



<http://andreagranelli.nova100.ilsole24ore.com/>

Critica della ragion manageriale: qualche riflessione con la lente del digitale

Tu, Romano, ricorda di esercitare il tuo dominio sulle genti: queste saranno le tue arti: imporre regole alla pace, perdonare i sottomessi e sgominare i superbi (Virgilio, *Eneide*, VI libro – la lode ad Augusto)

Non mi importa se un *executive* ha frequentato la scuola di business prestigiosa... Ciò di cui tengo conto è invece un particolare modo di pensare, qualcosa che chiamo 'sano scetticismo' (Jack Welch)

L'imprenditore è un produttore e un organizzatore, non uno speculatore ... È necessario che i capi stiano in officina almeno un'ora in più degli operai per studiare il lavoro. La vita di chi si dedica all'industria con un certo grado di idealismo è ingrata e difficile (Camillo Olivetti)

Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi soltanto nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? (Adriano Olivetti)

Abbiamo portato in tutti i paesi della comunità le nostre armi segrete. I libri, i corsi culturali, l'assistenza tecnica nel campo della agricoltura. In fabbrica si tengono continuamente concerti, mostre, dibattiti. La biblioteca ha decine di migliaia di volumi e riviste di tutto il mondo. Alla Olivetti lavorano intellettuali, scrittori, artisti, alcuni con ruoli di vertice. La cultura qui ha molto valore (Adriano Olivetti)

Abito nella possibilità (Emily Dickinson)

Non si possono gestire imprese del XXI secolo con strutture del XX secolo e dirigenti del XIX secolo (John Kotter, professore di Leadership alla Harvard Business School)

Una crisi di civiltà è sempre una crisi di educazione (Charles Péguy)

Il desiderio di un'etica si fa tanto più urgente quanto più il disorientamento dell'uomo aumenta a dismisura (Martin Heidegger, *Lettera sull'«umanismo»*)

La partecipazione ad una interessante iniziativa organizzata presso la SEC (Scuola di Economia Civile) da Luigino Bruni e Stefano Zamagni e intitolata "[Critica della ragione manageriale](#)" mi dà l'occasione per riflettere sull'essere manager oggi e sulla crisi dei suoi fondamenti – sia culturali che valoriali.

La questione posta ai *discussant* è la seguente: *“Il management contemporaneo si presenta come una tecnica obiettiva e razionale e un insieme di strumenti e procedure per una gestione performante delle organizzazioni. Da qui il suo grande successo, che dall’economia sta migrando verso la politica, la scuola, contaminando ogni altra forma di organizzazione. La nuova ideologia manageriale sta però producendo un impressionante riduzionismo della scienza economica, ed in particolare un appiattimento della teoria delle motivazioni dei lavoratori a favore della promozione della figura dei leader.”*

Nonostante il titolo del convegno richiami a una forma sistematica e profonda di analisi critica propria del grande filosofo Kant, la mia rimarrà però una riflessione frammentaria, aforistica, da intendere più come un punto di partenza che non come la conclusione di un percorso.

Il metodo suggerito da Kant è ancora valido; anzi, come ci ricorda uno dei grandi manager del Novecento ed emblema del management razionale e scientifico – Jack Welch – ciò che completa un vero leader è proprio un criticismo sano e determinato, il cui fine non è costruire alibi per il non agire né giustificazioni tranquillizzanti per gli errori fatti ma esplorare fino in fondo e in modo rigoroso la correttezza delle ipotesi e la legittimità delle “pretese”, al fine di eliminare tutto ciò che è non solo non necessario ma soprattutto **privo di fondamento**.

Partendo dunque da una lettura a volo d’uccello del contesto attuale, vi sono a mio parere tre elementi particolarmente rilevanti per la questione in oggetto e che contribuiscono a determinarne l’attuale configurazione della società in cui viviamo e le dinamiche prospettiche della sua evoluzione:

- aumento dell’incomprensione (anche fra simili) – grazie anche al crollo delle ideologie e alla crescente sfiducia verso i corpi intermedi (o meglio le funzioni di mediazione) e conseguente iperframmentazione della società;
- dominio incontrastato della tecnica, non solo nella vita di tutti i giorni ma anche nell’immaginario collettivo; notava Erich Fromm che il pericolo del passato era che gli uomini diventassero schiavi. Il pericolo del futuro è che gli uomini diventino robot;
- diffusione di un pensiero unico nell’economia caratterizzato da iper-semplificazione, dominio del pensiero logico-calcolante e finanziarizzazione.

