

Se il manager non ha l'anima

di **Umberto Galimberti**

Circa dieci anni fa Pier Luigi Celli pubblicava un libro *L'illusione manageriale* (che, data la sua importanza, Laterza farebbe bene a rimettere in circolazione), in cui denunciava i limiti culturali dei manager italiani, pronti a fare del bilancio una religione, ma spesso incapaci di comprendere la realtà che li circonda, perché assumono come massimo orizzonte di riferimento l'efficienza e la specializzazione e, a partire da questo scenario ristretto, pretendono di proclamare che «ciò che è bene per l'azienda è bene per il paese».

Questa persuasione non è solo degli uomini di azienda, ma anche dei politici che, a partire dal basso livello a cui hanno ridotto la loro funzione, non esitano a parlare ad esempio dell'«azienda Italia», e in subordine di «azienda sanitaria», «azienda scolastica», non rendendosi minimamente conto che dire «azienda» significa risolvere l'agire politico nel fare tecnico, e ridurre l'arte di governare i conflitti, che nelle società complesse si fanno sempre più sofisticati e troppo sottili per sguardi opachi, all'uso dei due soli strumenti di cui il «fare tecnico» dispone: l'efficienza e la competenza specialistica.

In questo convergere del mondo aziendale e del mondo politico nell'orizzonte ristretto del fare tecnico nasce in ambito aziendale l'illusione di poter affrontare la crisi della dinamica produttiva prescindendo dalla complessità e dalla presa di coscienza delle continue e decisive trasformazioni del mondo, e in ambito politico l'illusione di poter semplificare la complessità del mondo da governare attenendosi alle sole due leve del mondo aziendale.

Con questa povertà di strumenti concettuali, del tutto insufficienti a interpretare le nuove complessità, abbiamo convissuto per tutti i cinque anni del governo Berlusconi che, a giudicare dal disastro dei conti pubblici dell'«azienda Italia», non è riuscito a realizzare neppure quelli che dovrebbero essere gli scopi «aziendali».

Che sia «illusione manageriale» pensare di poter affrontare la crisi del sistema aziendale ragionando con le sole categorie interne al sistema, senza riferimento all'ambiente esterno che è la società, è il principio che troviamo alla base della teoria dei sistemi, secondo la quale ogni sistema che, vivendo in un ambiente, non si lascia influenzare e disordinare dall'ambiente, per ricostruirsi a un livello superiore proprio a partire da questa influenza e da questo disordine, è destinato a fallire.

A meno che, e questo è il punto decisivo, anche l'ambiente, che nel nostro caso è l'ambiente sociale, non sia a sua volta strutturato, nelle sue linee di fondo, in modo aziendale, e allora, per il sistema-azienda non c'è alcun bisogno di guardar fuori, perché il «fuori» è già strutturato come il «dentro», e, guardando fuori, il sistema aziendale non vedrebbe altro che la riproduzione, su più ampia scala, di se stesso.

Se questo è il sospetto, è possibile suggerire al sistema aziendale di incominciare a guardarsi «dentro» e considerare se la «ragione strumentale» è sufficiente a motivare le persone, le quali, al pari di tutti i mezzi utili a raggiungere il profitto, sono visualizzate solo come «risorse», e denominate appunto: «risorse umane».

Questo invito a «guardarsi dentro» è rivolto da Andrea Vitullo a tutti i manager e a quanti lavorano nelle organizzazioni, con il suo bel libro *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni* (Apogeo, pagg. 223, euro 13), dove si denuncia che i parametri dell'efficienza e della produttività non sono utilizzati solo per valutare il benessere economico di un'organizzazione, ma anche per leggere i rapporti tra le persone, visualizzate in un'ottica esclusivamente razionale e strumentale, senza più spazio per desideri, sogni, emozioni, aspirazioni, e tanto meno per una ricerca di senso.

L'aspetto esistenziale delle persone non trova considerazione presso quegli officianti della tecnica che sono i manager, in quanto non interessa l'apparato tecnico-produttivo.

La ricerca di un senso, al di là del fare tutto e subito, viene boicottata perché placherebbe troppe ansie che nelle organizzazioni vengono invece alimentate proprio per mantenere e riprodurre il passo e la velocità imposte dalla tecnologia.

I tempi della produzione, anche intellettuale, sono compressi e ristretti. La velocità regna sovrana, liberando sensazioni collettive di «perenne ritardo».

La stessa libertà è sempre più collegata al concetto di competenza specifica, perché se aspiro a essere qualcuno con competenze diverse da quelle già acquisite, crollano gli equilibri dell'organizzazione, e ciò non è funzionale al sistema.

Questa visione della libertà come competenza alimenta una sorta di schizofrenia tra vita pubblica e vita privata, tra la funzione con cui si viene identificati nella dimensione tecnica e le aspirazioni dell'individuo che devono essere tacitate, rimosse o nascoste sotto le maschere dei ruoli, l'ordine delle gerarchie, il rigore dei mansionari, dove entrano in gioco solo le prestazioni e non le qualità soggettive.

Quando il sorriso diventa una maschera e l'ottimismo una condotta, quando la comunicazione ha i toni della sicurezza propria di chi non ha paura, di chi non vede ombre, tanto meno dentro di sé, quando la complessità è semplificata fino all'indicazione di una sola via perché «non ci sono alternative», quando si è persuasi che ogni branco ha bisogno di un capo e le metafore tratte dal mondo animale diventano abituali, quando lo sguardo è sempre dall'alto, proiettato nel futuro perché il presente è sotto controllo, quando la dipendenza è ciò che soprattutto si esige dagli altri, e quando negli altri si vede solo il proprio riflesso, che è poi il riflesso di una luce senza ombra, allora siamo in presenza di un leader alla cui formazione concorrono natura e cultura in una ben dosata miscela, che Andrea Vitullo descrive nel modo seguente.

