effetti quotidiani; nonostante sia evidente come il proliferare di situazioni particolari renda inutile l'affannosa rincorsa a *pre-definire* sempre e comunque le risposte da dare a tutte le possibili situazioni particolari, oltre a privarle del carattere di “eccezionalità”, data la loro molteplicità. Le sue inter-retroazioni e le variabili che le determinano si riproducono all'infinito e

in tempo reale, essendo proprio la *complessità* la cifra di quella che abbiamo chiamato l'era dello squalo bianco.

Il mero, ottuso rispetto e l'applicazione cieca e irresponsabile delle norme e delle procedure *pre-stabilite* diventano lo scopo dell'organizzazione, o meglio diventano i diversi, disgregati, frantumati obiettivi delle diverse parti dell'organizzazione. In un sistema burocratico non vi è più allineamento dei singoli allo scopo comune, non si resta più nella stessa direzione proprio perché lo scopo comune e la direzione si sono perduti nella selva oscura delle innumerevoli leggi, norme e procedure. Non vi è allineamento anche perché – dato il divieto che può provenire da altre parti del sistema – si nega al singolo di decidere e di agire in autonomia.

A questo stadio della situazione interverrà qualche guru, meglio se americano, a dire che è tutto sbagliato e che bisogna “liberare l'energia” repressa fino a quel punto dall'organizzazione, “rovesciare” la piramide, “lavorare per processi”, “delegare” la facoltà di decidere nel punto più vicino possibile alla fonte del problema (o dell'opportunità): le parole chiave diventeranno quindi *empowerment, azienda a rete, organizzazione omonico-virtuale*. Tutto perfettamente condivisibile se non si perdessero troppo spesso di vista due aspetti: uno, per così dire, tecnico e l'altro più strettamente culturale.

Nel primo caso, quanto più “deboli” sono i vincoli gerarchico-procedurali tra le parti di un sistema organizzativo, tanto più profondo e continuo deve essere lo scambio di idee e informazioni; ne consegue la necessità di dotarsi di nuovi e più efficaci meccanismi di condivisione, integrazione e comunicazione interna, non più solo verticali ma anche e soprattutto orizzontali – tutte cose che

raramente ho visto realizzare: fatta la convention di *kick-off* del nuovo modello organizzativo, annunciata la rivoluzione e incassati gli applausi, il resto, si pensa, verrà da sé, spontaneamente.

Per quanto riguarda l'aspetto culturale, i due insegnamenti fondamentali impartiti alle persone dal "sistema educativo aziendale" sia fordista sia burocratico sono:

- da un lato, quello di non prendere alcuna decisione, di non assumersi mai alcuna responsabilità se non al riparo del volere del capo e/o di quanto disposto da una qualunque norma, prassi consolidata, abitudine;
- dall'altro, quello di preoccuparsi solo del proprio *particolare*, di concentrarsi su una visione parziale, limitata al compito e all'obiettivo funzionale.

L'effetto concreto di una massiccia dose di libertà di decidere inoculata improvvisamente in culture allevate da decenni in questo modo – a seconda di quale dei due insegnamenti prevalga – sarà semplicemente il rifiuto ("non è compito mio decidere") oppure il *caos*, che potremmo definire come la versione libertaria della medesima paralisi prodotta in modo autoritario nel mondo burocratico.

Nella *Figura 1.7*, infatti, abbiamo chiamato *caos* quella situazione in cui ciascuna parte dell'organizzazione, in assoluta autonomia, persegue i propri scopi senza allinearsi con le altre. L'effetto è in ogni caso l'immobilità, che si potrebbe comparare a quella irritante "coda" che siamo costretti a fare grazie a un doganiere svizzero ligo alle procedure, ma anche grazie alla "creatività" italiana dei parcheggi in terza fila, delle manovre avventate, del sistematico violare le norme.

La *squadra* è proprio quel modello organizzativo in cui, miracolosamente, si ha la massima autonomia decisionale nel massimo allineamento: ovvero il massimo di rapidità di esecuzione, creatività, soluzioni, idee geniali dei singoli, nel massimo di coerenza e compattezza dell'insieme.

Chiunque abbia praticato uno sport di squadra (calcio, basket, pallanuoto, pallavolo, il mio amatissimo rugby, o qualunque altro) comprenderà immediatamente quanto la squadra sia in realtà un tipo di organizzazione intrinsecamente ambigua, e apparentemente contraddittoria, dove coesistono principi opposti. Una squadra è insieme un'organizzazione di tipo "monarchico" e di tipo "anarchico". È un'organizzazione monarchica perché è l'allenatore a decidere chi va in campo e chi no, a decidere moduli di gioco e schemi; è un'organizzazione anarchica in quanto il singolo giocatore può – anzi deve! – non applicare lo schema se la situazione che nel frattempo si è venuta a creare gli suggerisce soluzioni diverse. Inoltre, ogni giocatore è al contempo uno "specialista" (ciascuno ha un ruolo preciso, compiti ben definiti, deve essere bravo a fare ciò che gli impone il suo particolare *mestiere*) ma anche un "generalista" (per esempio, in tutti gli sport di squadra, in maggiore o minore misura, i difensori sono *anche* attaccanti e viceversa). Infine, ogni giocatore è "egoista" (vuole fare goal, canestro, meta) ma anche "altruista" (passa la palla a un altro se pensa sia più utile o se non se la sente).

Restando nella metafora dello sport professionistico, e in particolare del gioco del calcio, vale la pena di analizzare meglio come mai giovani atleti o persone che in generale non sono note per appartenere alla "coda" dei geni

riescano a non confondersi nella moltitudine di input contraddittori, tra norme ed eccezioni, tra schemi e improvvisazioni, tra *me* e *gli altri*. Per farlo ci serviremo del racconto di ciò che nel 1992 fu considerato un evento eccezionale, mentre oggi è la norma: la storia di un portiere (ruolo specialistico più che mai) che andò a fare goal, su azione.