A ciò (o forse a causa di ciò) segue anche un nichilismo dilagante che – oltre a togliere la capacità di sognare e il rispetto reciproco – non si limita ad “accettare” (per motivi pratici e di efficienza) la violazione dei valori comuni ma arriva addirittura a negarne esistenza e validità. Come ci ricordava Charles Baudelaire ne *Le Spleen de Paris* (aforismo ripreso anche in un famoso film ...), l’astuzia più grande del diavolo è convincerci che non esiste.

Questa crisi valoriale e culturale ha ovviamente un impatto molto rilevante nelle imprese; non solo nei loro obiettivi e modus operandi, ma anche sulla figura e lo status dei manager, coloro che devono indirizzare, guidare e gestire. Una vera e propria **crisi della ragion manageriale**. I segnali sono moltissimi e tutti molto rilevanti. Ne cito alcuni a titolo di esempio:

- Meritocrazia come roulette russa e senza “protezione degli esclusi”
- Eliminazione della formazione come “inutile” o – al meglio – “lusso”
- Sistemi di incentivi che premiano l’assenza di coraggio (non si può più sbagliare) più per l’incapacità di valutare in maniera non superficiale né riduzionistica l’operato (che quasi sempre coincide con il profitto o il valore per l’azionista) nonostante nella retorica manageriale vengano celebrati i “capitano coraggiosi”.
- Una crescente incapacità di gestire e progettare i due apriori aziendali (per rimanere al linguaggio di Kant ...) – spazio e tempo –. Ciò dipende da due grandi criticità:
 - l’adorazione del tempo lineare imposto dalla tecnica, nonostante si stia riaffermando il tempo ciclico ... con l’emergere di temi e problemi che pensavamo oramai definitivamente superati;

- la lettura degli spazi aziendali con l'unico metro dell'efficienza (tipicamente il numero di dipendenti per metro quadrato) che sta creando luoghi di lavoro impersonali e alienanti (nonostante vi siano piante, divani e macchine del caffè negli spazi collettivi dove si ritiene avvenga lo scambio informale e creativi e si sviluppi la *serendipity*).

E l'elenco potrebbe continuare ...

Che fare?

Volendo provare a individuare alcune aree ove indirizzare il ripensamento della ragione manageriale, quattro mi sembrano le "competenze manageriali" particolarmente necessarie oggi sia per il loro impatto sulle (future) performance aziendali sia per l'essere non sufficientemente analizzate e dibattute.

Accettare il senso del limite e soprattutto l'ambiguità; anzi potremmo dire abitare l'ambiguità, coglierne la ricchezza informativa senza farci bloccare dall'esigenza di controllo. L'ambiguità è spesso strutturale, non deriva da una nostra carenza informativa. Per questo va attraversata e non evitata. Uno degli "slogan" dei gesuiti coglie questa apparente contraddizione – che se letta distrattamente può addirittura inibire l'azione – suggerendo uno scarto che spinge alla massima azione (e quindi alla massima responsabilizzazione di chi è chiamato a fare) tollerando però il limite (esiste qualcuno/qualcosa che può in qualche modo pre-determinare il risultato dell'azione): *"Lavora come se il successo dipendesse dai tuoi sforzi, ma abbi fede come se tutto dipendesse da Dio"*. Si tratta di far convivere la conoscenza scientifico-manageriale e il potere del ragionamento razionale con un sentimento "religioso" di limite e di trascendenza, di sentirsi comunque parte di un tutto più grande di noi, senza però tarpare la nostra sete di conoscenza e di scoperta né fermarci in attesa che le regole e il contesto si chiariscano. La coscienza ambientalista è ad esempio partita da queste premesse. Potremmo dire – usando un linguaggio più manageriale – che dobbiamo passare dal *decision making* scientifico al discernimento etico; per fare ciò dobbiamo affiancare ai libri di management e di matematica finanziaria i testi dell'antica sapienza e i grandi classici della letteratura, intrisi di saggezza e conoscenza profonda dell'uomo nel suo porsi, agire e interrogarsi sul mondo. Il grande critico letterario Harold Bloom, rispondendo a Diane Coudu in una bellissima intervista pubblicata su Harvard Business Review nel lontano maggio 2001 (*A Reading List for Bill Gates – and You: A Conversation with Literary Critic Harold Bloom*) affermava: «La letteratura ha una grande verità da insegnare riguardo al cambiamento. Il cambiamento nasce sempre dall'inatteso: pertanto, leggere la grande letteratura fantastica ci prepara alla sorpresa, anzi ci dà una certa confidenza che rende l'imprevisto addirittura gradito, poiché ci consente di esplorare nuovi territori».