Innanzitutto il culto della razionalità che considera la gestione dei sentimenti e delle emozioni come un impaccio da evitare perché possono creare dissesto nel mondo delle relazioni formali.

Eppure sotto le dinamiche scoperte e visibili quali il contesto organizzativo, gli obiettivi, i processi, le strutture che l'organizzazione aziendale si dà insieme alle politiche operative e produttive, ci sono forze più nascoste ma non meno attive come i bisogni delle persone, la loro creatività, il loro carattere, le loro emozioni, i loro sentimenti che, anche se ignorati o addirittura tacitati, non per questo cessano di agire nell'organizzazione.

Il culto della razionalità tende a promuovere nei posti di comando personalità narcisistiche, costrette a comparire e a farsi vedere per riscuotere consenso, séguito e approvazione, nel tentativo di compensare col potere e col successo quella scarsa stima di sé tipica di chi non sa trovare la propria identità se non nel riconoscimento esterno. In alternativa alle personalità narcisistiche troviamo personalità psicopatiche che, al di fuori del funzionamento impeccabile, rivelano un'assoluta incapacità di descrivere i propri sentimenti, un'impressionante sterilità emotiva, accompagnata da una monotonia delle idee e da una spaventosa povertà dell'immaginazione.

Privi di capacità empatica, i leader, per effetto delle loro componenti narcisistiche o psicopatiche, per altro molto funzionali alla razionalità strumentale che regna sovrana nelle organizzazioni, presentano tratti di indifferenza e freddo distacco che non segnalano tanto padronanza della situazione, quanto gravi difetti di comunicazione e mancanza di qualità umana nelle relazioni e negli amori che per gli uomini di comando sono così irrilevanti da essere frequentemente intercambiabili con lasciti di indifferenza, noia e frustrazione. I leader sanno infatti di essere amati per ciò che non sono, e sanno che il non-essere è il loro costitutivo appena compensato da un superadattamento alla realtà esterna che manda in cortocircuito il mondo dell'immaginario e i residui di sentimento che faticano a crescere nelle loro anime secche. Interrogati in proposito, forniscono risposte rigide e prive di emozioni, quando addirittura non ricorrono alla descrizione di avvenimenti esterni per loro più familiari di quelli interiori.

Individuati questi tipi di personalità, le organizzazioni li promuovono a posizioni di comando. La povertà della loro realtà interiore eviterà confusioni sulle decisioni da prendere in quella esterna, l'unica che interessa all'organizzazione, mentre le capacità di adattamento alle regole del conformismo garantiranno quell'insospettabile sottomissione senza condizioni all'organizzazione, nonché l'idealizzazione sentimentale del potere, al quale leader siffatti sono propensi a sacrificare per intero i residui restanti della propria personalità.

Si domanda opportunamente Andrea Vitullo, dopo la sua lunga esperienza di Executive Coach di manager e leader di aziende italiane e multinazionali, ma davvero le organizzazioni possono funzionare senz'anima e con leadership così poco riflessive? E la ragione strumentale, l'unica vigente nelle organizzazioni, è davvero sufficiente a immaginare nuovi scenari, a individuare impensate strategie, a motivare chi lavora e che per natura pensa anche in modo non strumentale e quindi ideativo?

Qui non servono corsi di formazione che non fanno che rafforzare la ragione strumentale, qui serve la consulenza filosofica, scrive Vitullo, che, ampliando la visione del mondo di quanti operano in un'organizzazione, genera ideazioni più ampie, immaginazioni più ricche, motivazioni più sentite, capaci di rispondere a quella domanda angosciante e quotidianamente trattenuta che, negli ambienti di lavoro, si chiede: «Che ci faccio io qui?».

E questo non solo nell'interesse delle persone che lavorano, ma anche nell'interesse delle organizzazioni, che non possono pensare di superare periodi di stagnazione e depressione economica utilizzando unicamente il pensiero calcolante capace solo di far di conto. Le idee non scaturiscono dai calcoli, ma dall'immaginazione, che non nasce da persone ridotte a esecutrici di strategie, ma da persone che, proprio perché riconosciute come tali, attivano, oltre al loro sentimento, anche il loro pensiero, in termini decisamente più produttivi di quanto non sia l'ideazione oggi affidata alle sole menti esauste dei pubblicitari.

Per rianimare le aziende forse occorrono meno pubblicitari e più filosofi, capaci di persuadere le leadership a disattivare il pilota automatico del sapere già disponibile e delle mappe concettuali già collaudate. Questo faceva Socrate quando girava per Atene e provocava i suoi concittadini allo scopo di risvegliarli dal torpore mentale delle loro idee, che non avevano altra solidità se non la consuetudine. Con loro non scambiava opinioni per giungere a una decisione, ma sospendeva la decisione per allargare la visione in cui collocare il problema con parametri nuovi, che nascevano dall'aver indagato innanzitutto se il problema era davvero un problema e, nel caso, se la soluzione non fosse da cercare in un altrove fino allora insospettato per non aver abbastanza indagato.

Repubblica 14 giugno 2006