

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

QUADERNO N°1

Senso, legame, valore.

*I drivers della transizione
verso il management del futuro*

A cura di Enzo Rullani - Direttore f.Lab CFMT

Senso, legame, valore.

I drivers della transizione verso il management del futuro

A cura di Enzo Rullani – Direttore t.Lab CFMT¹

1. *La crisi crea disorientamento, ma apre spazi a chi ha qualche idea da portare avanti..... 3*
2. *Il modello classico: efficienza replicativa e concentrazione del potere... 5*
3. *La cultura della transizione: efficienza snella e flessibilità a basso costo .. 6*
4. *Alla fine, arriva un nuovo (e diverso) paradigma: il capitalismo globale della conoscenza..... 8*
5. *Uscire dagli schemi: immaginare la formazione come un laboratorio dove viene messa alla prova la nuova cultura manageriale 11*
6. *Senso, legami e valore: tre buoni motivi per navigare nel mare mosso, senza farsi (troppo) male 14*
7. *La rinascita dello spirito di servizio 16*
8. *Quattro linee di azione pratica 17*



¹ Enzo Rullani dirige il t.Lab (Laboratorio del terziario che innova) del CFMT

1. La crisi crea disorientamento, ma apre spazi a chi ha qualche idea da portare avanti

L'esperienza di questa interminabile crisi, cominciata nel 2007 e tuttora imperante, ha destabilizzato non solo i valori e le quantità di mercato, ma anche i "fondamentali" della cultura manageriale su cui, finora, si è basata la professione di manager.

Il suo effetto immediato è stato quello di *de-costruire* la cultura manageriale ereditata dal passato, creando prima disorientamento ("niente sarà più come prima") e poi bisogno di *ricostruzione* ("come sarà, davvero?").

La de-costruzione, quindi, nonostante il disorientamento che provoca, può essere una buona cosa se apre lo spazio a nuove possibilità. In effetti, da quando c'è la crisi. Le imprese e le persone di pongono domande che in precedenza non si ponevano. E questo è il punto di partenza su cui agire, per chi vuole contribuire a cercare strade nuove.

Fino a che il treno dello sviluppo andava avanti per la sua strada, accrescendo il prodotto e il reddito pro-capite ogni anno, la domanda chiave che tutti si ponevano era: come fare a non rimanere a terra, salendo sul convoglio non appena passava a portata di mano (o di portafoglio). E poiché, una volta saliti, il treno sapeva già dove andare, al massimo il problema che ci si poneva era come arredare al meglio lo scompartimento in cui si era trovati ad entrare, allacciando rapporti utili e confortanti con gli altri passeggeri già presenti. La cultura manageriale era ricca di modelli e schemi di azione a cui ricorrere per organizzare la vita dello scompartimento scelto per il corso del viaggio, contando sul fatto che il treno continuasse a lungo ad andare avanti sulla sua strada.

Poi, però, il treno si è fermato. Stuoli di macchinisti e ferrovieri di provata esperienza si affaccendano per farlo ripartire subito, con poco successo. Si capisce ben presto che la sosta sarà lunga e la ripartenza lenta e incerta.

I passeggeri sono ora scesi dal treno e vagano per la campagna. Disorientati. Non hanno più il traino della locomotiva, e dunque non hanno più una direzione obbligata verso cui andare. Cominciano così a porsi domande che prima non si ponevano: dove andare?



E con chi? Quanto tempo di metteremo e che cosa troveremo quando saremo arrivati?

La crisi è fattore di disorientamento, che provoca ansia e timori. Ma è anche una situazione favorevole per coloro che, nello smarrimento generale, hanno qualche idea da proporre. Un'idea buona, si spera, ma che in precedenza non avrebbe probabilmente trovato chi la stava a sentire, essendo tutti in altre faccende affaccendati. Ora le cose sono cambiate: poiché tutti si interrogano, tutti stanno a sentire con molta attenzione le possibili risposte, dando un ruolo e un pubblico a chi crede in qualche idea e cerca compagni di viaggio per realizzarla.

Ecco, la cultura manageriale, in una situazione del genere, può avere un ruolo ambivalente. Per un verso, se si presenta come un corpo di sapere compatto e validato da decenni di esperienza, può risultare un potente inibitore, che scoraggia i tentativi di cercare qualcosa di diverso, contrapponendo la saggezza dei tempi andati (che torneranno, forse, non si sa). Per un altro verso, però, la cultura manageriale – se elaborata fuori degli schemi e in sintonia con i tempi nuovi che ci aspettano – può essere un formidabile attivatore di idee e progetti che non ricalcano l'esistente, ma spingono verso strade poco esplorate, ma promettenti. Il frame di una diversa cultura che rende credibile e progettabile il percorso può fornire la mappa ai viaggiatori, facendo tesoro delle esperienze di chi ha già mosso i primi passi lungo quel cammino.

