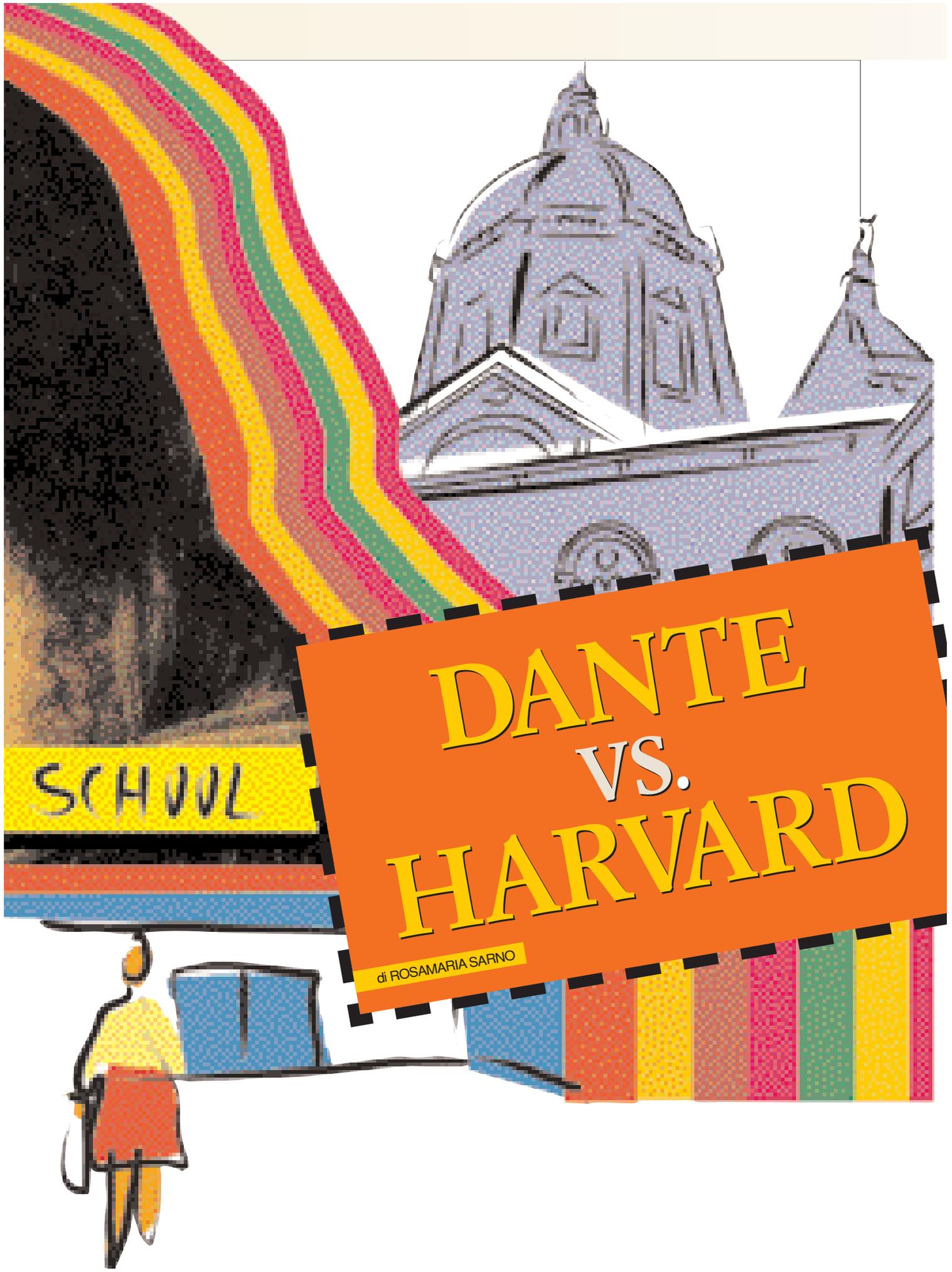




MANAGEMENT





DANTE VS. HARVARD

di ROSAMARIA SARNO

SCHUOL



Fra scientific e humanistic education

Da una parte l'approccio scientifico codificato dalle business school americane, dall'altro il tentativo di accreditare nella formazione manageriale i valori della cultura umanistica. Tra principi contrapposti e contaminazioni, un dibattito sul futuro della cultura di management nel nostro Paese

di ROSAMARIA SARNO

Il classico modello di formazione manageriale di matrice statunitense sembra sia entrato in crisi, perché ritenuto poco flessibile, totalizzante, incentrato sugli stessi schemi ripetitivi che molti rimproverano alle grandi multinazionali della consulenza, mentre in Italia si sentirebbe l'esigenza di nuovi "format" incentrati sulle soft skills non solo psicologiche e comportamentali ma anche culturali e umanistiche.

Già un paio d'anni fa, sul numero di novembre 2004, pubblicammo un articolo in cui Marco Minghetti e Fabiana Cutrano presentavano il *Manifesto dello humanistic management*, da loro elaborato insieme a prestigiosi esperti, con l'obiettivo di proporre una nuova visione del management umanisticamente orientata. All'articolo è seguita poi una serie di contributi di riflessione sul tema, che abbiamo voluto ora

riprendere chiedendo il parere di alcuni responsabili di business school e docenti universitari. L'obiettivo era quello di capire, attraverso la loro analisi di esperti del settore, se questo diverso modo di concepire la formazione è solo una moda destinata a passare rapidamente, per ritornare alle sicurezze della tradizione "harvardiana", o se è destinato al successo perché – come alcuni commentatori sostengono – ancorata ai valori profondi della cultura umanistica, che è anche quella cui sono legate le fortune del made in Italy.