Perché una squadra funziona: la scelta di Michelangelo (Rampulla)

Il portiere era Michelangelo Rampulla e, in quell'anno, giocava titolare in serie A con la Cremonese. E questo è il suo racconto (ho trovato la sua versione in un sito di suoi tifosi):

Lo ricordo come fosse adesso. Era il 23 febbraio 1992 e stavamo perdendo contro l'Atalanta per 1 a 0. All'ultimo minuto, un compagno batte il calcio d'angolo della disperazione, io lascio incustodita la porta e mi spingo nell'area avversaria. La parabola del pallone è perfetta, mi avvento di testa sorprendendo gli avversari, colpisco con la fronte piena e faccio goal. Gioia indescrivibile, tutti mi abbracciavano, le televisioni e i giornali per un paio di giorni non hanno parlato d'altro. Una volta tanto il mio nome era stato abbinato non a una rete subita, ma a un goal fatto.

Proviamo per un istante a immaginare la scena guardandola attraverso i suoi occhi e, in generale, assumendo il suo punto di vista: all'ultimo minuto, poco più di cento metri più in là, nell'area avversaria, un suo compagno "batte il calcio d'angolo della disperazione"; allora lui decide di:

- fare di corsa, e presumibilmente molto velocemente, i cento e più metri che lo separano dall'area avversaria (che sono un percorso *breve* solo se, comodamente seduti in poltrona, si guardano alla TV atleti, preferibilmente di colore, percorrerli in meno di 10 secondi; quando invece si prova a farli allora si comprende cosa significhi uno sforzo anaerobico *lungo* 100 metri);
- lasciare incustodita la sua porta (non so di preciso che cosa sia scritto nella *job description* di un portiere, ma immagino qualcosa del tipo “lei è pagato per parare”; e quindi il buon Rampulla ha come minimo *violato la consegna*, ha *disertato*, non ha assolto il suo compito o, a voler calcare la mano, *non si è fatto gli affari suoi*);
- colpire di testa la palla *con la fronte piena* e fare goal (immagino, a questo proposito, che negli allenamenti specifici dei portieri il colpo di testa non occupi molte unità didattiche e, in generale, non credo che lo schema del calcio d'angolo studiato in allenamento dalla squadra preveda l'arrivo del portiere; insomma: un dilettante allo sbaraglio);
- prendersi gli abbracci dei compagni, dell'allenatore e, sicuramente, gli applausi dei tifosi.

Questi sono i fatti. Proviamo ora a farci delle domande, e a darci delle risposte.

Domanda 1. Ha fatto bene o male il portiere a prendere in un istante (senza consultarsi con nessuno, senza riunioni, e-mail, colloqui con il capo) la decisione di correre verso l'area avversaria per *provare* a fare goal (provare, perché la certezza si ha solo a posteriori)? La scelta

(con il senno di prima, non dopo il goal) era corretta? Se sì, sarebbe stata corretta in un altro frangente?

Risposta. Ha fatto senz'altro bene: all'ultimo minuto, in una partita di campionato, perdere per 1 a 0 o per 14 a 0 ha le medesime conseguenze. Al contrario, la stessa scelta fatta al 75° minuto oppure all'ultimo minuto ma sullo 0 a 0, oppure all'ultimo minuto sullo 0 a 0 ma nel girone di andata di una qualche coppa, avrebbe meritato una fucilazione sul posto.

Domanda 2. Come si fa a ottenere che un qualunque giocatore (qualunque collaboratore) sappia distinguere e decidere *in tempo reale*, in un istante (senza consultarsi con nessuno, senza riunioni, e-mail, colloqui con il capo), quali siano i frangenti in cui è opportuno, consigliabile, indispensabile *violare la consegna* e quali invece pretendano il presidio del proprio ruolo specifico e l'applicazione rigida della norma?

Risposta. Le condizioni sono tre:

- Che i giocatori non perdano mai di vista o dimentichino il “senso del gioco”, ossia lo scopo vero, l'obiettivo di ordine superiore del loro “giocare” che, anche nel caso di un portiere, non è affatto “parare” – questo è un eventuale sub-obiettivo funzionale –, ma vincere o per lo meno pareggiare la partita. È infatti al senso del gioco (non ai compiti) che occorre riferire sempre ogni nostra scelta: stare in porta e parare tutto il parabile sono compiti che un portiere deve svolgere per vincere la partita, e non attività fini a se stesse, nelle situazioni “normali”. Ma quando la situazione è eccezionale?

- Che siano chiari e condivisi i criteri da adottare nei casi in cui le norme, vale a dire le procedure e le prassi che regolano le situazioni “normali”, non riescano a supportare “automaticamente” le decisioni. Occorre cioè non solo insegnare e allenare i giocatori a dare delle “risposte” giuste nei casi normali, ma anche insegnare e allenarli a porsi RAPIDAMENTE le “domande” giuste e rispondere e agire di conseguenza nei casi straordinari. Nell'esempio di Rampulla:
 - poiché di per sé, nel calcio, il goal è un evento eccezionale (ovvero la probabilità che in un dato minuto uno qualunque dei 22 giocatori segni un goal è tendente a zero), la regola per il portiere è quella di starsene in porta;
 - poiché la probabilità di prendere un goal in contropiede, una volta abbandonata la propria area, è più elevata della probabilità di fare goal nell'azione di calcio d'angolo, la regola per il portiere è quella di starsene in porta;
 - ma poiché stiamo perdendo la partita – mentre vincere o per lo meno pareggiare, come visto, rappresentano il vero senso di questo gioco – forse è meglio farsi le seguenti domande: quanto manca alla fine della partita? Di che partita si tratta (campionato, coppa)? La presenza di un uomo in più nell'area avversaria durante un calcio d'angolo può essere utile? Stando così le cose, se proprio bisogna dare ormai per persa la partita: facciamoci questi cento e passa metri e vediamo che succede.
- Che non vi sia il timore di “rappresaglie”, specie in caso di insuccesso, della nostra iniziativa (come vedremo meglio al punto seguente).

Domanda 3. Perché i compagni, in particolare gli attaccanti, e l'allenatore l'hanno abbracciato dopo che ha segnato il goal anziché rimproverarlo aspramente, gli uni per averli impropriamente sostituiti e l'altro per *violata consegna*? Se avesse avuto dubbi sulla loro reazione (anche e soprattutto nel caso in cui non avesse fatto goal e avesse invece, proprio per aver abbandonato la porta, subito la seconda rete), sarebbe partito ugualmente per quell'avventura nell'area avversaria?