Muoversi in questo contesto richiede non solo di sviluppare una propensione al rischio ma soprattutto di e saper trarre beneficio dai fallimenti. Affrontare in maniera consapevole (e non incosciente) un rischio richiede di accettare l'imprevedibilità e l'ambiguità e soprattutto deve mettere in conto il fallimento, che diventa naturale, quasi consustanziale al rischio. Inoltre un'esperienza di fallimento costringe a sostenere eventi straordinari, e ad affrontare imprevisti ed eventi avversi in modo nuovo. [Abraham Zaleznik](#), in un famoso articolo su Harvard Business Review del 1977 (*Managers and Leaders. Are They Different ?*) più volte ripubblicato, ha osservato che il fallimento porta il vero leader a estraniarsi dall'ambiente circostante e quindi a «volgersi verso la sua interiorità per riemergere con un senso della propria identità che nulla ha a che vedere con quanto vi era prima». Questa riemersione è una vera e propria rigenerazione – anzi rinascita; per questo motivo Zaleznik ha introdotto – per i leader che hanno vissuto questa potente esperienza (ad esempio Steve Jobs) l'espressione *"twice-born"*, nato due volte. Carl Gustav Jung rincara la dose ricordandoci che uno degli insegnamenti della psicologia è che «nessuno può salire se prima non è disceso». Lo stesso Papa Francesco ha recentemente ricordato questo concetto a un incontro con i bambini richiamando, con un linguaggio volutamente semplificato ma efficacissimo, una canzone degli Alpini: «nell'arte di salire il successo non sta nel non cadere, ma nel non rimanere caduto».

Costruire un approccio "umanistico" al digitale: non accontentarsi di una banale alfabetizzazione ma puntare a una vera e propria cultura digitale, che ci metta in condizione non tanto di imbottirci di strumenti e lessico digitale, quanto piuttosto di rileggere il contesto con le lenti del digitale. Infatti la cosiddetta *Digital Transformation* dipende quasi interamente dal rafforzamento (e centratura) dei «fattori umani» a valle della *Digital Automation*, intesa come l'inserimento in azienda di computer, tecnologia, piattaforme,

applicazioni. E quindi i fattori umani vanno davvero potenziati grazie al digitale. Per questo motivo non è sufficiente una banale e superficiale alfabetizzazione, che punta a insegnare l'ABC (i rudimenti) degli strumenti digitali più utilizzati; è invece sempre più necessario costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso. Non basta cioè conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici (soprattutto come li raccontano i fornitori) della specifica applicazione digitale o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I criteri "obiettivi" di scelta di un'applicazione
- La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali
- Gli elementi per costruire Business Case realistici
- I modi per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale
- Le implicazioni organizzative, psicologiche e linguistiche a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