Naturalmente i termini *humanistic management* e *scientific management* sono qui usati come semplificazione, polarizzazione volutamente schematica di concetti molto più complessi e sfumati. Sappiamo bene che lo *scientific management* non è più quello di Taylor o di Ford, come non siamo così ingenui da credere che la lettura e il commento in chiave manageriale di una tragedia di Shakespeare trasformino automaticamente i manager in infallibili strateghi d'impresa. Il nostro è solo un tentativo di dare ordine a una discussione che periodicamente riaffiora negli ambienti manageriali.

I pareri, com'era da prevedere, non sono stati concordati ma nemmeno posizionati su fronti completamente opposti. Si parla soprattutto di integrazione e di "contaminazione" di saperi, di approcci e di discipline, più che di una netta separazione tra cultura umanistica e cultura scientifica.

Il dibattito resta però aperto e ci piacerebbe che i nostri lettori partecipassero al confronto sul tema segnalandoci il loro parere, che volentieri pubblicheremo sul nostro sito www.limpresaonline.com.

Solidi pilastri per la trasmissione del “saper essere”

GIUSEPPINA BERARDI, direttore area Progettazione e sviluppo di **IMPRESA & MANAGEMENT** e docente presso la facoltà di Scienze della formazione dell'Università degli Studi di Roma Tre

La formula per formare i manager su temi altamente specialistici è relativamente semplice. Occorrono buoni formatori, tecnicamente preparati, un'aula attrezzata con risorse strumentali adeguate allo



Giuseppina Berardi

scopo, materiali didattici aggiornati e comprensibili, una classe formata da discenti motivati ad acquisire quelle competenze rese necessarie dall'ineluttabile aggiornamento delle professioni. Ma cosa occorre, realmente, per formare la persona (ancor prima che il manager) su quei temi che l'azienda ha posto come intangibile patrimonio culturale della propria mission? Per il formatore è il principio-quadro all'interno del quale enucleare quelle macro-aree ritenute critiche ai fini della loro ricaduta in termini valoriali e, intorno a esse, rappresentare il concetto di “etica dell'organizzazione”.

Vi sono valori che possono essere chiamati ancora interessi – che sono quelli di parte – che possono prevedere la competizione, l'aggressività eccetera. Se però si vuole mantenere nel tempo questa identità, che non duri solo una fase di marketing, occorre salire di livello: le persone si riescono ad aggregare per un periodo medio-lungo attorno ai valori più importanti per la persona, che non sono solo quelli del successo.



FONDAZIONE ISTUD

Il formatore/consulente è chiamato a un'impegnativa ricerca dei pilastri fondamentali su cui fondare la trasmissione di quel “saper essere” che consente il passaggio da “manager nell'organizzazione” a “manager dell'organizzazione”.

In sintesi, non solo ritengo che nella formazione manageriale l'erogazione di *soft skills* debba essere prevalente rispetto all'erogazione di competenze professionalizzanti, ma sono fermamente convinta che una parte delle *soft skills*, intese come competenze trasversali afferenti alla sfera del “saper essere”, debbano essere progettate ed erogate tenendo conto della gamma valoriale dell'impresa di appartenenza.

Modi e modelli oltre le mode?

TIZIANO BOTTERI, responsabile Sviluppo manageriale di **CEGOS ITALIA**

La formazione manageriale – non solo in Italia – è alimentata da metodi, modelli e anche da mode che hanno fatto proseliti o creato forme di diffidenza o rifiuto, in primis fra gli stessi consulenti. Pensiamo solo ad alcuni “famosi” acronimi quali Pnl, Tqm, Bpr, Bsc, Zbr. Ma esiste qualche “centro di gravità permanente” in questo ambito?

Ricordo ancora una splendida antologia liceale della fine degli anni Sessanta in cui si parlava di cultura umanistica e cultura scientifica e si avanzava l'idea che fosse un errore considerarle contrapposte. Saul Bellow nel suo *Herzog* scrive: “La vita di un uomo non è un'impresa commerciale”.

Parole sacrosante. Eppure oggi si odono tanti squilli di tromba che introducono approcci schematici, e manageriali in senso lato, in parecchi risvolti della gestione del personale aziendale, toccando – non solo a livello superficiale – i comportamenti individuali.

Dobbiamo tuttavia tener conto di un'altra variabile, ossia il fondale rappresentato dalla nostra società in forte mutamento, definita da Zygmunt Bauman “liquido-moderna” in quanto le situazioni in cui agiscono gli uomini si modificano prima che i loro modi di agire riescano a consolidarsi in abitudini e procedure. Assisted alla nascita della società del *low cost*, del marketing, dei nuovi capitalisti e dei nuovi consumatori.

L'impianto harvardiano nella consulenza e nella for-



Tiziano Botteri



mazione assolve all'importante compito di disegnare un processo di razionalizzazione dei fenomeni, umani e organizzativi, d'impresa. Ma quanto emerge dall'applicazione di questa matrice a prevalente caratteristica tecnica sarà arricchito dall'approccio umanistico, che – a mio parere – dovrebbe affondare le proprie radici in una seria e appassionata cultura scolastica: una cultura nella quale un adeguato e diffuso orientamento integrato alla letteratura, alla storia e alla filosofia potrebbe “seminare” la mentalità dei futuri manager.

Lo *humanistic management*, che si nutre delle lezioni napoleoniche o delle indicazioni shakespeariane, deve agire su basi consolidate per non rischiare un innesto improvvisato o dispersivo. Lo scopo è l'esaltazione delle capacità di innovazione, creatività e buon gusto tipiche del made in Italy, nato nelle botteghe rinascimentali. In questa vita liquida tali elementi possono apportare un senso maggiore ai progetti per il nostro futuro. Un futuro che, come ricordava Mark Twain, è il vero luogo dove siamo destinati a passare il resto della nostra vita.