Risposta. Perché il “senso del gioco” e i “criteri” sono, appunto, comuni. Perché quando l'allenatore lo ha visto passare davanti alla panchina – possiamo immaginare con lecito stupore – avrà capito e approvato all'istante l'idea, così come il centravanti non si sarà affatto domandato se per caso quel collega non stesse “invadendo” la sua area di responsabilità. Ma soprattutto perché pareggiare è meglio che perdere anche per allenatore e compagni: è anche nel loro *interesse*. In conclusione: l'uno e gli altri hanno *fiducia* che, comunque, la decisione presa sarà da un lato razionale e dall'altro tesa al bene comune. Anche in caso di insuccesso, quindi, il buon Rampulla non ha dubbi sulla loro reazione: a sua volta ha fiducia che, essendo la sua una scelta “giusta”, tutti approveranno non solo e non tanto il risultato finale (quello è nelle mani di un destino che non conosciamo mai *a priori*), ma anche e soprattutto l'iniziativa.

Domanda 4. Perché lo ha fatto? Per chi lo ha fatto? Quale motivazione lo ha spinto a farlo? Considerato che non era sua responsabilità fare goal (caso mai degli attaccanti), né il modulo di gioco (che spetta all'allenatore), né la campagna acquisti (che fa invece il presidente), avrebbe

potuto disinteressarsi a quel calcio d'angolo. E allora perché lo ha fatto?

Risposta. Lo ha fatto per se stesso. Nobile o meno che sia il fine – attaccamento alla maglia, affetto per i compagni e quant'altro, nel primo caso; premio partita, notorietà e quant'altro, nel secondo – lo ha fatto innanzitutto nel suo proprio interesse, che però in ogni squadra coincide con quello comune: l'individuo “vince”, con tutto quel che ne consegue, solo se vince anche la squadra con cui gioca. Certamente il singolo potrà pure avere altri fini (giocare in nazionale, entrare nella classifica dei cannonieri, ottenere un ingaggio più remunerativo, giocare più spesso rispetto al compagno “concorrente”) e non sempre saranno immediatamente compatibili con quelli della squadra ma, durante la partita, durante ogni partita, negli sport di squadra, ciascuno vince come individuo solo se vince il gruppo. E se e quando prevalgono gli interessi individuali “incompatibili”, normalmente il giocatore se ne va, oppure è accompagnato alla porta, oppure il singolo e il gruppo si “separano consensualmente”. Perché nelle squadre, quando gli interessi dei singoli e quelli del gruppo, ossia della squadra come “istituzione”, entrano in conflitto, la loro gerarchia è comunque chiara, e per tutti gli attori del sistema, prima ancora di cominciare a giocare: prima viene l'istituzione, poi l'individuo.

Sul perché, infine, si sia sobbarcato un compito non suo, la risposta è insieme semplice (la daremo subito) e complessa (dedicheremo infatti un intero capitolo all'argomento): per *senso di responsabilità*. So che la formula può apparire desueta ed evocare i moniti del papà o del prete o del professore, tipicamente proferiti con sguardo severo e talvolta con il petto in fuori, ma qui con il termi-

ne *responsabilità* intenderemo (forse con meno moralismo e più moralmente) solo la capacità di domandarsi ogni volta “che cosa posso fare io, che risposta posso dare in questa situazione?” piuttosto che domandarsi chi o che cosa ha determinato la situazione, che cosa avrebbero dovuto fare il centravanti, l'allenatore o il presidente. Ogni volta. Anche quando il centravanti, l'allenatore e il presidente sono incompetenti o addirittura in malafede.

Da questa storia ricaviamo agevolmente le condizioni necessarie affinché un'organizzazione riesca a produrre un risultato superiore alla somma delle parti, generando e sfruttando l'intelligenza collettiva, ovvero:

- coinvolgimento;
- condivisione;
- fiducia;
- responsabilità.

Coinvolgimento, condivisione, fiducia e responsabilità

Proviamo a definire e a commentare i termini utilizzati.

Con *coinvolgimento* intendo definire una situazione in cui gli individui che compongono un'organizzazione conoscono non solo i propri compiti e i propri obiettivi specifici ma anche e soprattutto *perché, come e che cosa* l'organizzazione vuole conseguire in quanto tale. Il coinvolgimento si ottiene solo comunicando, comunicando, comunicando e formando, formando, formando – non solo a svolgere il proprio lavoro, ma a capire il senso e le logiche del “gioco” che si sta facendo insieme.

Al contrario, in molte organizzazioni sembra esservi

una vera e propria ossessione per la segretezza: i *business plan* tenuti chiusi nei cassetti (qualcuno, addirittura in cassaforte) o a conoscenza di pochi intimi; le circolari di politiche del personale a circolazione inutilmente limitata; i margini dei prodotti sconosciuti ai venditori. Queste condotte, molto diffuse, possono avere diverse spiegazioni.

- Sono il sintomo di una regressione infantile (“Ti rivelo un segreto, ma non dirlo agli altri. Giura!”) o del fatto che molti imprenditori e manager aspirano a essere una sorta di agente segreto, salvo poi lasciarsi andare di fronte al bancario che deve autorizzare il finanziamento o agli analisti finanziari o ai giornalisti economici o ai partecipanti a un convegno; cosicché la squadra apprenderà le notizie sul proprio destino dal macellaio sotto casa. Perché delle due, l’una: o l’informazione (una decisione, un contratto, un’idea) ha il valore della formula della Coca-Cola o della bomba atomica, e quindi va giustamente tenuta riservata fino a quando è necessario farlo, e in tal caso la squadra capirà e approverà; oppure il segreto non ha proprio senso.
- Sono il frutto della vecchia logica informazione = potere. Questo modo di interpretare il ruolo di capo, pur essendo decisamente contiguo al territorio delle malattie psichiche, se può forse avere una qualche logica in un carcere, è profondamente sbagliata (non lo dico in senso morale ma in senso pratico) in un’organizzazione, specie quando il capo sbandiera a ogni *convention* opuscoli patinati su “Le risorse umane come risorsa fondamentale dell’azienda” e su “La trasparenza