Prendere le distanze, rompere gli schemi, significa un lavoro critico che scavi per differenza il terreno che separa il domani dall'oggi, ma ancor più il futuro possibile dai miti e riti di un passato che – a forza di essere rappresentato dai manuali e tradotto nella pratica – è diventato "classico": un mondo di esperienze che, attraverso la storia hanno permeato le forme organizzative e le idee di management, e che rischia oggi di rendere il presente "prigioniero" di idee e modelli non più attuali.

Liberiamoci di ciò che ha l'aurea perfezione del classicismo. Cominciando col fissare una distanza praticabile tra vecchio e nuovo, tra i fasti del managerialismo classico e gli strumenti intellettuali da usare per una ragionevole costruzione del futuro, nelle condizioni che questo tormentato inizio di secolo ci consegna.



2. Il modello classico: efficienza replicativa e concentrazione del potere

Dagli anni d'oro del fordismo questa cultura aveva ereditato la dedizione all'efficienza, basata sul calcolo dell'ottimo, sulla programmazione minuta delle azioni, e – in definitiva - sull'uso replicativo della stessa conoscenza. Una logica che porta ad inseguire la crescita continua dei volumi, realizzata coll'impiego dello stesso standard, della stessa procedura, della stessa soluzione, dello stesso software, dello stesso prodotto e processo, estendendo nel tempo e nello spazio il loro bacino di utilizzazione.

Ovviamente i volumi possono crescere adottando gli opportuni (minori) adattamenti richiesti dalla situazione: ma il pragmatismo manageriale che ne consegue riguarda la tattica, non la strategia. Che aveva alcune idee base ben precise: fare leva su meccanizzazione, dimensione, quote di mercato per aumentare il margine e i rendimenti.

Col senno di poi possiamo dire che la cultura manageriale dell'epoca aveva interiorizzato abbastanza bene il principio dell'efficienza replicativa, corrispondente al carattere astratto e impersonale della conoscenza impiegata nella scienza, nella tecnologia, nelle macchine, nel software dei grandi sistemi EDP, nelle burocrazie organizzative, nelle norme di prescrizione e programmazione. Aggiungendo a questo principio efficientistico una attenzione pratica per il potere, che si associa quasi inevitabilmente agli schemi verticali di organizzazione e alla crescita delle dimensioni: potere contrattuale sui mercati, nei rapporti con la finanza, nella contrattazione con gli altri stakeholders e con le istituzioni.

Ne era venuto fuori un sistema efficiente ma rigido, dipendente in larga misura dalla possibilità pratica – non sempre esistente – di continuare la crescita in modo indefinito. Un sistema, soprattutto, che, di fronte a situazioni non previste, si è scoperto lento nel rispondere ad eventi e opportunità emergenti, in tutti i casi in cui il nuovo non è stato programmato con largo anticipo.

L'*efficienza replicativa* e la *concentrazione del potere* hanno fatto della cultura manageriale fordista un mito. Ma non sono stati sufficienti a farle traghettare indenne gli anni della complessità, post 1970, quando comincia la transizione verso un paradigma diverso: il postfordismo, appunto, definito inizialmente solo in negativo, come presa di distanza



dagli schemi di pensiero e di azione che erano stati sino ad allora egemoni. Schemi, sia detto en passant, che, per la loro esaltazione della funzione manageriale, hanno conservato una discreta presenza nell'empireo delle business schools e delle pratiche manageriali per tutti gli anni seguenti, fino ad oggi.

3. La cultura della transizione: efficienza snella e flessibilità a basso costo

Quando la complessità (varietà, variabilità, indeterminazione) è andata fuori controllo, a partire dagli anni settanta, il sistema rigido e verticalizzato uscito dal fordismo si è indebolito. Facendo emergere nuovi modelli-tipo: quello italiano della piccola impresa localizzata nei distretti industriali è uno; quello della *lean production* giapponese, centrata sulla lealtà delle appartenenze, è un altro. In nessuno dei due la funzione manageriale ha quella centralità che aveva nel modello dell'efficienza replicativa e del potere verticale, ereditato dal fordismo.

Nascono nuove soluzioni e nuovi protagonisti. Il senso generale del cambiamento è nel senso della frammentazione del modello organizzativo classico: dove c'era un'impresa se ne formano dieci o venti (la filiera); dove c'era un prodotto ne vengono fuori una batteria; dove c'era un grande capo e una piramide verticale soltanto, nascono tanti piccoli capi e tante piccole piramidi, accompagnati da una certa anarchia orizzontale. Il vantaggio di questa frammentazione delle forme è che, man mano che la precedente impalcatura viene smontata, si aprono spazi maggiori all'iniziativa dei soggetti: il capitalismo si ri-soggettivizza, sia pure in modo caotico, dando spazi a soggetti che nascono dal basso e operano in "sciami" collettivi, che – in quanto forme organizzate – hanno tuttavia scarsa coscienza di sé e scarsa visibilità. Al tempo stesso le relazioni che erano rigidamente canalizzate dalla macchina organizzativa diventano fluide, mobili, capaci di essere rapidamente plasmate e riplasmate.

