

Harvard Business Review



ITALIA



LUGLIO/AGOSTO 2020
MENSILE

€ 13,50

Strategi**o**s EDIZIONI

34 Valorizzate i vostri talenti ogni giorno

46 Il modo migliore per introdurre l'intelligenza artificiale

56 Avete una chiara strategia negoziale?

Oltre la crisi

Come esercitare la leadership in tempi incerti e rafforzare l'organizzazione nel lungo termine

pag. 13



RAPPORTO SPECIALE 2020

LA FORMAZIONE MANAGERIALE IN ITALIA NEL 2020

A cura di Rosamaria Sarno



LA VERA SCUOLA DEL COMANDO È NELLA CULTURA GENERALE

Per eccellere nell'arte della leadership è fondamentale lo studio delle arti "liberali". Come spiega un libro di recente pubblicazione. Ne parliamo con il curatore, Andrea Granelli

di **Rosamaria Sarno**

Nel libro *Per una educazione liberale dei manager nell'era digitale*, che contiene 11 saggi pubblicati da *Harvard Business Review* dal 1957 al 2014, ma di straordinaria attualità, si argomenta quanto sia importante avere una cultura umanistica per essere pienamente leader, come siano fondamentali quelle competenze che si basano sulla cultura classica, sulla conoscenza dell'uomo (dalla psicologia alla neuroscienza), sull'agilità interdisciplinare, sul pensiero critico. In pratica, le competenze cosiddette "soft": mentalità indiziaria, capacità di astrarre e di riflettere, sensemaking, abilità persuasiva e negoziale.

Non si tratta di nuove competenze, perché i leader di successo hanno sempre fatto appello alle arti liberali. Come segnala nell'introduzione il curatore del volume, Andrea Granelli, fondatore di Kanso, esperto di tecnologia e management, nelle università medievali si studiavano le cosiddette sette arti liberali, divise in due gradi di insegnamento: Letterario, comprendente le arti del Trivio, che riguardano la predica o le scienze del linguaggio (grammatica, retorica, dialettica); Scientifico, relativo alle arti del Quadrivio, che riguardano il reale e la natura (aritmetica, geometria, astronomia, musica).

Anche il titolo di questo articolo arriva da un grande leader del secolo scorso: Charles de Gaulle. Commentando cosa Aristotele potesse aver "insegnato" come precettore ad Alessandro il Grande, osservò: "La vera scuola del comando è nella cultura generale. Non si diventa un condottiero illustre se non si possiede il gusto e il sentimento del patrimonio dello spirito umano. In fondo alle vittorie di Alessandro si ritrova sempre Aristotele".

Ma perché "liberali"? Perché ci liberano dai pregiudizi e dagli stereotipi tipici delle "piccole" menti governate da istinti tri-



Andrea Granelli

bali: questa la provocatoria risposta dei retori Jay Heinrichs e David Dandes.

Per capire, allora, come le arti liberali si inseriscono, in questo periodo così difficile, nell'executive training e perché, oggi più che mai, vanno curate e padroneggiate, abbiamo posto alcune domande ad Andrea Granelli.

La formazione umanistica che ruolo può avere oggi per affrontare le enormi sfide del post-Covid?

Un ruolo molto importante, soprattutto di questi tempi. Non bastano più le competenze tecniche, economiche e manageriali; serve una visione più ampia: una capacità di comprendere il contesto attuale, saper gestire la crescente incertezza e muoversi con agilità anche in ambienti ambigui. E, soprattutto, serve quel tipo di pensiero – quello che Jack Welch chiamava scetticismo e che potremmo chiamare pensiero critico – che ci aiuta a cogliere la dimensione complessa della realtà, ciò che a un primo sguardo sembra contraddittorio, e soprattutto a filtrare le informazioni utili dal crescente rumore di fondo.

Nel libro si parla anche di soft tech skills, di una vera e propria educazione al digitale, di umanesimo digitale, capace non solo di usare al meglio le nuove tecnologie, ma anche di non farsi usare. Lei, a tal proposito, segnala che servono nuove forme di conciliazione tra dimensione tecnologica e dimensione umana. In questa fase così delicata e difficile, in che modo si possono realizzare?

Ciò che è evidente è che non basta più la semplice competenza tecnica; è sbagliato parlare di alfabetizzazione digitale, la considero un'espressione oltre che superficiale, insultante e fuorviante; non solo stiamo, infatti, dando dell'analfabeta a manager e imprenditori, ma stiamo affermando che è sufficiente conoscere l'ABC del digitale (mi ritorna in mente l'abecedario di Pinocchio), che basta una conoscenza minima, quasi primordiale, di questo ambiente tecnologico.

Ma per usare al meglio il digitale non basta un addestramento; serve una vera e propria educazione. A ben vedere, l'educazione al digitale non è una competenza tecnica ma è parte integrante delle arti liberali; non è cioè una *hard skill* ma una

vera e propria *soft skill*. Mi riferisco a una conoscenza che ci permetta di prendere decisioni legate al digitale, evitando le sempre più numerose dimensioni problematiche, prevedendo le pre-condizioni di utilizzo e usando al meglio la tecnologia in modo da evitare che sia lei a usare noi.