come valore imprescindibile”. Al di là dell’effetto che queste condotte contraddittorie hanno sulla fiducia, di cui parleremo oltre, come è possibile per il singolo decidere in quel *tempo reale* richiesto dalle dinamiche odierne se non conosce obiettivi generali (di profitto, di posizionamento), strategie, politiche? Come fa un venditore – a cui il cliente richiede uno sconto e pretende una risposta *immediata* dato che nell’altra stanza c’è già il concorrente pronto a fare la sua offerta – a decidere, se non conosce margini dei prodotti? Come può un individuo prendere la decisione “giusta” se le informazioni che ha a disposizione sono parziali, frammentarie? Come può agire razionalmente, all’ultimo minuto, se non conosce il senso e le logiche del “gioco” e i criteri su cui basarsi per decidere, se non sa quali domande farsi?

- Sono il frutto della sfiducia. Non ho fiducia che il venditore, per esempio, faccia lo sconto “giusto”, oppure ho paura che poi lo faccia a tutti senza alcuna motivazione: quindi non gli comunico i margini e gli vieto di fare sconti, se non quelli che, sulla base di procedure prestabilite, ho deciso che possano essere fatti. È un circolo vizioso, una profezia autoavverantesi: poiché ho paura, oppure ho la certezza *a priori* che tu cada dalla bicicletta, non ti insegnerò ad andarci, anzi te lo vieterò; se per caso capiterà che tu ci provi, ovviamente cadrai e io, oltre a rimproverarti, avrò la soddisfazione di *averci visto giusto*, a vietartelo.

Con *condivisione* intendo definire una situazione in cui gli individui che compongono un’organizzazione condividono, appunto, i vantaggi derivanti dal conseguimento

dei risultati da parte dell'organizzazione, ovvero ritengono di poter trarre un vantaggio individuale (materiale e/o immateriale) dal raggiungimento degli obiettivi comuni.

Vediamo innanzitutto gli aspetti più tangibili. Se nell'era della trota lo scambio era "tempo e obbedienza" in cambio di una "paga fissa", per cui al singolo individuo, salvo all'imprenditore, non importava nulla dei risultati aziendali, a meno che i risultati non fossero negativi e quindi comportassero la chiusura dell'azienda e quindi un danno personale; e se nell'era del salmone lo scambio diventava "tempo e obbedienza" in cambio di una "paga fissa" + "raggiungimento di prefissati obiettivi individuali" in cambio di un premio, con conseguenze simili all'era precedente, se non peggiori, in termini di rapporto individuo-organizzazione; nell'era dello squalo bianco occorre scovare dei meccanismi, che non siano limitati al management e che non producano i danni delle stock option, per non rendere indifferente ai singoli il risultato anche economico-patrimoniale collettivo. Ricordate? Io vinco solo se vince la squadra, e viceversa.

Ma non ci sono solo gli aspetti tangibili. Per esempio, l'immagine aziendale può riverberarsi positivamente sull'immagine dell'individuo nelle sue relazioni private? E la notorietà dell'azienda? E il clima aziendale, se piacevole, non potrebbe rendere meno "dolorosa" per il singolo la condanna del lavoro? (Uso scientemente il termine condanna perché non credo che il lavoro nobiliti ma, anzi, che debiliti. Da un sondaggio fatto sui circa 200.000 partecipanti ai miei corsi, ho le prove che tale visione sia ampiamente maggioritaria: se fosse possibile, per loro e per me, effettuare una scelta proprio quel giorno fra l'essere al corso oppure in Polinesia con la prospettiva di non fa-

re nulla per il resto della vita, l'aula resterebbe istantaneamente e malinconicamente vuota.)

In definitiva: per costruire una squadra occorre far convergere gli interessi individuali e quelli dell'organizzazione: pur con tutte le considerazioni in termini di gerarchia degli interessi stessi, come detto sopra, il giocatore gioca innanzitutto *per se stesso*.

Con *fiducia* intendo definire una situazione in cui gli individui che compongono un'organizzazione confidano – scommettono, sono convinti *a priori* – che gli altri membri dell'organizzazione, tutti o per lo meno la maggior parte:

- abbiano le competenze richieste per svolgere il loro compito;
- condividano lo scopo comune;
- abbiano la volontà di contribuire alla sua realizzazione.

Effetti pratici? Quella sana, aprioristica risposta “se l'avrà fatto avrà avuto senz'altro una buona ragione” che rende tutto più rapido ed economico nelle relazioni interpersonali, interfunzionali, intergerarchiche. Rapidità ed economicità indispensabili durante la “partita” che stiamo vivendo. Non aggiungo altro, per adesso, perché di fiducia parleremo più a lungo in un paragrafo dedicato a questo tema nel terzo capitolo.

Con *responsabilità*, infine, intendo definire una situazione in cui gli individui che compongono un'organizzazione:

- hanno il potere oggettivo (un *qualche* potere oggettivo) di influenzare il modo per raggiungere gli obiettivi;

- ritengono soggettivamente di avere il potere di influenzare il modo per raggiungere gli obiettivi.

Quanto al primo punto, è sufficiente che il management consenta alle persone di prendere decisioni (delega) e le metta nella condizione di prenderle (formazione), accettando il rischio di eventuali insuccessi (l'eventuale secondo goal).

Il secondo punto, invece, è una faccenda un po' più difficile (Don Abbondio direbbe che è impossibile, ma noi siamo qui a ragionare su come smentirlo) perché ha a che fare con un atteggiamento di fondo: la focalizzazione sui limiti oppure la focalizzazione sulla propria *risposta*.

Si possono dare tutte le deleghe, tutti i poteri, tutte le rassicurazioni, ma se una persona è abituata a focalizzarsi sui limiti non riterrà mai di avere il potere di influenzare il modo per raggiungere gli obiettivi: ci sarà sempre qualcosa che ha *remato contro*.