Il modello organizzativo di riferimento cessa di essere unico, per dare spazio a modelli nazionali che – alla fine – trovano spazi anche, dal punto di vista della "filosofia" retrostante - anche negli Stati Uniti, centro propulsore del modello classico.



Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

In Italia, ad esempio, la nuova organizzazione produttiva, adatta al carattere imprevedibile della transizione, fa leva sull'intelligenza e sull'energia personale dei tanti imprenditori che si "mettono in proprio", varando aziende di piccola e piccolissima scala. Il potere direzionale e l'intelligenza strategica nascono insomma dal basso, nelle reti informali che presidiano la prossimità territoriale: il sapere empirico del fai-da-te (apprendimento pratico) si sostituisce dunque alla specializzazione astratta delle esperienze e dei saperi che ne derivano, organizzata in precedenza dalla grande impresa fordista.

I soggetti tornano in campo, grazie alla frammentazione e alle reti che la ricompattano, in forme mobili, non governate da un centro e non disegnate da una mente regolatrice. I soggetti non sono più esecutori soltanto, ma attori che assumono su di sé un rischio, esercitano un potere decisionale autonomo, sfruttano una intelligenza pratica di cui sono portatori.

Ne sono nate molte micro-imprese, permeate dallo spirito dell'imprenditorialità diffusa, molto sperimentale e pratico, tanto da essere scarsamente collegato con la cultura manageriale (se non altro per il fatto di avere nei posti di comando molti imprenditori poco istruiti e pochissimi dirigenti).

Non si tratta dell'unico esempio di cultura manageriale in transizione.

In Giappone, ad esempio, troviamo un tipo di sperimentazione diversa da quella italiana, anche se anch'essa ispirata a maggiore duttilità, rispetto agli standard e alla verticalità delle forme organizzative classiche. Le tecniche manageriali vengono assorbite e re-inventate dal collettivo del *kaizen* (apprendimento continuo), che rispetta le gerarchie e valorizza il sapere replicativo, ma lo fa passando dall'astratto fordista al concreto delle singole persone e dei singoli saperi, fusi nella matrice collettiva e totalizzante dell'Organizzazione, vista da ciascuno come proprio orizzonte di vita.

Si tratta anche qui di una riscoperta della soggettività, ma di natura diversa da quella realizzata in Italia. In Giappone il potere rimane centralizzato, nonostante il tono soft e informale delle pratiche organizzative, e il rischio non grava se non eccezionalmente sui soggetti, che rimangono leali all'impresa leader di filiera o all'impresa di subfornitura a cui appartengono. L'autonomia è esercitata all'interno di una distribuzione dei ruoli per cui ciascuno aderisce a compiti e scopi ben precisi, e usa la sua intelligenza nel rispetto di queste prescrizioni.



Io scelgo Fondir... e tu?

Possiamo dire che si realizza una forma soft e duttile di fordismo, che ancora ha come base la ricerca dell'efficienza replicativa e dell'one best way, ma lo fa usando come risorsa l'intelligenza diffusa delle persone, invece del potere di comando e della specializzazione spinta.

Ma anche le grandi imprese americane – e quelle degli altri paesi al seguito - una volta organizzate secondo i rigidi dettami della cultura manageriale classica cercano, negli ultimi decenni del secolo scorso, di introdurre cambiamenti di peso nel loro modo di operare, per sopravvivere in un contesto di maggiore complessità. Prima di tutto imparano a “snellirsi” e dimagrire, portando molte attività all'esterno e riducendo - per quanto possibile - investimenti, rischi, immobilizzazioni.

Negli anni 1970-2000, la logica del paradigma emergente - il *capitalismo flessibile* nelle sue diverse varianti nazionali (italiano, giapponese, americano ecc.) - ha creato un *ibrido* tra efficienza e flessibilità. In tutte le soluzioni adottate, infatti, la riduzione dei costi viene ottenuta con criteri che evitano di irrigidire l'operatività, ad esempio rifuggendo da tutte quelle strategie che richiedono tempi lunghi di ritorno o grandi investimenti. La flessibilità, in questo quadro, è un obiettivo perché aumenta il valore utile per il cliente, ma va bene solo se riduce i costi – come quando si esternalizza – o per lo meno non li aumenta di molto. I modelli sono appunto l'*efficienza snella*, per le grandi imprese che cercano di perdere i loro fattori di rigidità mantenendo al primo posto, però, l'efficienza; o la *flessibilità a basso costo*, che riguarda le lavorazioni affidate, nelle filiere, a piccole imprese che sono efficienti perché mantengono una organizzazione assolutamente informale o primordiale, contando sulle funzioni direttive e di coordinamento fornite dall'imprenditore-persona e da pochi suoi familiari o collaboratori.