In particolare, è vitale che i (nuovi) manager siano in grado di combattere le false credenze – soprattutto quelle legate ai benefici che derivano dall'uso del digitale – e comprendere in profondità – oltre che le specificità – anche le dimensioni problematiche del digitale, i suoi lati oscuri. La comunicazione muscolare del digitale (fomentata dai fornitori) sta uccidendo il senso critico e introducendo pensieri e comportamenti stereotipati, accettati passivamente e acriticamente da tutti. Pensiamo ad esempio all'uso "pavloviano" che facciamo della eMail, oramai sempre più invadente, o al fatto che siamo quasi permanentemente in riunione, attività che diventa quindi sempre di più indistinguibile dall'essere un'attività routinaria e quindi inefficace oppure che ci fidiamo ciecamente di Internet come fonte attendibile. Il pensiero critico è però sempre stato una delle doti dei grandi leader. Come osserva [Justin Menkes](#) – tra i fondatori dell'Executive Assessment Services Practices di Spencer Stuart – nel suo *Executive Intelligence. What All Leaders Have*: «*Executive Intelligence has its roots in what is commonly known as **critical thinking**, but it is not the same as the abstract-logic and reasoning skills often associated with that subject. Instead, it is an expanded and applied type of critical thinking; specifically it is **how an individual skillfully uses the available information as a guide to thought and action***». Questa riflessione vale ancora di più nell'ecosistema digitale, dove solo le discipline umanistiche e il senso critico ci possono aiutare ad evitare le derive sempre più in agguato.

Riportare in modo integrale l'essere umano (il collaboratore, il cliente, lo stakeholder) al centro, ridando alla tecnologia – nonostante la sua potenza e tendenza all'autonomizzazione – il ruolo che le spetta: essere strumento. Troppo spesso, però, la tecnologia viene considerata come fine: basta la sua presenza che il lavoro diventa *smart*, che le città diventano *smart*, e che l'uomo diventa potenziato (anzi "aumentato") ... ma non nel senso *nietzschiano* di "oltre uomo" (con le sue dimensioni problematiche): nessuna esigenza di autentica trascendenza, ma solo di super-potenza e immortalità. A ben guardare – uno degli aggettivi più usati per descrivere le tecnologie digitali è *enabling technology* – tecnologia abilitante ... che permette di fare tante cose (spesso quasi tutto). È con questo tipo di pensiero che il mezzo (strumentale a fare una certa cosa) si la trasforma in fine (il fatto stesso che lo si possiede è un valore ... le applicazioni seguiranno). La visione umanistica deve però spingersi oltre; andare oltre il suo ruolo di bonifica del pensiero digitale attuale ed entrare nelle fondamenta dell'essere manager, nella sua cultura di base. [Steve Jobs](#), in un famoso discorso del 2010 all'*Apple World Wide Developers Conference*, affermò in modo perentorio «*The reason Apple is able to create products like the iPad is because we've always tried to be at the **intersection of technology and liberal arts***». Anche [Adriano Olivetti](#) – dallo stesso Jobs considerate fonte di ispirazione – la pensava allo stesso modo. Nell'ambiente olivettiano delle origini, la presenza di intellettuali e letterati è sempre stata trasversale. Adriano riteneva che queste competenze fossero necessarie anche in un'industria a elevato contenuto tecnologico in quanto potevano contribuire ad un progresso equilibrato dell'impresa ed evitare gli eccessi tipici del tecnicismo.

E le arti liberali richiamata da Jobs erano adottate dalle più importanti università medioevali europee ed erano suddivise – secondo la nota classificazione elaborata da Marziano Capella nel 410 – in Trivio e Quadrivio. Il Trivio comprendeva le arti letterarie (grammatica, retorica, dialettica) mentre il Quadrivio quelle scientifiche (aritmetica, geometria, astronomia, musica). Queste arti – insegnate prima di ogni cosa

alla futura classe dirigente di allora – si esplicavano soprattutto con l'intelletto e si separavano nettamente da quelle dette meccaniche (o manuali, quelle cioè legate ai mestieri), che invece richiedevano abilità tecniche e pratiche. Prima dunque i fondamenti del pensiero e dei valori collettivi e solo dopo la costruzione della professionalità; altrimenti il rischio era di realizzare una casa maestosa, ma su fragili fondamenta. Nel corso dei secoli ci siamo però persi questo passaggio e il delirio tecnologico ha trasformato ogni tema umanistico e letterario in un vecchio e polveroso retaggio del passato o una “roba” da intellettuali perditempo.