Se una persona, e prima fra tutte proprio il manager che dovrebbe guidare gli altri, è stata abituata a pensare che i successi dipendono naturalmente da meriti propri, mentre i propri insuccessi hanno sempre e solo una causa esterna – il destino (se fossi stato più alto, più basso, più magro, più grasso) per non avere avuto fortuna in amore; le condizioni astrali sfavorevoli (come se l'universo avesse come unico scopo di congiurare proprio contro di noi) per non essersi divertiti in vacanza; l'arbitro che non ha sanzionato un fallo per aver perso la partita; la maestra cattiva per il brutto voto; il mercato (la congiuntura, Saddam Hussein) per i pessimi risultati di bilancio; il capo o i collaboratori (a seconda di chi parla) per non aver raggiunto l'obiettivo – non potrà mai ritenere di ave-

re un potere sufficiente a influenzare il modo per raggiungere gli obiettivi.

Per una persona abituata a pensare in questo modo, la condizione necessaria per abbandonare un tale atteggiamento sarebbe l'onnipotenza. Cosa che nessuno, purtroppo, è in grado di assicurare.

Ed è proprio questo il nocciolo del problema. Le persone educate a pensare in questo modo sono, per diversi motivi, un numero spropositato. E nessuno dall'esterno, attraverso un comando o grazie a un incentivo, può indurli ad avere un atteggiamento diverso.

Perché, purtroppo, la responsabilità non si può dare: la responsabilità la si assume.

*Il limite del management, la scelta dell'individuo:
le leggi asimmetriche della felicità*

Quanto tempo occorrerebbe per definire le 10 Regole d'Oro alle quali un padre o una madre dovrebbero attenersi per assicurare ai figli una vita, l'intera loro vita, *infelice*? Quanto tempo occorrerebbe per stilare il libretto delle istruzioni contenente i comportamenti e gli atti adatti a raggiungere questo scopo? Non molto.

E che probabilità di successo, una volta definite e quindi messe in atto le procedure necessarie, avrebbe tale decalogo? Tendente al cento per cento.

Proviamo adesso a rovesciare il ragionamento: quanto tempo occorrerebbe per definire le 10 Regole d'Oro alle quali padri e madri dovrebbero attenersi per assicurare ai figli una vita, l'intera loro vita, *felice*? Quali sarebbero i comportamenti e gli atti adatti a raggiungere lo scopo? E poi, dieci regole sarebbero sufficienti o ne occorrerebbe-

ro di più? E ammesso di riuscire a scrivere tutte le istruzioni, che probabilità di successo garantirebbe la loro più scrupolosa osservanza?

Per via della solita asimmetria che pare governare le nostre vite, anche sull'argomento "felicità" sappiamo che cosa non bisogna fare: non applicare le regole del primo decalogo. È un'impresa ardua stilare le norme di che cosa bisogna fare. E anche riuscendoci, l'ultima parola – la decisione ultima – spetterà al figlio.

Per essere più espliciti: se ti stupro, ti umilio, ti picchio venti volte al giorno, non ti faccio studiare, parlare, avere amici, viaggiare e così via avrò la ragionevole certezza di rovinarti la vita. Ma se mi astengo da queste pratiche e anzi ti ascolto, ti sostengo, ti stimolo, favorisco straordinarie esperienze culturali, sportive, culinarie, amorose e così via, quale certezza avrò che tu sia per sempre felice? Nessuna.

Questo è il limite dei genitori rispetto alla felicità dei figli: possiamo fare moltissime cose per costruire un contesto favorevole alla loro felicità; ma se decideranno di rovinarsi la vita, noi non potremo farci nulla.

Analogamente, con riferimento all'assunzione di responsabilità da parte dei collaboratori, il manager può fare moltissimo in negativo, per scoraggiarla e impedirla; può fare moltissimo anche in positivo, per costruire un contesto incoraggiante e favorevole; ma l'ultima parola – la decisione ultima – spetterà al collaboratore.

Questo è il limite del management. Un limite che tuttavia c'è sempre stato: nessuno, infatti, ha mai pensato che il manager fosse onnipotente. Ma forse occorrerebbe intendersi meglio sul termine *onnipotenza*, e forse è il caso di relativizzarlo un po'.

- Se il contesto è semplice o appena complicato, in realtà il manager è proprio *onnipotente*, nel senso che ha esattamente tutti i poteri e tutta la potenza necessari a raggiungere i risultati, sempre che sia capace. In tale contesto, infatti, il suo ruolo si sostanzia nel decidere che cosa vada fatto e quindi nel pianificare, programmare e far eseguire *meccanicamente* dai dipendenti le azioni conseguenti. Un senso di onnipotenza che, se talvolta coincide con l'autopercezione del proprio ruolo e delle responsabilità connesse (quanta prosopopea, quanto superomismo, quanto autocompiacimento risuonano spesso nelle parole del capo), è stato *in primis* favorito, coltivato e incoraggiato dalla sopravvalutazione che si è sempre fatta del potere del leader: Annibale sconfigge i Romani a Canne – da solo, come Asterix? –, Alessandro si spinge vittorioso fino all'India, Napoleone invece perde a Waterloo – di nuovo, da soli? E quindi, sempre da soli: Tizio fonda l'azienda X, Caio risana l'azienda Y mentre Sempronio fa fallire l'azienda Z.
- Se il contesto è invece complesso, come quello che le organizzazioni si trovano ad affrontare oggi, ecco che la *non onnipotenza* del manager balza agli occhi (anche se qualcuno continua ancora a percepirsi e a essere percepito diversamente): il capo può provare a creare condizioni favorevoli all'assunzione di decisioni e alla loro realizzazione autonoma e coordinata da parte dei collaboratori, ma qui si ferma.

E questo limite del management non può non cambiare il senso stesso dell'essere capo. Ne muta il ruolo, le responsabilità e le sfide conseguenti: non si tratta più di saper

portare risultati attraverso l'utilizzo delle risorse economiche, tecnologiche e umane a disposizione, ma di saper creare contesti culturali, organizzativi e umani in grado di produrre risultati continuativamente nel tempo.