4. Alla fine, arriva un nuovo (e diverso) paradigma: il capitalismo globale della conoscenza

Ma questa ibridazione – l'efficienza snella o la flessibilità a basso costo - ha rinnovato la cultura manageriale solo in modo parziale e forse superficiale. Essendo un mix realizzato di volta in volta tra principi contrastanti non ha creato davvero una alternativa al pensiero e alle prassi maturate nella lunga stagione fordista.



Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

Il post-fordismo è andato avanti a tentoni, fino alla fine del secolo, consentendo nuove sperimentazioni ma dentro un quadro sperimentale, abbastanza disomogeneo: si pensi alla differenza radicale che si è mantenuta tra il capitalismo flessibile all'italiana (distretti locali e imprese personali), quello giapponese (catene di fornitura just in time per grandi operatori, *lean production* in fabbrica) e quello di grande impresa che rimane attivo negli Stati Uniti e in Germania (*outsourcing*, specializzazione nel core business di filiere estese, investimento in ricerca e sviluppo, in relazioni e in capitale umano per mantenere la leadership delle filiere in cui la produzione si frammenta).

I percorsi di recupero della flessibilità sono dunque tanti e diversi, procedendo in parallelo tra loro, e accentuando anzi le divergenze di fondo tra i diversi paesi interessati. Ma è una situazione che non dura molto: negli decenni di fine/inizio secolo, maturano grandi cambiamenti rispetto all'assetto ancora prevalente negli anni settanta e ottanta.

Due soprattutto: la globalizzazione dei mercati, e la smaterializzazione dell'valore.

Le due cose si tengono l'una con l'altra: i mercati si globalizzano perché la conoscenza codificata (e non solo) comincia a trasferirsi rapidamente da una parte all'altra del pianeta, mettendo in pista paesi emergenti dotati di costi di produzione (del lavoro, dell'ambiente ecc.) incommensurabili con i nostri: che ne è del concetto di efficienza? La smaterializzazione, d'altra parte, porta gli investimenti delle aziende a focalizzarsi su risorse immateriali (conoscenze, relazioni) che sono quelle più adatte a sfruttare i grandi moltiplicatori impliciti nella globalizzazione. Solo che i moltiplicatori riguardano le attese, non l'economia esistente, oggettivamente misurabile e valutabile per quello che è.

Gli assets immateriali, infatti, non hanno un valore ancorato al costo di produzione o di riproduzione, ma unicamente alle *aspettative future*, per di più dilatate dalle grandi promesse di idee da giocare su un potenziale mercato fatto di tre, quattro miliardi di persone. Con moltiplicatori del genere, che condizionano le aspettative, l'instabilità dei valori e, di conseguenza, delle quantità è un esito scontato, difficilmente evitabile. In certi campi e in certi momenti, quando le promesse appaiono esaltanti, si innesca un boom dei valori e delle quantità che crescono in linea con aspettative, destinate, dopo qualche tempo, a sgonfiarsi altrettanto rapidamente. Con gli effetti conseguenti.

Globalizzazione, smaterializzazione e instabilità hanno cambiato tutto. E la crisi 2007-12 ce lo ha mostrato.



Io scelgo Fondir... e tu?

Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

Per uscirne, non sarebbe saggio usare strategie difensive o di ritorno all'indietro. Cercare nuovamente (solo) efficienza, flessibilità, potere regolativo non risponde alle nuove sfide. Bisogna invece rendere conveniente investire nel nuovo in una condizione di alto rischio e di instabilità: per farlo non basta il calcolo della convenienza, che – quanto l'incertezza è elevata – non è affidabile o scoraggia dall'investire. Bisogna, in questi casi, mobilitare altre risorse e scoprire motivazioni che inducono ad investire e innovare per motivi più complessi e durevoli di quelli legati al puro e semplice calcolo di convenienza: desiderio di auto-affermazione, fede nelle proprie idee e capacità, condivisione progettuale con altri, responsabilità e appartenenza a comunità di senso che – di fronte a problemi urgenti o a nuove opportunità che si aprono - inducono ad agire, mettendo alla prova le proprie convinzioni, senza aspettare tempi remoti.

E' un tipo di cultura della decisione e dell'azione lontana dallo schema classico, e probabilmente anche dagli schemi della flessibilità a basso costo della fase di transizione. Non ci si adatta alla domanda che cambia, inseguendola: Al contrario si cerca di far leva sulle capacità proprie e altrui per indirizzare, motivare, creare la domanda, inducendola a seguire le nostre proposte e iniziative.

L'atteggiamento della nuova cultura manageriale degli ultimi anni, che ha reagito pro-attivamente alla crisi, non è quello di subire l'onda che viene, adattandosi in modo da minimizzare i danni; ma è piuttosto quello del *surfista* che è abbastanza abile da farsi portare dall'onda senza perdere il controllo del suo percorso, verso la meta prescelta.

La *complessità* che cresce nel mondo è frutto della *maggiore libertà di scelta* che hanno milioni di persone, man mano che escono dal bisogno e man mano che si abbassano le barriere discriminanti innalzate dai precedenti schemi piramidali del potere. *Libertà vuol dire ricerca, esplorazione dello spazio del possibile, riflessività nella ricerca dei significati* che costruiscono la nostra identità, individuale e collettiva, in questo spazio.