Trovare nuovi paradigmi per la gestione dei problemi

MARELLA CARAMAZZA,
direttore della FONDAZIONE ISTUD

Già da diversi anni l'analisi organizzativa ha tratto utili spunti dai diversi ambiti disciplinari tipici della cultura umanistica europea: la filosofia, la storia, la critica letteraria, la storia dell'arte. Purtroppo pochissima di tanta ricchezza culturale è stata trasferita nella formazione manageriale e nella consulenza e, ancora meno, nelle pratiche manageriali. Al di là di rare eccezioni, la concezione fondamentale del ruolo del



Marella Caramazza

manager e di come questi “apprendono”, continua nella sostanza a essere quella adottata cinquant'anni fa dalle prime business school europee che l'avevano importata dal Nord America. Questa concezione vede la competenza manageriale come un sistema autoreferenziale di metodi che consentono ai manager di affrontare in modo razionale i problemi economici.

Vedere un'impresa solo come un soggetto economico

e non anche come una comunità fa dimenticare il fatto che essa caratterizza sempre più il contesto di riferimento di molte persone che spendono sul lavoro gran parte della loro vita. Analogamente, concepire la formazione dei manager solo come la formazione verso la gestione corretta di un soggetto economico significa dimenticare l'enorme potere che i manager hanno nel determinare la qualità individuale e sociale della vita di coloro che operano con loro, nel rendere l'organizzazione un luogo di lavoro gratificante oppure oppressivo, nell'incrementare la felicità o, almeno, nel ridurre l'infelicità umana.

Se non dimentichiamo tutto ciò, se crediamo nel fatto che un manager possa essere non solo responsabile dei profitti e delle perdite, ma

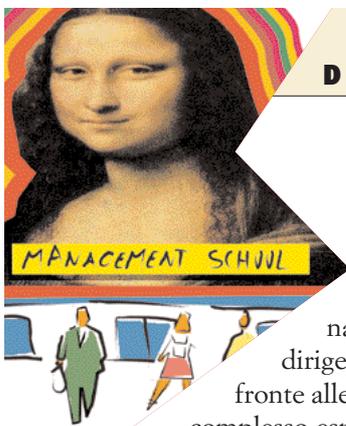
anche della “bellezza” di quella porzione di mondo che ha avuto il privilegio di governare, allora non possiamo trascurare l'importanza che egli sviluppi anche la sua cultura umanistica, la sua conoscenza della storia, della filosofia, dell'arte e, più in generale, tutta quella conoscenza e sensibilità che ci è stata tramandata dal genere umano del nostro continente e che è fonte inesauribile di ispirazione e di creatività. Da queste riflessioni si è partiti per dare vita, nel settembre del 2003, a un convegno internazionale sull'Isola di San Giorgio Maggiore a Venezia, promosso dalla Fondazione Giorgio Cini in collaborazione con l'Istud e la Saïd Business School dell'Università di Oxford. Gli atti del convegno sono stati appena pubblicati in un volume dal titolo *Management Education & Humanities* edito da Edward Elgar e saranno oggetto di un evento che l'Istud realizzerà in autunno.

Queste riflessioni si incontrano anche con una crescente richiesta da parte del management e delle imprese di trovare nuovi paradigmi per la gestione di problemi nuovi e inediti. E, in particolare, nuovi paradigmi sono urgenti per le imprese italiane, la cui cultura industriale e dimensione male si presta ad adottare acriticamente modelli di gestione di ispirazione anglosassone, da cui, pur tuttavia, hanno ancora molto da imparare.

La sfida è la contaminazione. La contaminazione tra la cultura della gestione economica dell'impresa, le scien-



U2COACH



ze sociali e le culture umanistiche. Solo da questa contaminazione, non facile, potrà nascere una "Scuola" della classe dirigente attuale e futura capace di far fronte alle aspettative che la società nel suo complesso esprime verso l'impresa.

Occorre riorganizzare le conoscenze

ANDREA CERIANI, docente di Metodologia dei processi formativi presso l'**UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE DI MILANO**

L'educazione manageriale sembra ancora immersa in alcune dicotomie: ordine e cambiamento, oggetto e soggetto, teoria e pratica. Attualmente, inoltre, l'approccio pedagogico alla formazione del management è rappresentato da due importanti tradizioni, ancora dicotomiche: il modello professionale, che ha poi generato le varie forme di Mba, e l'*experiential learning*. Occorre quindi trovare non tanto una sintesi,



Andrea Ceriani

ma una riformulazione che da un lato integri alcune prospettive prioritarie e dall'altro sviluppi alcuni e del tutto nuovi domini del pensiero pratico.

L'approccio pedagogico del modello professionale è simile a quello impiegato per la preparazione a professioni quali il medico, l'avvocato eccetera. Gli studenti sono isolati da coloro che studiano altre discipline, sono uniti solo dai concetti e dal linguaggio della propria materia e sono sottoposti a un lungo e protratto periodo di studio, prioritario per entrare nella professione scelta e conoscere ogni aspetto della disciplina nota come management. Il modello professionale ha dato l'impressione, nel tempo, di ridurre i problemi del management a semplici questioni di natura tecnica, rafforzando la critica di chi ritiene gli studenti di Mba in difficoltà quando occorre cambiare il proprio approccio durante lo sviluppo di un processo o quando è necessario negoziare, riflettere e indagare.

L'*experiential learning*, come modello pedagogico, fa riferimento ai programmi educativi per adulti, basati sull'idea che i manager apprendano con più efficacia, con e da altri manager e docenti, mentre sono impegnati nella risoluzione di problemi attuali e in tempo



SCUOLA DI PALO ALTO

Momenti di formazione oltre l'aula.

reale. Questa modalità formativa mette lo studente di fronte alla necessità di acquisire un'attitudine a cambiare il proprio approccio, in grado di fargli usare nuove informazioni e idee non apprese precedentemente. Questa attitudine è ciò che Harold J. Leavitt ha indicato con il termine *pathfinding*, cioè l'operazione di sostegno della visione, della creatività e dell'immaginazione di fronte alle avversità, l'affidamento su valori forti.