Il manager, il leader, deve diventare essenzialmente un grande *educatore*. E per esserlo deve imparare a:

- confrontarsi con il proprio “processo di presa delle decisioni” nella complessità;
- confrontarsi con “cose invisibili”;
- “maneggiare” le cose invisibili.

La nuova sfida manageriale 1: né con Amleto né con Don Chisciotte

Il famoso motto einaudiano “Conoscere per deliberare” nella versione adattata alla complessità andrebbe riformulato in forma di domanda:

*Quanto occorre conoscere per deliberare abbastanza
in fretta?*

Poiché, se il leader deve “creare contesti culturali, organizzativi e umani in grado di produrre risultati continuativamente nel tempo”, la complessità da affrontare aumenta a dismisura, la prima domanda da farsi è quella relativa alle modalità con le quali dovrà procedere nel prendere le sue decisioni.

Il motivo per cui una maggiore complessità implica anche il dover fare i conti con il proprio modo di scegliere è facilmente deducibile attraverso un esempio riferito a un contesto familiare.

Immaginiamo che un padre o una madre – nel ruolo di educatori, appunto – si trovino di fronte a un figlio dodicenne che per tre giorni di seguito ha “marinato” la scuola. Che fare? Punirlo severamente perché: “non si fa e basta; uno che comincia così chissà cosa farà da grande”? Oppure, al contrario, non punirlo perché: “tanto è una ragazzata; alzi la mano chi non l’ha mai fatto da ragazzino”? Oppure intervistare il figliolo sulle motivazioni della marachella e quindi valutare? Oppure portarlo dallo psicologo? E dopo quanto tempo tra riflessioni e/o sedute decidere se punire o perdonare? E se poi qualche mese dopo lo rifacesse, punire o perdonare?

Credo che ogni genitore abbia una consapevolezza istintiva che il medesimo schiaffo o il medesimo “lasciar perdere” potrebbero portare a effetti opposti a seconda di come è fatto il ragazzo, delle sue amicizie, delle sue esperienze, delle sue attitudini e di tutte le inter-retroazioni fra tutte queste variabili. È la *complessità*!

In altre parole: la maggiore complessità implica un maggior grado di comprensione delle variabili in gioco e delle loro interrelazioni, ma contemporaneamente una certa rapidità nelle scelte (nella complessità della partita Cremonese-Atalanta Rampulla decide in un istante).

Nel 1860 Ivan Turgenev pubblicò il saggio *Amleto e Don Chisciotte*. Vale la pena di citarne alcuni passi:

La contemporanea apparizione [di queste due opere – l’Amleto fu pubblicato nel 1603 e la prima parte del Don Chisciotte nel 1605] ci è parsa molto significativa. Riteniamo che in questi due personaggi incarnino due peculiarità fondamentali e antitetiche della natura umana – le due estremità dell’asse attorno al quale essa ruota. Riteniamo che

tutti gli uomini appartengano più o meno a uno di questi due tipi [...]. A dire il vero, nell'epoca nostra sono molto più numerosi gli Amleto dei Don Chisciotte, tuttavia i Don Chisciotte non sono del tutto spariti.

Da una parte abbiamo gli Amleto: razionali, consapevoli, spesso dotati di un intelletto poliedrico, ma altrettanto spesso sterile, e condannati all'immobilità; dall'altra parte abbiamo i Don Chisciotte: pazzoidi capaci di rendersi utili e trascinare il prossimo soltanto perché vedono e riconoscono un unico punto, che spesso neppure esiste, almeno nella forma in cui lo vedono.

Per quanto riguarda Amleto, secondo Turgenev,

...lo spirito che ha plasmato questo personaggio è quello di un uomo del nord, uno spirito riflessivo, analitico, rigoroso, cupo, privo di armonia e di radiosità [...] ma profondo, vigoroso [...] [Mentre] lo spirito di un uomo del sud ha presieduto alla creazione di Don Chisciotte, uno spirito limpido, gioioso, candido, ricettivo, che non penetra nelle profondità dell'esistenza, non ne abbraccia tutte le manifestazioni, ma le riflette.

Alla minima avversità Amleto si perde d'animo e si lamenta; Don Chisciotte, dopo che i galeotti lo hanno pestato al punto da non potersi neppure muovere, non nutre alcun dubbio sulla riuscita della propria impresa.

Se in Amleto il principio dell'analisi è spinto fino alla tragicità, allo stesso modo in Don Chisciotte il principio dell'entusiasmo è condotto fino alla comicità.

Per rendere ragione del titolo di questo paragrafo e delle citazioni di Turgenev sopra riportate, proviamo a immaginare Amleto e Don Chisciotte – ovvero le due estremità

dell'asse attorno al quale ruota la «natura umana» – come manager. Amleto è quello che non decide mai: i dati non saranno mai sufficienti, occorrerà sempre un supplemento di analisi, la scelta andrà sempre rimandata alla prossima riunione; Don Chisciotte è invece il classico *visionario* che si getta nella decisione senza incertezze, senza riflettere, con l'entusiasmo dell'ignorante, di chi appunto ignora tutte le possibili conseguenze.

E in effetti i due personaggi sembrano rappresentare due forme di una stessa follia:

- comprendere senza agire;
- agire senza comprendere.

E sono molti gli imprenditori e i manager, fra quelli che ho conosciuto, che in qualche modo corrispondono a questi due archetipi!

Certo, i Don Chisciotte sono più piacevoli, più simpatici, più coinvolgenti e, tenuto conto che anche nelle organizzazioni moderne «sono molto più numerosi gli Amleto dei Don Chisciotte», senz'altro più rari, non per questo sono meno *pericolosi*: se il rischio dei mulini a vento e delle botte dei galeotti riguardasse solo loro non ci sarebbero obiezioni, spesso però conducono al disastro anche gli altri, esattamente come fanno gli Amleto per la loro mancanza di coraggio.

Se infatti gli Amleto, nella loro pretesa di decidere solo sulla base di certezze assolute, dati incontrovertibili, stabilità del quadro di riferimento, sono senz'altro dei vigliacchi, quello di Don Chisciotte più che coraggio è definibile come follia. Ma, ancora, specie nel contesto odierno, pretendere come fanno gli Amleto di abolire

totalmente il rischio e l'incertezza non è essa stessa una follia?