L'impresa, servendo con le sue proposte e con le sue idee questo desiderio diffuso di esplorazione riflessiva del nuovo del possibile, si mette in condizioni di sfruttare la crescita della complessità *trasformandola in valore*. Esattamente come il surfista, che non si difende dall'onda, ma ne sfrutta l'energia ai propri fini.



Io scelgo Fondir... e tu?

Dopo la cultura dell'efficienza replicativa, e dopo quella della flessibilità a basso costo sta avanzando a grandi passi la nuova cultura della *creatività riflessiva*: un modo di esplorare il movimento del mondo assegnandogli significati che lo rapportano alla nostra identità, alle nostre aspirazioni, al nostro (limitato, ma prezioso) punto di vista. Una creatività che genera nuove varietà, nuova variabilità, nuova indeterminazione come forma di libera creazione, da parte di persone che assegnano a queste varianti un senso, che lo dilatano col legame della condivisione con altri e che lo valorizzano infine appoggiandolo ad una domanda disposta a pagare.

Ecco il punto di arrivo: la nuova cultura manageriale usa la complessità, rapportata riflessivamente ai soggetti, come fonte di senso, di legami e di valore economico. L'onda del nuovo non è più nemica, ma diventa il motore della soggettività che si espande e si rafforza, facendo la stessa funzione dell'onda che trasporta il surfista. Una rivoluzione, certamente. Ma anche una cosa che non si fa in un giorno. Occorre pazienza, e determinazione.

5. Uscire dagli schemi: immaginare la formazione come un laboratorio dove viene messa alla prova la nuova cultura manageriale

Infatti, *non si nasce surfisti*: semmai, se si ha abbastanza pazienza da allenarsi quanto basta, lo si può diventare. Imparando a conoscere le onde, a non averne paura, a capire la loro logica interna.

Ma quanta parte della cultura e della formazione manageriale ha assunto questo compito di insegnare ai managers e agli imprenditori ad usare l'energia delle onde che ci stanno portando verso la globalizzazione, verso la smaterializzazione e verso la conseguente instabilità dei valori e delle quantità?

Parole come crisi, instabilità, rischio, complessità sono – nella percezione corrente – giocate tutte in negativo: indicano il venir meno di una condizione di stabilità (benessere nel presente, fiducia nel futuro), inducendo a *difendersi* dall'onda della crescente complessità in arrivo,



invece di imparare a sfruttarla come una caratteristica portante e durevole del capitalismo globale della conoscenza.

Un po' del pragmatismo delle origini consiglierebbe invece di entrare in questa logica, utilizzando i *drivers* che mandano avanti l'evoluzione in corso. La realtà che abbiamo avuto di fronte in questi ultimi tre anni, in effetti, è una realtà *in ebollizione*, dove tutto si muove e rischia di debordare ad ogni passo rispetto ai precedenti confini. E dove l'esperienza quotidiana, il buon senso, la diligenza dell'ordinaria amministrazione non danno più risposte adeguate.

Tempi straordinari richiedono rimedi straordinari.

Pochi dubbi possono esistere sul fatto che i nostri tempi siano fuori dalla norma.

Non guardiamo le flessioni dei valori e delle quantità che sono quasi sempre espresse da percentuali a due cifre. Una parte di questa onda è destinata a rifluire, e dunque non lascerà grandi tracce tra dieci o venti anni. Ma una parte, invece, ha aperto smagliature nel vecchio e finestre sul nuovo che rimarranno aperte anche nel lungo periodo, favorendo chi per primo si sarà messo in grado di leggere i "segni dei tempi".

Molte imprese hanno chiuso, molte altre si sono ridimensionate applicando alla lettera la ricetta – già sperimentata in precedenza – dell'efficienza flessibile, che punta a ridurre, insieme, i costi e gli investimenti. Ma è questa la strada da intraprendere?

Molte hanno licenziato, di conseguenza i managers e i quadri, usando le risorse della flessibilità contrattuale per liberarsi (si fa per dire) delle risorse intellettuali e relazionali dell'impresa.

Molti managers e molti imprenditori si sono trovati a domandarsi in che modo ripensare il proprio futuro. I modelli di business assestati sono apparsi fragili, e non hanno oggi aspettative esaltanti anche se hanno retto alla stretta della domanda e all'incrudelirsi della concorrenza.

Che tipo di economia ci aspetta, nel tempo post-crisi? Che tipo di forme organizzative, che tipo di professionalità saranno da mettere in piedi e sviluppare per recuperare capacità competitive e margini sostenibili di profitto?



C'è dunque bisogno, oggi, di un ripensamento di fondo, e coloro – come i formatori - che lavorano a stretto contatto con i dirigenti e gli imprenditori possono essere protagonisti di questo momento di riflessione critica, alla ricerca di nuovi modi di pensare e di nuove forme di produzione.