Abbiamo bisogno di riorganizzare le conoscenze attraverso operazioni di interconnessione e di separazione, di analisi e di sintesi. Abbiamo bisogno di riesaminare i modi di reincludere i valori nella conoscenza e di approcci pedagogici che incoraggino gli studenti a esplorare i procedimenti personali attraverso cui costruiscono la realtà.

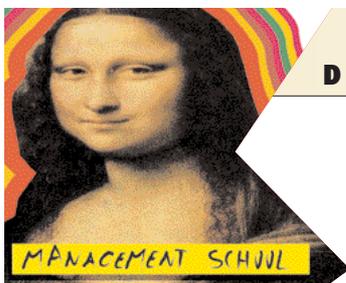
Complessificare il pensiero e i modelli decisionali

ALESSANDRO CRAVERA, amministratore delegato di **NEWTON MANAGEMENT INNOVATION**

La netta separazione tra cultura umanistica e cultura scientifica e tra discipline *soft* e *hard* determina un tipo di educazione che rende le persone incapaci di cogliere "ciò che è tessuto insieme", ovvero il complesso. Si parla spesso di complessità, tuttavia le attuali prassi manageriali, tra cui il modello classico di formazione di matrice americana, tendono ad affrontare temi e problematiche aziendali come se fossero complicate ed esistesse a priori una soluzione ottimale, un metodo che consenta di raggiungere l'obiettivo prestabilito.



Alessandro Cravera



Da qui la richiesta delle aziende di fornire, attraverso la formazione, la classica “cassetta degli attrezzi” ai partecipanti.

Complesso, tuttavia, non è sinonimo di complicato. Si ha complessità quando le diverse componenti (economica, politica, tecnica, psicologica eccetera) che costituiscono un tutto sono inseparabili e interdipendenti. Nelle situazioni complesse – la gran parte delle situazioni aziendali – non esiste una soluzione ottimale a priori, bensì un set di possibili soluzioni sub-ottimali che determi-



FONDAZIONE ISTUD

nano un ventaglio di conseguenze più o meno prevedibili all'interno del sistema azienda. In questa prospettiva, la formazione vista come costruttrice di certezze, di metodi e approcci immediatamente applicabili perde progressivamente di significato.

Formazione significa oggi spostare il baricentro dal fornire risposte preconfezionate alle stesse domande, al suscitare nei manager nuove domande a fronte delle stesse situazioni. Lo scopo è quello di aiutare il management a “complessificare” il proprio pensiero e i modelli decisionali, dando loro punti di vista differenti e contribuendo a evitare di essere sorpresi dalle conseguenze inintenzionali delle loro azioni intenzionali. Una buona formazione manageriale deve pertanto aiutare il management a evitare quelle che Paul Watzlawick ha definito “ipersoluzioni” del tipo “operazione perfettamente riuscita... paziente deceduto”.

Ben venga quindi l'apertura alla cultura umanistica. La formazione manageriale, a mio parere, deve favorire la contaminazione dei saperi, degli approcci e delle discipline, evitando iperspecializzazioni e proporre format che sappiano attingere a linguaggi diversi, tipici della televisione, del teatro, del cinema. Il cosiddetto edu-

tainment non è la ricerca a tutti i costi dell'outdoor estremo o dell'originalità fine a se stessa, bensì il tentativo di utilizzare format che favoriscano l'apprendimento nell'era dello zapping.

Integrare i basic con plus umanistici

ALESSANDRO ENNA,
responsabile di FESTO ACADEMY

Ciascuno sa quanto siano importanti gli aspetti “umani” nell'ambito del lavoro e quanto questi, insieme alla tenacia, all'intuito e alla creatività, facciano il successo e la leadership di manager e aziende.

La complessa realtà attuale mostra i limiti del tradizionale metodo harvardiano o comunque della formazione basata su modelli e best practice.

La sensazione è che l'applicazione del modello non basti più, anche perché lo fanno già tutti i competitor. È anche significativo che già da alcuni anni le business school europee abbiano guadagnato punti rispetto a quelle statunitensi proprio grazie a un approccio più allargato e trasversale nei confronti delle competenze manageriali.

In Italia abbiamo sicuramente know-how e capacità innate per essere in prima linea nel proporre e sviluppare una nuova visione che si basi su *soft skills* e aspetti culturali. Non credo che sia solo una moda passeggera, ma nemmeno l'unica soluzione allo sviluppo della cultura manageriale in Italia.

L'obiettivo dovrebbe essere quello di integrare in un approccio olistico i modelli e le strategie “razionali” che ormai sono quasi dei *basics* per chiunque, con un plus basato su aspetti umanistici e culturali in senso ampio per differenziarsi o creare “oceani blu”. Ma quanti dei nostri manager posseggono già i *basics*?