Dice Turgenev in un passo centrale del suo saggio: «Ed ecco che ci appare un aspetto tragico, spesso rilevato, dell'esistenza umana: per agire occorre la volontà, per agire occorre il pensiero; ma pensiero e volontà si sono separati, e la distanza tra loro cresce sempre più di giorno in giorno». Al punto che oggi, nel concreto agire dei manager nelle organizzazioni, il motto einaudiano sembrerebbe essersi evoluto, anziché nella domanda formulata sopra, in una doppia negazione:

- *non conoscere per deliberare;*
- *conoscere per non deliberare.*

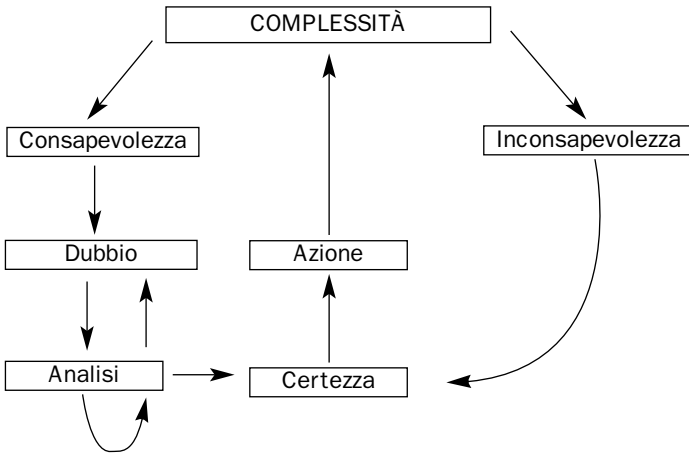
Giustamente si potrebbe obiettare che, comunque, anche nelle aziende “amletiche” alla fine del processo di analisi, per quanto lungo sia, si decide.

Vero, ma spesso solo perché costretti o dopo avere, per così dire, truccato le carte. E, come vedremo, sia la costrizione sia le carte truccate trasformano alla fine gli Amleto in Don Chisciotte, per giunta un poco più lenti e farraginosi, sotto l'incalzare della crisi oppure nell'ipocrita illusione razionalistica di avere comunque “deliberato dopo aver conosciuto”.

La *Figura 1.8* prova a descrivere i due opposti processi decisionali dei Don Chisciotte (a destra) e degli Amleto (a sinistra):

- *Don Chisciotte:* poiché non sono consapevole della complessità e ho delle certezze assolute, posso decidere e agire.

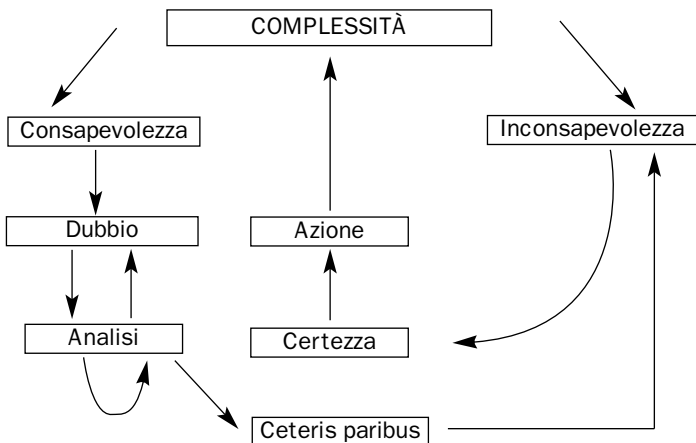
Figura 1.8 I processi decisionali dei Don Chisciotte e degli Amleto



- *Amleto*: poiché sono consapevole della complessità e ho dei dubbi, provo a ragionare e ad analizzare meglio la situazione; l'analisi condotta potrà anche generare ulteriori dubbi ma, dopo ulteriori analisi, alla fine giungerò a quella certezza che mi permette di decidere e agire.

In realtà, poiché nella complessità, come abbiamo visto, il numero e soprattutto le inter-retroazioni tra le variabili rendono impossibile giungere a quella certezza necessaria secondo gli Amleto a deliberare, il processo spesso si impantana nella più totale inazione. Quando, spinti dall'urgenza della realtà – il mercato, gli azionisti o altro e solo in punto di morte (come alla fine farà Amleto uccidendo finalmente lo zio) –, gli Amleto sono costretti a decidere, lo faranno con la stessa irrazionalità dei Don Chisciotte. Oppure attraverso il gioco più subdolo a cui sono

Figura 1.9 Le regole del “ceteris paribus”



stati educati in epoche meno complesse: il gioco del *ceteris paribus*.

La Figura 1.9 spiega le regole di questo gioco: poiché la complessità non dà certezze, a un certo punto del lungo processo di analisi si decide di suddividere la realtà (che invece sta “tutta insieme”: *complexus* significa appunto ciò che è tessuto insieme; si ha complessità proprio quando i differenti elementi che costituiscono un tutto sono inseparabili) in pezzi separati e indipendenti; quindi si finge, mentre se ne “manovra” un certo numero, che tutti gli altri se ne stiano fermi oppure, come per le “cose invisibili agli occhi”, che semplicemente non esistono. Ma poiché proprio questa manovra fraudolenta impedisce la comprensione, si ritorna a quella stessa inconsapevolezza – un’ignoranza solo un poco più barocca, carica di fogli Excel e ricerche di mercato – che anima Don Chisciotte.

Né con Amleto né con Don Chisciotte significa semplicemente fare lo “sforzo eroico” – dopo una fase di analisi che serva a comprendere ciò che è possibile comprendere in quel momento, non ad avere certezze impossibili (e quindi tutt’altro che con l’inconsapevolezza e il comico entusiasmo e la fede cieca di Don Chisciotte); accettando un certo margine di rischio e soprattutto con il coraggio di chi sa che la scelta potrebbe rivelarsi fallace, che comunque non sarà perfetta, comunque *costerà* qualcosa ed è pronto a perdere, soffrire e ripartire – di assumere una decisione, la decisione che si reputa la migliore in quel momento, con quelle informazioni, a quello stadio del viaggio, come Ulisse fra Scilla e Cariddi. Fra Amleto e Don Chisciotte, se si tratta di un’odissea, è meglio fare come Ulisse, con tutto quello che ne segue e che abbiamo già visto.