Uscire dagli schemi è il primo passo da fare: se il mondo cambia, in profondità, non basta un adattamento marginale, pragmatico, alle nuove esigenze. Occorre liberarsi dei vecchi schemi di interpretazione e di azione, per cercarne dei nuovi. Sia nella teoria che nella pratica. Ad esempio, riportando quanto si è fatto nel CFMT (Centro di formazione del management del terziario), ci siamo proposti come un “laboratorio” che aiuta a immaginare, studiare e testare le esperienze innovative delle imprese (*t.Lab*, Laboratorio del terziario che innova, appunto). Se la formazione manageriale non si chiude in sé stessa, ma si apre alla sperimentazione del nuovo, il corto circuito tra teoria e pratica è indispensabile: bisogna tuttavia dargli forma organizzata, perché non si limiti a terremotare la saggezza convenzionale. La risposta giusta è quella di affiancare alla routine dei corsi in aula (anch'essi da rinnovare), le esperienze fluide, sperimentali, di una *Fabbrica delle idee* insieme alle soluzioni applicative testate in un *Laboratorio delle esperienze*, in cui sono presenti aziende e manager dotati di competenze e storie di innovazione². Il management del futuro, infatti, non si disegna a tavolino: al contrario, i suoi lineamenti devono emergere dalla dialettica (un po' conflittuale e un po' sinergica) tra immaginazione teorica ed sperimentazione pratica. Fabbrica delle idee e Laboratorio delle esperienze sono dunque tutti e due necessari e tutti e due da mantenere in una condizione di autonomia e di differenza distintiva, giocando sulle possibilità di trovare percorsi in cui idee e esperienze pratiche possono diventare fattori complementari. Servono insomma tutti e due i poli per immaginare e sperimentare la batteria delle nuove possibilità, tra cui selezionare, un poco per volta, quelle che - in date circostanze - dimostrano di funzionare meglio di altre. Perché una cosa è certa: la risposta non potrà essere una sola, tante sono le varietà da mettere alla prova, tante le cose da imparare su schemi di azione nuovi, non ancora consolidati.



² Il piano strategico che il CFMT ha varato da poco prevede, appunto, di sviluppare una Fabbrica delle idee che sia interfacciata con un Laboratorio di esperienze, in modo da arricchire le attività della Scuola di formazione e della comunità manageriale dei rapporti interpersonali con i risultati che emergono in questi due luoghi di pre-figurazione del futuro.

Bisogna che nel laboratorio nuovi schemi vengano elaborati, al posto dei vecchi, usando il vecchio – una volta de-costruito – come il materiale di partenza su cui ricostruire forme e concetti nuovi. Ma bisogna anche che i manager e gli imprenditori che portano questi nuovi schemi nella loro pratica professionale ci mettano del loro. Non basta infatti adattare alcuni schemi precostituiti dalla teoria alle molte contingenze e varietà presenti nella realtà, ma bisogna che avere dei feedback competenti da questa sperimentazione, correggendo gli schemi di partenza o tarandoli in modo appropriato.

La formula del “corso” è diventata limitante, per questo tipo di temi e problemi. C'è da pensare a forme attive di coinvolgimento degli operatori pratici nella costruzione sperimentale delle idee che possono, poi, essere codificate e trasmesse nei corsi.

6. *Senso, legami e valore: tre buoni motivi per navigare nel mare mosso, senza farsi (troppo) male*

Abbiamo detto che non basta il calcolo di convenienza o il potere di comando per realizzare investimenti importanti nell'esplorazione del nuovo, accettando l'instabilità del capitalismo globale della conoscenza come una condizione strutturale, durevole, del nostro agire.

Per andare avanti il quadro motivazionale deve essere più ricco e più riflessivo, ossia più vicino alle ragioni profonde per cui ci impegnano a lavorare, consumare, vivere in un certo modo, piuttosto che in un altro. Che cosa induce oggi una persona o un'impresa a scegliere un percorso e, nonostante le avversità, andare avanti verso la meta, superando ostacoli e tentazioni di lasciar perdere?

Le motivazioni che forniscono questa buona ragione del darsi da fare si appoggiano a tre elementi:

- a) il *senso*: bisogna che quello che stiamo cercando abbia senso *per noi*, dal nostro punto di vista di persone che coltivano certe convinzioni, vengono da una certa storia, si impegnano in certe interpretazioni del mondo e in certe attese di evoluzione.