Tornando però ai nostri tempi e al cosa fare, tre discipline umanistiche possono, in particolare, dare un grande contenuto alla ragione manageriale. Della prima abbiamo già accennato – è il pensiero critico – e non mi soffermo più; le altre due sono la **retorica** e lo **story telling**. I temi sono vasti; lascio solo due riferimenti a due riflessioni sempre in questo blog per i primi approfondimenti:

- [Tutto è comunicazione: l'ars retorica e la leadership del XXI secolo.](#)
- [Raccontare l'innovazione: lo story-telling alle prese col futuro.](#)

Infine **com-prendere nel profondo il valore complessivo e (gli eventuali) danni generati dall'impresa.**

Troppo spesso il riduzionismo economico ha fatto convergere i molteplici obiettivi di un'azienda in un unico grande obiettivo: massimizzare (spesso a tutti i costi) il profitto – o meglio lo *shareholder's value*. Anche l'introduzione del concetto di *stakeholder*, utilizzato per estendere il numero di attori (potenzialmente) beneficiari dell'operato dell'azienda si è rivelato in generale inefficace o quantomeno superficiale. Questo tema apre, come noto, moltissime questioni, molte delle quali addirittura al di fuori delle leve a disposizione dei manager. L'aspetto che però rientra nel loro sistema di deleghe è la capacità di identificare gli effetti collaterali – sia quelli negativi che quelli positivi – che si originano nel corso dell'operato aziendale e che risultano al di fuori del *mainstream*, quasi esclusivamente concentrato nel portare valore ai proprietari dell'impresa. In questo ambito l'attenzione è però quasi esclusivamente concentrata sulle ricadute negative (impatto occupazionale, danni ambientali, riflessi sulla mobilità del luogo, ...); poco si è fatto, invece, su quelle positive. L'identificazione dell'indotto generato (pensiamo ad esempio al caso del turismo, dell'industria culturale, della “classe creativa”, delle aziende capofila di distretti, ...) è rimasto quasi esclusivamente un esercizio accademico (peraltro intriso di ideologia che vuole dimostrare “apriori” l'importanza di quel settore e/o tipologia di attore economico) o ha prodotto qualche sporadica e superficiale studio di mercato. C'è dunque molto da fare in questo ambito ... Oltretutto una maggiore consapevolezza sulle tipologie e modalità di generazione di valore indotto aiuta a capire meglio l'impresa stessa, le sue capacità, i suoi comportamenti. Bisogna pertanto incominciare a considerare anche la dimensione qualitativa della performance aziendale. Albert Einstein aveva un cartello nel proprio ufficio a Princeton dove c'era scritto: “non tutto ciò che conta può essere contato” ... e visto che Einstein era uno dei più fini matematici del XX secolo, questa accettazione del limite del pensiero calcolante e quantitativo ha un significato ancora più profondo. [Martin Heidegger](#) osservò che «l'”essenza divoratrice del calcolo” frantuma gli esseri, le qualità e le complessità». Guardando questo tema quantità/qualità da un'altra prospettiva potremmo dire che non basta più limitarsi a ridurre gli sprechi per cercare di avere di più (“*Less is more*” diceva il grande architetto [Mies Van Der Rohe](#), oggi molto citato anche se non così conosciuto ...). Bisogna fare di più e puntare al meglio, a un processo trasformativo, che non si limiti a togliere ridondanze sprechi e inutilità ma che vuole creare cose nuove, affrontare il “mai viste prima”, cambiare le regole stesse del gioco. Va in questa direzione un'autentica *Digital Transformation* ... e va in questa direzione il suggerimento del grande designer della Braun, [Dieter Rams](#), nume ispiratore di tutto il design di Apple: “*Weniger, aber besser*”, meno ma meglio. Non dobbiamo accontentarci del più, dobbiamo cercare il meglio. E per fare ciò dobbiamo essere in grado di identificare il meglio, di confrontarlo con la situazione precedente.

Questa crisi dei fondamenti della cultura manageriale – unita (o meglio in parte causata) dalle nuove sfide che la società ci pone (e ci porrà con sempre maggiore forza) – pone delle questioni che andranno affrontate in modo sistematico.