La nuova sfida manageriale 2: il coraggio di guardare cose invisibili agli occhi

Avere il coraggio di aprire gli occhi di fronte alle cose invisibili, dunque, e inserirle fra le variabili da provare a governare.

Sì, fai presto a dirlo! Ho studiato italiano, storia e trigonometria. Ho sudato su calcoli, formule, statistiche, test acidi, bilanci, principi e modelli organizzativi, diagrammi di Ishikawa. Conosco le 3P, i 6 sigma, le 7S; le 12, 27, 82, 118 regole del manager perfetto. Poi mi sono dato da fare anche con Sun Tzu. Ho frequentato centinaia di corsi, visto migliaia di slide. Ho camminato sui carboni ardenti, fatto orienteering in Libia, passeggiato su ponti tibetani, navigato in barche a vela e ho

anche proficuamente subito i relativi debriefing... Insomma, non ho timore di nulla quando sto di fronte a un problema definito, concreto, pratico, per quanto numerose e intricate siano le variabili in gioco. Non temo nemmeno di confrontarmi con la slide – il libro, il discorso – che parla di delega, motivazione, formazione, clima... Cose già meno tangibili, ma c'è qualche appiglio ed esistono imbracature, corde, moschettoni, strumenti utili allo scopo: si vedono, si toccano, si possono "maneggiare". Ma quando mi trovo sull'ultima riga dell'ultima slide, sull'ultima parola del libro, del discorso, quella dove normalmente si afferma che i principi e le regole viste in precedenza hanno validità assoluta solo a patto che il management "sappia decidere in condizioni di incertezza" (che, a dispetto della formula, non è affatto una questione relativa solo al "sapere" ma piuttosto e soprattutto al "volere", al coraggio e alla paura, alla vittoria e alla sconfitta), solo a patto che le culture aziendali siano coese, solo a patto che le persone siano appassionate, determinate, adulte, pazienti, responsabili, mi ritraggo e chiudo gli occhi. Spesso con fastidio, talvolta con un'irritante sensazione di totale impotenza, quasi sempre con la vertigine che dà il vuoto: nessun appiglio, nessuna presa sicura, nessuno strumento, nessuna ragionevole certezza, nemmeno la più misera per cui, se farai "A", ragionevolmente dovrebbe accadere "B".

La causa fondamentale di questa volontaria cecità manageriale credo risieda soprattutto nel fatto che, nelle organizzazioni, ci siamo confinati in un mondo artificiale – o, meglio ancora, in un giardino di infanzia – e stabilito che

tutti gli elementi non compresi nel perimetro della finzione, amletica o donchisciottesca che fosse, semplicemente non esistessero o comunque non fossero pertinenti.

Forse proprio perché nella nostra vita accettiamo un certo (alto) grado di indeterminatezza – anche se non sempre con il buon umore dei saggi, anzi! – e siamo costretti a fare i conti con l'ineluttabilità di eventi imprevedibili, di spesso incomprensibili incidenti, ritardi, errori, disordini, malanni, ciambelle senza buchi, limiti, delusioni, timori; forse perché viviamo la fatica senza fine di provare a gestire le situazioni a mano a mano che le incontriamo, di reagire, di apprendere, di adattarci, di ripartire o di farcene una ragione; forse in ragione di tutto questo abbiamo preteso e finto che invece, almeno nel mondo del lavoro, la vita potesse scorrere sempre e solo in modo ordinato, in modo perfettamente e coerentemente prevedibile e misurabile: una bella successione di cause ed effetti, di *input* e *output*, sequenze di previsioni, scostamenti, correzioni, risultati.

Abbiamo evitato di guardare – “non mi riguarda, non è gestibile, ma parliamo di cose serie!” –, accantonato, finto che non esistessero quei fenomeni che, per il solo fatto di non essere facilmente compresi e quindi facilmente manipolabili da NOI, noi stessi abbiamo classificato come “irrazionali” e quindi frettolosamente relegato nel cassetto delle sciocchezze o dei misteri “insondabili”. Per parafrase Wittgenstein (“Su tutto ciò di cui non si può parlare si deve tacere”), abbiamo stabilito una norma di comportamento organizzativo: tutto ciò che non riusciamo *facilmente* a governare è meglio fingere che non esista, che non c'entri.

Purtroppo, come abbiamo visto, quel tutto c'entra sempre di più.

La nuova sfida manageriale 3: governare cose invisibili agli occhi

Governare cose invisibili agli occhi significa comprendere ciò che è comprensibile e imparare ad agire per quanto è possibile relativamente ad alcuni elementi fondamentali:

- il proprio e l'altrui senso di responsabilità;
- la propria e l'altrui maturità;
- la propria e l'altrui paura;
- la propria e l'altrui fiducia;
- la propria capacità di comunicare, persuadere, educare.

Di tutti questi argomenti parleremo nel prosieguo del libro. Ma sull'*intelligenza* adatta e necessaria al leader per imparare a educare conviene forse fare una breve postilla.

Nel romanzo *Gambetto Turco* di Boris Akunin, scrittore di origine georgiana, il balbuziente consigliere di corte Erast Fandorin risponde così alla giovane anarchica Varvara Andreevna, che afferma la necessità di «distruggere uno Stato ingiusto e al suo posto costruirne un altro»: «Purtroppo, Varvara Andreevna, uno Stato non è una c-cassa, ma piuttosto un albero. Non viene costruito, ma cresce da sé, assoggettato alle leggi della Natura, ed è una cosa lunga. Non ci vuole il muratore, m-ma il giardiniere».

Se sostituiamo alla parola Stato "organizzazione" (azienda, ente, ufficio), la frase resta perfetta: per governare una sistema sociale complesso è meglio possedere l'intelligenza del giardiniere; i muratori, in questi casi, fanno solo danni.