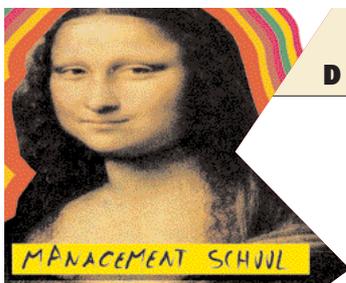


Alessandro
Enna

Non tutte le soluzioni sono adatte a tutti i casi

FLAMINIA FAZI, Executive Coach,
presidente di U2COACH

Quando si progetta di sviluppare *soft skills* a livello manageriale si deve tener conto innanzitutto che si tratta di coinvolgere una popolazione molto impegnata e certamente anche caratterizzata da una intelligen-



za vivace, la quale pretende, a ragione, di essere soprattutto sollecitata dalla formazione. Si deve tener presente che stiamo cercando di trasformare i manager in leader. La parte emotiva e umanistica caratterizza la nostra cultura di riferimento e non si può pensare di rinunciarvi quando si intende coinvolgere le persone in processi di cambiamento personale così importanti. Molti programmi di formazione particolarmente strutturati, che possiamo ricondurre a un approccio statunitense, possono essere considerati validi laddove si desidera stimolare un apprendimento a livello del saper fare, che influenzi la persona nella sua complessità solo a livello comportamentale sfiorando appena le sue attitudini e convinzioni. Non tutte le soluzioni e gli approcci sono adatti a tutti i casi e certamente sono importanti le scelte che vengono fatte e il modo in cui vengono sostenute dalla professionalità degli operatori che supportano i leader nei loro percorsi.



Flaminia Fazi

Quando ci si prefigge un tipo di lavoro centrato sullo sviluppo del saper essere, allora gli strumenti e le modalità formative devono essere in grado di stimolare l'attenzione, la consapevolezza e l'impegno nei confronti del cambiamento e dell'efficacia

personale, fornendo agli interessati momenti importanti, in grado di integrare approcci nuovi con il più consolidato substrato culturale, sia individuale sia organizzativo. Questa è l'unica ricetta per promuovere un cambiamento genuino, che si consolidi all'interno della persona e che sia in particolar modo generativo. Non si tratta di mode, ma di soluzioni creative che permettono di ottenere in tempi più brevi cambiamenti personali molti significativi: in questa direzione vanno tutti gli approcci che si fondano sull'uso della metafora in senso più ampio, sull'esperienza della recitazione e sull'oratoria, all'interno di percorsi di sviluppo della leadership e del *team work*.

Contestualizzare la formazione nel momento storico

ANDREA MALACRIDA,
direttore generale di ADECCO TRAINING

In base alla nostra esperienza, ritengo che le esigenze del mercato riflettano la richiesta del singolo manager che si aspetta una formazione "diversa", capace di garantire l'approfondimento dei bisogni trasversali legati al ruolo di manager, non solo per il settore di riferimento ma ancor più rivolti al momento culturale e sociologico che lo vede protagonista attivo. Credo che la modalità dell'*experiential learning*, con l'aiuto di trainer che provengono dal mondo dello sport e della

cultura, possa rappresentare una metodologia di successo. Il passaggio successivo potrebbe essere quello di perfezionare i momenti trascorsi in aula con sessioni di coaching, per completare poi il percorso con un accompagnamento one to one. A garanzia del successo di questo processo, è fondamentale che le aziende e i manager continuino a perseguire il concetto di *life long learning* come stimolo a creare un percorso completo verso l'organizzazione e verso il singolo. Occorre infine prendere consapevolezza che non ha senso una formazione fine a se stessa o standard e programmata solo sulla mansione, ma è indispensabile contestualizzarla nel momento storico e far sì che sia in linea con la realtà che i manager vivono nel mercato.



Andrea Malacrida



Lezioni di empowerment manageriale sul campo da golf.

CFMT

Basta aula!

MARCO MASELLA, presidente della **SCUOLA DI PALO ALTO**

Negli ultimi anni abbiamo assistito alla ricorrente richiesta di migliorare i modelli formativi esistenti al fine di eliminarne gli schemi anglosassoni, sicuri nella loro ripetitività ma poco rispondenti ai reali ritmi delle aziende. Il loro rigido modello, infatti, viene meno davanti a un mercato segnato da originalità, innovazione e flessibilità. A dire il vero, la



Marco Masella

risposta è giunta, ancora una volta, da oltreoceano, anche se le multinazionali della consulenza si sono rivelate poco disponibili ad abbandonare schemi che nel passato hanno avuto successo e, in alcuni casi, continuano ad averlo. D'altra parte la compressione dei tempi formativi ha sollecitato la ricerca di nuovi modelli didattici. Tra questi, quelli di maggior successo hanno puntato sulle emozioni per dare una spinta forte alla crescita dei manager. Le persone, infatti, ricordano perfettamente tutto ciò che è associato a un momento che li ha colpiti nel profondo. Le neuroscienze, da parte loro, hanno ormai confermato senza riserve gli ottimi risultati delle emozioni positive sull'apprendimento. L'entusiasmo e la passione nel lavoro, da semplici intuizioni di alcuni "illuminati", sono diventati un indirizzo di valore per i manager-leader del ventunesimo secolo verso un salto di qualità decisivo nella guida dei collaboratori. La verità è che il tentativo di salvare il modello formativo preesistente non riesce a farci assumere la nuova, necessaria condizione: basta aula! Dobbiamo imparare direttamente sul campo, grazie a trainer che comprendono le necessità dei propri clienti attingendo alle esperienze lavorative personali. La nuova formazione ha bisogno di ex-manager ispirati dalla voglia di trasmettere esperienze anziché di ricercatori cattedratici che hanno conosciuto le imprese solo su libri ormai datati. Ancora oggi assistiamo, con un certo imbarazzo, a eventi in cui presunti "guru del management" raccontano le loro intuizioni di 30-40 anni fa a manager che li ascoltano con grande interesse, sperando in una soluzione ai loro reali e attuali problemi.



I partecipanti al Rowing Team, attività di team building in barca organizzata da Adecco Training.