- Va **innanzitutto rifondato lo status e il ruolo del manager** (con i perimetri del suo intervento e delle sue responsabilità – non solo quelle aziendali ma anche quelle personali) e ridefinite le sue

competenze di cui ha bisogno per guidare le imprese nell'era della tecnica e delle grandi trasformazioni sociali e geopolitiche.

- Emerge inoltre un **grandissimo tema formativo**: non solo economia e management, non solo tecnologie ma anche scienze umane ed etica. La sfida educativa non sta solo nel dover (e già basterebbe) rifondare il sistema educativo per dare maggiori chance ai giovani ad operar in questo mondo sempre più difficile e imprevedibile. La sfida è anche trasformare le competenze dei manager che già operano – soprattutto quelli con grande esperienza e importanti responsabilità – e che non sono più abituati a “imparare”. (Re) imparare a imparare è quindi una sfida – soprattutto cisto l'allungamento della vita della popolazione – che richiede nuovi format educativi e soprattutto un ricorso a forme più sistematiche di *coaching* e *mentorship* (vedi [Il Coaching nell'era digitale: rafforzare l'ultimo miglio personale, ... digitale e organizzativo](#)), unici strumenti in grado di dare un supporto efficace, continuativo e non invasivo alla trasformazione (digitale ma non solo) dei manager di lungo corso.

Un'ultima considerazione: **il tema etico non può essere separato dagli scopi ultimi di un'azienda e dalla missione dell'imprenditore**. Il fine aziendale e le sue azioni devono essere comprese e ricomposte in un progetto più ampio che vede la società e i portatori di interessi intesi nel senso più ampio del termine. Non basta affermare di contribuire al valore degli *stakeholder*, ... bisogna entrare in profondità e comprendere le dinamiche e le delicate interessenze e connessioni dell'azienda con il suo contesto. Come ha affermato [papa Francesco](#) in un passo dell'esortazione apostolica *Evangelii Gaudium*: «La vocazione di un imprenditore è un nobile lavoro, sempre che si lasci interrogare da un significato più ampio della vita; questo gli permette di servire veramente il bene comune, con il suo sforzo di moltiplicare e rendere più accessibili per tutti i beni di questo mondo». E la sfida etica oramai pervade la società nella sua interezza: padre Francesco Occhetta sj – su La Civiltà Cattolica – ha recentemente richiamato una critica pungente e straordinariamente profonda fatta all'Occidente da un'autorità religiosa musulmana: «Credo che l'Occidente sia colpevole di sette grandi peccati: benessere senza lavoro; educazione senza morale; affari senza etica; piacere senza coscienza; politica senza principi; scienza senza responsabilità; società senza famiglia».

Ma questo necessario slancio etico, questa sensibilità per il bene comune che si chiede al manager del XXI secolo non deve mai trasformarsi in alibi per coprire incapacità manageriali, de-responsabilizzarsi sui risultati, semplificare la visione polarizzandola in buoni e cattivi: il fondamentalismo etico è, come sappiamo tutti molto bene, sempre in agguato.

Concluderei questa breve riflessione con una straordinaria sintesi che descrive le caratteristiche di un'azienda di successo (e quindi l'ambito di azione del manager). La scrisse [Adriano Olivetti](#) nel lontano 1958. Non solo è ancora di incredibile attualità e di potente effetto comunicativo ma smentisce – se ce ne fosse ancora bisogno – chi pensa che questo grande imprenditore fosse solo un sognatore, un'utopista visionario completamente staccato dalla realtà: «Il segreto del nostro successo, così nel passato come per l'avvenire, è racchiuso *nel codice morale* da cui, è ormai mezzo secolo, questa fabbrica è nata: esso è fondato sul **rigore scientifico** della ricerca e della progettazione, sul **dinamismo dell'organizzazione commerciale** e sul **rendimento economico**, sul sistema dei prezzi, sulla **modernità dei macchinari e dei metodi**, sulla **partecipazione operosa e consapevole** di tutti ai fini dell'azienda». (*Appunti per la storia di una fabbrica*)