Ovviamente la creazione di nuove idee dotate di significato ha bisogno di premesse che costano tempo, denaro, attenzione. Bisogna fare un investimento che vada oltre la saggezza convenzionale, ossia le idee concorrenti che persone e imprese possono avere gratuitamente dalla esperienza quotidiana e dalla tradizione passata. Ma per investire nella creazione di senso, l'individuo isolato non basta: serve un circuito sociale di condivisione delle idee e del loro senso. L'azione motivata parte, infatti, quasi sempre da *comunità di senso* che generano nuovi significati, stili di vita, costruzioni identitarie proiettate sul futuro (pensiamo alla moda, al design, all'ambientalismo, allo sport, alle espressioni artistiche (musica, ballo, pittura, letteratura ecc.) rilanciate dai media, all'invenzione di una semantica del cibo come quella elaborata e diffusa da Slow Food). E' perché – insieme – crediamo in qualcosa che ci diamo da fare per investire e rischiare in progetti destinati a portarla avanti o metterla alla prova;

- b) il *legame*: le idee che portiamo avanti possono avere un impatto organizzato sul sistema sociale, diventando drivers effettivi dell'evoluzione in corso, se organizziamo una *rete di legami* che consentono di *comunicare* con un linguaggio adeguato l'idea da condividere, di *trasferire* persone, cose e informazioni in un bacino ampio in cui l'idea può essere applicata, di distribuire equamente, ma in modo affidabile, diritti e obblighi derivanti da questo sforzo collettivo. Il legame nasce da un *investimento* che le persone e le imprese interessate fanno nella rete che deve garantire la comunicazione, la logistica e la *governance* della propagazione su larga scala dell'idea che si intende portare avanti;
- c) il *valore*: se la creazione e diffusione di nuove idee richiede investimenti di tempo, denaro e attenzione, è inevitabile che, ad un certo punto, si ponga un problema di *valore*. Ossia di ricavare dalle idee quanto basta per renderle economicamente sostenibili, potendo remunerare il lavoro prestato e il capitale investito a condizioni se non di mercato, quasi (ci potrà essere una parte di lavoro volontario e di sponsorizzazione a fondo perso, ma per un'altra parte bisognerà pagare i professionisti che forniscono il loro lavoro e far rendere i capitali investiti. Il circuito di valorizzazione del senso e dei legami, nel capitalismo globale della conoscenza, può generare elevati moltiplicatori se esistono molte persone o imprese, nel mondo, disposte a pagare un certo tipo di idea o di realizzazione, conforme al loro criterio di senso e alla loro rete di legami.



La cultura manageriale tradizionale – quella (classica) dell'efficienza e quella della flessibilità (di transizione) - non bastano per mettere in movimento questi circuiti di motivazione complessa, che costruiscono le *risposte creative del surfista*: bisogna organizzare sistemi di azione e di convinzione che mettano insieme senso, legame e valore. Ossia che usino:

- A) senso e valori per rafforzare i legami;
- B) legami e valori per rafforzare il senso;
- C) senso e legami per rafforzare il valore.

In questa circolarità che rende complementare i tre elementi motivazionali, non bisogna perdere di vista il fatto che le tre ragioni per cui si fanno le cose rimangono diverse e per certi aspetti conflittuali tra loro: chi fa parte soltanto di una comunità di senso potrà trovare sconveniente usare qualche idea, tra quelle che emergono dalla dialettica comunitaria, per legare altre persone, esterne alla comunità. O potrà opporsi ai progetti che cercano di tradurre l'idea in valore economico, rendendola "commerciale" o "venale".

7. La rinascita dello spirito di servizio

In realtà, la separazione della triade motivazionale indebolisce la possibilità che una qualunque idea possa sfruttare fino in fondo l'energia della complessità in ascesa, perché solo sommando le tre motivazioni si possono varare percorsi dotati di sufficiente massa critica per catturare l'energia dell'onda senza sbandare e disperdersi.

La cultura manageriale che, nel paradigma efficientistico, poteva semplicemente basarsi sul valore – ossia sul calcolo "oggettivo" del rendimento previsto per investimenti da fare – oggi non troverebbe motivazioni sufficienti per esplorare la complessità, affidandosi alla pericolosa energia delle onde, nel mare in tempesta. Se presidia i problemi e investe è perché ha *motivazioni di senso* (professionale, artistico, culturale, identitario, di responsabilità sociale ecc.) che spingono le persone a realizzare progetti in cui credono e che condividono con altri, associate a *motivazioni di legame*, facendo parte di una rete che diffonde certi significati, connette luoghi diversi, ordina la collaborazione di persone e imprese diverse verso obiettivi comuni.



Va da sé che questa evoluzione della cultura manageriale verso la triade senso/legame/valore rende sempre più importante lo *spirito di servizio*³, ossia una concezione del sistema produttivo dove chi produce conoscenza e chi la utilizza non sono parti indipendenti di un mercato che li congiunge in modo effimero (per un solo scambio), ma sono parti di un sistema stabile di relazioni, soggetti che partono per un viaggio comune dividendosi costi, rischi e risultati in vista della meta da raggiungere.

I servizi non sono da intendersi, in questa accezione, come prestazioni immateriali, ma come legami che tengono in rapporto le parti dello scambio, inducendole a collaborare - prima, durante e dopo - per la riuscita dello scopo comune.