Harvard non basta più

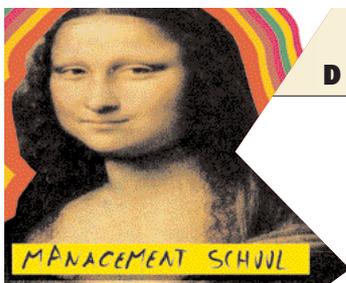
MICHELANGELO PATRON, direttore generale del **CFMT - Centro Formazione Management del Terziario**

Il modello classico "harvardiano" non è entrato in crisi. Semplicemente non basta più. Nell'economia di oggi, infatti, l'immateriale sta progressivamente sostituendo i processi di trasformazione fisica e il valore creato dall'impresa dipende in modo sempre più rilevante dalle sue capacità di relazione con il mercato piuttosto che dal valore intrinseco dei propri prodotti e servizi. Per questo il know-how, le esperienze, le conoscenze e i sistemi di *networking* acquisiscono un'importanza sempre più rilevante rispetto alla dimensione produttiva e di trasformazione contenuta nella fisicità del prodotto.

In questo contesto, al manager d'impresa si richiede di integrare le competenze "classiche" sulla gestione dell'impresa con competenze di tipo "culturale". Una recentissima indagine condotta su 2mila manager italiani conferma che lo sviluppo delle competenze manageriali deve contemperare due diverse dimensioni. Da una parte alle business school si richiedono risposte più concrete e di immediata applicabilità, dall'altra non si può prescindere dallo sviluppo di una dimensione culturale che aiuti a creare maggiore consapevolezza del contesto all'interno del quale l'impresa si trova a operare. Ciò significa spingere l'acceleratore sull'innovazione



Michelangelo Patron



dei format di apprendimento e didattici. L'apprendimento non passerà più solo attraverso l'aula ma, ad esempio, attraverso la capacità di trasferire esperienze, di proporre momenti di riflessione che generino stimoli anziché trasferire nozioni.

Un percorso di apprendimento, quindi, che integra diverse modalità: aula, workshop, coaching, confronto, esperienze e contaminazione costante con mondi apparentemente lontani e mai come oggi vicini per gli stimoli alla riflessione e alla trasferibilità delle esperienze nei diversi contesti (lo sport, la musica, il teatro, la poesia). Sul piano didattico l'uso di esperienze, *case histories* e testimonianze sarà fondamentale nel ridisegno dei percorsi formativi e il docente scenderà dalla "cattedra" per essere più "facilitatore" e tutor che "maestro".

Non c'è dicotomizzazione

FRANCO RATTI, direttore scientifico dell'Mba part time Executive Program della **FONDAZIONE CUOA**

Non possiamo pensare alla cultura come a un complesso di elementi isolati in compartimenti stagni. Se ci riferiamo alla cultura manageriale non possiamo pensarla come semplicemente quantitativa o puramente qualitativa. Questo, riferendoci alla domanda, non accade più neanche nella realtà statunitense. Se ci rifacciamo all'opera di Daniel Goleman vediamo come l'intelligenza emotiva, per essere efficace, deve combinarsi con la componente cognitiva e con l'intelligenza pratica, derivante dal possesso di capacità professionali.

La componente umanistica è parte della nostra formazione? Non vibriamo emotivamente nel leggere una poesia, un racconto o assistendo a un film? E allo stesso tempo non elaboriamo i concetti dei grandi pensatori per ricondurli operativamente alla nostra realtà manageriale, arricchendola proprio perché i contenuti sono letti attraverso un legame emotivo associato a questi grandi pensatori? Pensiamo ai dialoghi di Platone sulla morte di Socrate.

Quelle parole ci restano dentro perché fortemente associate a un'emozione legata sia all'evento sia alla figura del protagonista.



Franco Ratti



MIP

Un altro elemento importante è innescato dalla globalizzazione. Non si possono comprendere culture diverse se non si possiede empatia intesa come "sentire le sensazioni e i punti di vista degli altri e avere interesse attivo nei confronti dei problemi degli altri. Reagire agli stereotipi riconoscendo e apprezzando l'unicità degli altri". Una cultura diversa non si apprende su schemi stereotipati ma ci si deve sforzare di approfondirla nelle sue più varie componenti comprese quelle emotive.

Non insegniamo oggi ai nostri manager la tecnica del racconto di storie aziendali per rendere efficace la condivisione di valori e stimolare all'eccellenza?

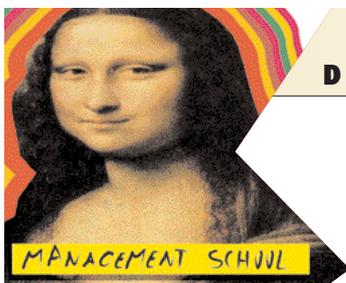
La visione di film, la lettura dei classici in chiave manageriale, il racconto di storie, l'uso di tutti i sensi per apprendere sono tecniche di formazione che sono comuni oggi a tutte le realtà. Viene così a cadere l'ipotesi di una dicotomizzazione.

Il forte sostegno delle nostre risorse storico-culturali

MARCO RICCI, presidente di **ACCADEMIA DEI COACH**

Oggi le organizzazioni, come gli individui, non vogliono più essere formate: vogliono essere allenate per essere protagoniste dei propri risultati e poter crescere nel percorso che le porta a raggiungerli.

Sono pochi i manager che hanno il tempo o la disponibilità per studiare alla fine di un intervento formativo. Troppe volte le imprese si trovano ad aver investito risorse in corsi e seminari che, seppur formalmente interessanti, vengono ritenuti inapplicabili alla realtà locale dai partecipanti. Per questo al termine di un percorso formativo le persone, manager e non, devono aver



appreso e interiorizzato ciò che serve loro nel lavoro di tutti i giorni, per applicarlo in maniera spontanea, senza la classica elaborazione razionale che avviene quando ci si trova di fronte a un approccio che si percepisce come estraneo al proprio mondo.

