

# SE IL MANAGER NON HA L'ANIMA

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 sofisticate 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 dcisistemi, 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 ap-

punto: «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 piacerebbe 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 dissenso nel mondo delle relazioni formali. Eppure sotto le dinamiche scoperte e visibili qual 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, seguito 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 funziona-

mento 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 evi-

## ESCE UN SAGGIO SULLA LEADERSHIP

*Le aziende che guardano solo dentro se stesse rischiano di mortificare e demotivare le persone che vi lavorano*

L'autore, Andrea Vitullo, denuncia l'uso dei parametri di mera efficienza

Socrate provocava i suoi concittadini per risvegliarli dal torpore mentale

È probabile che servano più filosofi e meno pubblicitari



Un disegno di Tullio Pericoli  
Sotto, Socrate