L'economia del "mordi e fuggi", o dei comportamenti opportunistici che inducono al "gioco del cerino" (qualcun altro si scoterà, l'importante è che non sia io) ha dato il meglio di sé nella crisi che abbiamo vissuto in questi anni. Per uscirne, il rimedio è la riscoperta dello spirito di servizio, che consente sia al produttore industriale che al fornitore di servizi terziari, di affrontare l'instabilità all'interno di un quadro collaborativo dove esistono regole e progetti condivisi, capaci di durare nella buona come nella cattiva sorte.

8. Quattro linee di azione pratica

In che modo la nuova cultura manageriale (del surfista che sfrutta le onde della complessità crescente) può concretizzare la triade senso/legame/valore nella pratica delle singole aziende, e nella specificità dei diversi settori?

Ciascuno, su questo terreno, dovrà ovviamente trovare la sua strada: non ci sono ricette semplici e universali per andare avanti nell'esplorazione del nuovo, in un contesto di grande e crescente complessità come l'attuale. I percorsi saranno tanti e diversi, e la loro selezione avverrà sul campo, alla prova dei fatti.



³ Cfr. quanto viene detto nel "Manifesto" che ha inaugurato il blog di discussione e informazione del t.Lab (www.ServicEmotion.it).

Qui, in conclusione, possiamo solo indicare quattro direzioni di marcia in cui – progredendo nelle esperienze di esplorazione realizzate - la triade senso/legame/valore è destinata ad acquistare un'importanza decisiva. Non si tratta di novità, perché queste quattro percorsi fanno parte ormai dell'esperienza pratica delle imprese maggiormente dinamiche, che – dal punto di vista dei formatori – è essenziale coinvolgere nel processo di immaginazione, scoperta, auto-apprendimento, per analizzare quanto fatto e quanto può avere validità al di là del caso particolare.

Anche avvalendosi di queste esperienze⁴, le quattro direzioni di marcia da battere per mettere alla prova le idee di management futuro sono le seguenti:

1. la ricerca della *sostenibilità*, che corregge il senso di instabilità, legato all'effimero, sviluppando significati, legami e valori che possano durare nel tempo, riproducendo le loro premesse ad ogni passo;
2. il *networking* che, consolidando la fiducia e la durata delle relazioni, coinvolge in un progetto un numero crescente di produttori, ricercatori, consumatori, in modo da rafforzarne la massa critica;
3. la *costruzione di identità e appartenenze* che rivaluta il ruolo dei soggetti, assumendo il loro punto di vista come metro primario di giudizio per il senso da dare alle cose, per i legami da allacciare e mantenere, per i valori che meritano di essere prodotti e pagati;
4. il *world-making* che crea un mondo di significati diverso dall'esistente, dilatando in questo modo lo spazio del possibile in cui immaginare esperienze fuori dalla norma e dagli schemi precostituiti.

⁴ Nei programmi di ricerca del t.Lab degli ultimi anni sono state studiate ed esposte le esperienze di numerose aziende innovative, specialmente nel campo dell'economia dei servizi. I casi sono stati pubblicati nei diversi libri che fanno parte della collana Franco Angeli, curata dal CFMT: Rullani E., Cantù C., Paiola M., Prandstraller F., Sebastiani E. (2012), *Innovazione e produttività. Alla ricerca di nuovi modelli di business per le imprese di servizi*, Angeli, Milano; Paiola M., Sebastiani R. (2010), *Soft Innovation. La risposta delle imprese alle sfide della crisi*, Angeli, Milano; Prandstraller F., Rullani E. (2009), *Creatività in rete. L'uso strategico delle ICT per la nuova economia dei servizi*, Angeli, Milano; Rullani E., Paiola M., Sebastiani R., Cantù C., Montanini F. (2006), *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*, Angeli, Milano; Rullani E., Barbieri P., Paiola M., Sebastiani R. (2005), *Intelligenza terziaria motore dell'economia. Alla ricerca dell'Italia che innova*, Angeli, Milano, pp. 13-60.



Scelgo Fondir.

La semplicità di formare la dirigenza del futuro

Ecco il terreno, accidentato, ma non impossibile, in cui la nuova cultura manageriale può essere messa a coltura. Del futuro, in un momento di transizione come questo, sappiamo poco, certo. Ma ne sappiamo abbastanza per sapere in che direzione muoverci e con che attrezzatura partire per avviare l'esplorazione: Si tratta di andare a vedere che spazi di costruzione del mondo il futuro possibile ci riserva, al di là della nebbia della crisi che lo ha reso discretamente invisibile ai nostri occhi.

La nebbia non durerà in eterno. Nel frattempo, è bene affrettarsi nelle direzioni di marcia giuste, se la meta è abbastanza promettente e desiderabile da giustificare il viaggio.



Io scelgo Fondir... e tu?



Piazza G. G. Belli, 2 - 00153 Roma
Tel 06 5866475 - Fax 06 5812442
www.fondir.it - info@fondir.it

a cura di
A* amicucci formazione