Per gli antichi greci la storia aveva un andamento circolare: secondo questa visione, dopo la notevole influenza che la formazione manageriale di stampo americano ha avuto negli ultimi decenni (portando nella nostra realtà europea il concetto stesso di formazione), è giunto il momento di un ritorno a un approccio che tenga conto della realtà storica del luogo in cui i manager si trovano a operare.



Marco Ricci

Ai nostri giorni, a causa di tutti i cambiamenti in atto e della globalizzazione dei sistemi e delle idee, il “piccolo mondo antico” di scolastica memoria si è espanso, mantenendo tuttavia una serie di caratteristiche locali peculiari che chiedono di essere tenute in considerazione se si vuole mantenere alto il livello di efficacia nella

formazione. Le nostre risorse storico-culturali permettono di proporre un sistema formativo alternativo di grande valore nel medio e lungo periodo, basato sull'esperienza millenaria su cui si fondano le nostre radici. Ho riscontrato spesso durante gli interventi formativi e di coaching che, introducendo riferimenti storici e linguistici appartenenti alla nostra realtà, il coinvolgimento di manager di vario livello aumenta a dismisura. Ciò perché non si sentono introdotti in un mondo nuovo, ma viene loro mostrato come usare al meglio quanto già conoscono.

E se sarà stata solo una moda, lo potremo giudicare in base ai risultati di lungo periodo.

La tolleranza, fiore all'occhiello del made in Italy

SERGIO SILVESTRI,

General Manager di STRATEGIES

I repentini cambiamenti nel modo di “fare impresa” stanno inevitabilmente influenzando i modelli di formazione di chi dovrà guidare le future aziende. I modelli cari alla tradizione statunitense, incentrati sulla ripetitività di schemi prefissati, non possono più essere

funzionali a uno scenario dove ogni cosa è in continuo movimento.

Il leader non può più isolarsi nella “stanza dei bottoni” e prendere ogni decisione (modello fordiano della piramide) prescindendo dalle opinioni e dai suggerimenti dei suoi collaboratori. Questi ultimi, per poter concretamente offrire il proprio contributo, devono affinare le proprie capacità relazionali e psicologiche (le tanto osannate *soft skills*) attingendo a piene mani dai famosi “circoli della qualità” (situazioni nelle quali poter accrescere il personale know-how grazie ai principi della *learning organization*). I principi del Tqm (*total quality management*), ormai diffusi e applicati in quasi 100mila aziende italiane, grazie alla Iso 9000:2000 hanno mutato atteggiamento. Quindi non può costi-



Sergio Silvestri

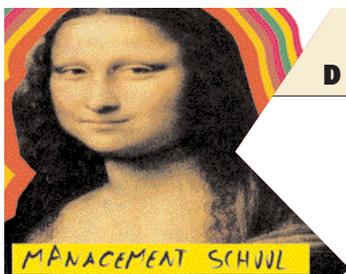


U2COACH

Team work u2coach sullo sviluppo personale.

tuire una moda passeggera: col tempo continuerà a radicarsi e a riscrivere, di pari passo con i cambiamenti che il mercato globale porterà, le regole della formazione manageriale.

Mi piace ricordare un saggio dello studioso americano Richard Florida, in cui le ragioni profonde del successo di una moderna impresa vengono individuate nelle “3T”: *talent, technology, tolerance*. Proprio la “tolleranza” – intesa come capacità di aprirsi all'altro, di essere pronto a recepire ogni novità, di non adagiarsi su comodi ma infruttuosi schemi preconfezionati, di avere il coraggio di pensare il “nuovo” – è stata da sempre il fiore all'occhiello del made in Italy. Ora più che mai è questa la strada da battere e, a mio avviso, risul-



terà ancora più necessaria la collaborazione fra impresa e mondo della formazione.



Un sano empirismo dalla tradizione harvardiana

GIANLUCA SPINA, direttore del MIP POLITECNICO DI MILANO

Il modello di formazione manageriale di matrice anglosassone è effettivamente sotto attacco da un po' di tempo. Il suo archetipo è il classico Master of Business Administration (Mba), che è poi l'unico prodotto formativo realmente globale e per il quale esistono stan-



Gianluca Spina

dard e certificazioni internazionali. Al modello harvardiano si rimproverano molte cose: anzitutto di essere centrato sul management delle grandi imprese multinazionali e di essere poco efficace nel formare manager per le piccole e medie imprese; per ciò stesso esso sarebbe poco adatto al contesto latino o anche a quello dei Paesi emergenti, dove le piccole imprese e i distretti giocano un ruolo più forte rispetto alla grande impresa.

Il modello anglosassone è stato addirittura accusato di essere il veicolo dell'imperialismo economico-finanziario degli Usa che attraverso la formazione della classe dirigente locale operava una sorta di colonizzazione culturale oltre che servire l'espansione economica delle proprie multinazionali. Inoltre, e questa è la critica forse più corrosiva, lo si accusa di formare manager-tecnici, poco empatici, poco sensibili al lato umano del management, poco inclini alla multiculturalità. Insomma tecnocrati tutti orientati agli aspetti quantitativi e formali della gestione di impresa, incapaci di essere leader, di assumersi rischi e responsabilità e di innovare strategicamente le imprese in cui operano.

Queste critiche sono in parte motivate e nessuno nega che oggi gli aspetti *soft* siano fondamentali nella preparazione dei manager. Tuttavia sono anche ingenerose e in parte ingiustificate. Anzitutto perché la cosiddetta "tradizione harvardiana" si rinnova. Il corso elective più gettonato a Harvard nel 2005 è stato un seminario di psicologia emotiva! I master e gli Mba,



SCUOLA DI PALO ALTO

almeno quelli delle scuole top, assomigliano sempre più a *life-experience* arricchite di strumenti formativi vari dagli outdoor training, al *role playing*, ai *business games* competitivi ai percorsi di *personal development*. In realtà si tratta esperienze formative nelle quali si mescolano gli aspetti tecnici, quelli umani e sociali. In secondo luogo perché quella tradizione ha portato anche in Italia un elemento essenziale: un sano empirismo che si è tradotto in una didattica basata sulla discussione di casi reali. Sono gli americani che ce lo hanno insegnato, non la tradizione umanista del nostro Paese.