Questo aspetto è ancora più evidente con la pandemia; tutti lavoriamo da casa e lo smart work è letteralmente esploso. Ora, per cogliere al meglio le opportunità offerte dallo smart work, non basta sapersi connettere e saper usare i sistemi di videocomunicazione o il *document sharing*. Si tratta piuttosto di comprendere la natura del lavoro da remoto e sapersi organizzare, evitando per esempio di passare tutto il tempo in comunicazione davanti al computer. Vuol dire saper pianificare le proprie attività in anticipo per essere proattivo e non semplicemente reattivo. Significa capire quando è venuto il momento di fare una pausa oppure di mettersi a leggere qualcosa di diverso per rinfrescare la mente. Ciò richiede, pertanto, specifiche doti come riflessività, consapevolezza e pensiero critico... e cioè *soft skills*.

“La letteratura ha effettivamente una verità fondamentale da insegnare in tema di cambiamento: il cambiamento emerge sempre dall’inatteso. Leggendo la grande narrativa letteraria, possiamo prepararci all’imprevisto e persino acquisire una strana forza che accoglie favorevolmente e sfrutta l’inaspettato”, scriveva nel 2001 il critico letterario Harold Bloom, sostenendo che nessuno, né prima né dopo Shakespeare, ha saputo cogliere così efficacemente l’essenza del cambiamento. Cosa c’è di più inatteso del Covid-19 e quali letture possono essere utili oggi agli executive per migliorare la loro capacità di gestire il cambiamento?

Il Covid è stato certamente un fenomeno inatteso ma non l’unico. Siamo sempre esposti a fenomeni inattesi: i cosiddetti *cigni neri* come li chiama Nassim Taleb o, meglio, i *cigni verdi* come vengono chiamati dal mondo finanziario, visto che la causa principale che li scatena è l’ambiente ferito dall’inquinamento e stravolto dai cambiamenti climatici sempre più rilevanti. Un caso recente pre-Covid è stato, ad esempio, il disastro della centrale nucleare di Fukushima. Era stata costruita per difendersi da un sisma di magnitudo 8.6, ma il maremoto che l’ha distrutta è arrivato a 9.1. Un fatto altamente improbabile è stato considerato dai tecnici giapponesi nei fatti impossibile. Ma l’esistenza dei cigni neri ci ricorda che un fatto, anche se molto improbabile, è sempre possibile... e quindi dobbiamo prepararci, avere un piano B.

In questa “parentesi” dovuta alla pandemia ho letto molto: ad esempio, alcuni libri sulla gestione del tempo, scritti da filosofi o addirittura da un monaco benedettino; ma ho anche ri-



letto *La peste* di Camus. Rileggere quel libro oggi ci fornisce molti elementi per capire alcune dinamiche sociali che si stanno manifestando; una per tutte, la sindrome dell’untore.

Un’altra affermazione che sembra formulata proprio oggi è quella del 2013 di Nick Lovegrove e Matthew Thomas: “Per risolvere i problemi che più ci affliggono, abbiamo bisogno di leader

multi-settoriali, dirigenti in grado di muoversi agevolmente tra il business, il Governo e la sfera sociale”. Come posso-no gli executive acquisire queste competenze tri-settoriali, quali percorsi formativi, oltre che esperienziali, dovrebbero seguire per essere in grado di affrontare i problemi intersettoriali che, oggi più che mai, sono tra i più pressanti?

Il cuore di questa nuova competenza “tri-settoriale” è il cosiddetto social impact, l’impatto sociale. In genere, i manager tendono a prendere decisioni lungo due dimensioni: utilità (serve al mercato) e profitto (ci guadagno, remunerano il capitale investito). Le scelte future richiederanno, invece, manager capaci di prendere decisioni a più dimensioni, domandandosi non solo se la soluzione proposta verrà apprezzata dal mercato e remunererà il capitale investito, ma anche se creerà benessere fra gli stakeholder, se non aumenterà le disuguaglianze sociali e se non danneggerà l’ambiente.

Più che semplice conoscenza, serve dunque saggezza – che può diventare sapienza – quella dote che gli antichi Greci chiamavano *phronesis* e cioè la capacità di indirizzare le scelte giuste; quella disposizione virtuosa che permette di dirigere la condotta umana, discriminando anche fra bene e male.

Ma c’è una soft skill più importante delle altre?

Io credo di sì: per me è la retorica, ma come la intendeva Aristotele o anche Roland Barthes. Quell’insieme, cioè, di competenze e capacità – unite a una buona cultura generale, alla consapevolezza e all’intelligenza emotiva – che ci permettono non tanto e non solo di parlare bene in pubblico e di persuadere, ma anche di negoziare, di sedurre, di curare con la parola, di motivare i collaboratori, di dirimere i conflitti, di coniare nuove parole suggestive e, soprattutto, di comprendere la contemporaneità, unendo fra loro fatti e concetti apparentemente slegati in nuove unità di senso. Credo che l’arte retorica sia oggi la competenza più importante e credo, inoltre, che una delle sfide della rivoluzione digitale sarà trovare nuove forme di ibridazione fra l’antica arte retorica e le nuove forme della comunicazione digitale. ©