Per concludere, non sono d'accordo con quanti auspicano il declino o la necessità di superamento del modello formativo di derivazione anglosassone. Ad esempio, non sono d'accordo con Marco Vitale, presidente dell'Istud, che postula la necessità di un recupero di radici umanistiche nella formazione dei manager italiani, rivendicando una specificità del nostro Paese e del nostro sistema economico (si veda *Corriere della Sera*, 14 aprile 2006).

Nessuno nega che queste radici ci siano, vadano mantenute e anche valorizzate. Ma a me pare oggi francamente che le sfide più urgenti per la classe manageriale del Paese siano altre: internazionalizzarsi, acquisire le capacità relazionali e gli strumenti per muoversi nel business globale, comprendere il potenziale strategico delle nuove tecnologie. E per questo scopo non c'è nulla di meglio che una rivisitazione intelligente, continua e adattata ai contesti locali, del modello formativo anglosassone che si è affermato su scala globale.



La formula e la metafora

di MARCO MINGHETTI e FABIANA CUTRANO,
coordinatori del Manifesto dello humanistic management

Come nel fiume di Eraclito, le persone e le organizzazioni oggi sono immerse in processi che trasformano la loro vita attimo dopo attimo. Per questo motivo, le tradizionali scuole di management hanno proposto numerose teorie volte a produrre culture aziendali improntate alla mutazione istantanea, alla formazione continua, alla “distruzione creatrice”. Si deve tuttavia ammettere che hanno, almeno in parte, fallito. La ragione è semplice e va ricercata nel difetto d’origine del cosiddetto *scientific management*: la persistente ricerca di una “formula” in grado di dominare integralmente la complessità della vita e quindi delle imprese, mentre la realtà non consente più di essere regolata da un paradigma ordinatore dalla validità assoluta.

Eppure in Italia, almeno fino al novembre del 2004, quando abbiamo pubblicato sulle pagine de *L'Impresa* un articolo di presentazione del volume da noi curato “Le nuove frontiere delle culture d’impresa. Manifesto dello humanistic management”, la possibilità di descrivere un modello di gestione (e quindi di formazione manageriale) alternativo al tradizionale *scientific management* non era stata presa in seria considerazione da nessuno. In quel volume veniva descritta per la prima volta una visione di che cosa sia e di come gestire il “mondo vitale” delle imprese, fondata sull’idea che sia possibile coniugare i più avanzati strumenti prodotti dall’Information & Communication Technology a discipline come la letteratura, la filosofia, l’antropologia, la drammaturgia, la cinematografia, la poesia. Il *Manifesto dello humanistic management* ha risposto insomma alla necessità di dare una cornice di riferimento a pratiche alternative allo *scientific management* che non si riducesse a una mera rievocazione del mito umanistico.

È incredibile osservare come, due anni dopo la pubblicazione del *Manifesto*, lo scenario sia completamente

cambiato. Ormai ogni giorno porta la notizia di qualche iniziativa nel mondo aziendale ispirata alle metafore letterarie, cinematografiche, teatrali, filosofiche, mentre tutti gli autorevoli esperti intervistati nelle pagine precedenti condividono l’opportunità quanto meno di integrare le competenze manageriali *hard* con delle *soft skills* di tipo culturale.

Unica voce fuori dal coro – e per questo meritevole di particolare attenzione – è quella del professor Spina, direttore del Mip. Egli non solo contesta le accuse mosse al sistema harvardiano di formazione, ma addirittura sostiene che le innovazioni in senso umanistico vengono proprio da là. Come al solito noi italiani non facciamo che copiare malamente quanto fanno gli americani.

In parte ha ragione, poiché è vero che numerosi sono i casi in cui malaccorti imitatori si sono avventati sul tema, fornendo così un facile appiglio ai difensori dell’ortodossia scientifica harvardiana. Significativa è a questo proposito la nota apparsa proprio su *Harvard Business Review* nel marzo 2005, dal titolo inequivocabile e perentorio – più un

ordine di scuderia, uno slogan ideologico, che la sintesi evocativa di un contenuto: “No more metaphors”. Si pongono qui sbrigativamente all’indice tutte le opere che si fondano sul parallelismo tra business e “Star Trek, il crimine organizzato, *Il mago di Oz*, la barca a vela, i racconti di fate e altre stupidate”. La breve requisitoria si chiude con un giudizio di inappella-

bile condanna: “I migliori libri sul management parlano di business management... I manager dovrebbero sprecare meno tempo andando a guardare cosa succede in altri campi e dedicare più tempo a sperimentare pratiche che potranno garantire loro una identità distintiva”. Come resistere a una tale offensiva? È Milan Kundera a offrirci la soluzione, quando ricorda che un’invenzione romanzesca è un atto di conoscenza definita da Fielding “una rapida e sagace penetrazione della vera essenza di tutto ciò che costituisce l’oggetto della nostra contemplazione”. Come il romanziere dovrà allora comportarsi lo humanistic manager: non inseguire le ex-novità diventate “mode”, ma ricercare continuamente itinerari inesplorati per andare verso l’“anima delle cose”. Questo atteggiamento esistenziale è ciò che fa di entrambi – romanziere e manager – dei poeti. Delle persone cioè che, osiamo credere, più e meglio dei manager americani apprezzati da Spina sono in grado di “internazionalizzarsi, acquisire capacità relazionali e gli strumenti per muoversi in un contesto globale”.

