

Daniele Mattia

EXECUTIVE PHILOSOPHY

Un'evoluzione per manager,
organizzazioni e filosofia

guerini**NEXT**

© 2022 Guerini Next srl
via Comelico, 3 – 20135 Milano
<http://www.guerini.it>
e-mail: info@guerini.it

Prima edizione: dicembre 2022

Ristampa: V IV III II I 2023 2024 2025 2026 2027

Publisher: Michele Spinicci

Copertina di Donatella D'Angelo

Printed in Italy

ISBN 978-88-6896-465-8

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le fotocopie per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali, corso di Porta Romana 108, 20122 Milano, e-mail autorizzazioni@clearedi.org e sito web www.clearedi.org.

Indice

9 Avvertenza

PRIMA PARTE

17 Capitolo 1

Dubbi in merito

20 Ciò che manager e organizzazioni hanno *davanti*

27 Un'abitudine desueta

31 Capitolo 2

Soluzioni inadeguate?

32 Uno spettro di conseguenze

37 Sui banchi del mercato

40 Riscontri

48 InfoKnow Age

52 Com'è possibile?

57 Capitolo 3

Occhi sulla realtà

58 Maneggiare con cura

72 Tre ipotesi

75 A terra

81 Capitolo 4

Assiomi anomali

82 L'anomalia

88 Gli assiomi

95 I corollari

100 Un diverso paradigma

SECONDA PARTE

- 105 Capitolo 5
 Due risposte «radicali»
- 105 Ciò che non c'è
 109 Tracce esemplari
 122 L'insufficienza
 123 Quel che è «radicale»
 130 La dialettica fondamentale e ulteriori rapporti
- 137 Capitolo 6
 Le pietre d'inciampo
- 142 Status quo
 145 ...nella cultura manageriale
 155 ...nell'insegnamento della filosofia
 159 ...nella filosofia stessa
 160 Una pesca miracolosa
- 165 Capitolo 7
 Nessun valore aggiunto
- 166 Del «guadagno» e dell'utilità
 170 La dimensione dominante
 172 Il terzo elemento
 175 Maturare, abbandonare, aprire
 180 L'Executive Philosophy
 182 L'Executive Philosopher
 185 Nulla da portare
 186 La mancanza
- 189 Capitolo 8
 L'herem
- 189 Cosa significa Pensare
 199 L'evoluzione
 203 Rapporti e distinzioni: l'Executive Philosopher e le classiche figure di supporto
 230 Un confronto

TERZA PARTE

- 237 Capitolo 9
 L'orizzonte e i 4+1 problemi fondamentali
- 238 L'orizzonte
 240 Criticità e «inessenzialità» dei temi-problemi consueti

256	I «non» problemi
258	Problemi
260	Rapporto tra Problemi ed effetti-sintomi
261	Del perché i manager dovrebbero occuparsi dei 4+1 Problemi
265	Capitolo 10
	I cinque principi operativi e la metodologia
266	L'habitus
270	I Principi
287	La metodologia
309	Capitolo 11
	Technai
316	Questions
329	Transitions
346	Medium
379	Criteria
397	Thinking models
425	Compimento
437	Bibliografia

Avvertenza

A coloro che si accostano credendo di poter trovare un confronto con la filosofia comunemente intesa, così come a coloro che, di questa stessa filosofia, sono alla ricerca di elementi utili da portare nelle organizzazioni, consigliamo di cercare altrove.

Anche a coloro curiosi di sapere cosa possano aver detto, eventualmente, i grandi filosofi in merito a questioni manageriali e organizzative, suggeriamo di cercare altrove, così altrove deve cercare chiunque sia alla ricerca di ispirazione filosofica.

Altri luoghi devono frequentare anche quei manager, professionisti, studiosi e gestori in senso ampio intenti a individuare qualcosa di diverso o suggestivo per il loro lavoro, per il profilo o per la propria realtà.

Qui non parleremo di filosofia né faremo disquisizioni sulla filosofia organizzativa.

E l'invito resta il medesimo per tutti coloro alla ricerca di mezzucci o attrezzi filosofici per la gestione.

Così come suggeriamo a quei professionisti che hanno il semplice intento di rimpinguare o contaminare con «spunti filosofici» i loro percorsi di formazione o coaching di non perder tempo qui. E così per la consulenza, nelle sue forme e nei suoi aggettivi.

A chiunque, poi, voglia semplicemente vestirsi di un'aura per questioni comunicative, per immagine o per una fumosa cultura aziendale vietiamo l'ingresso.

Invece a coloro che credono che la filosofia sia «buona per aprire la mente», così come a quelli convinti che sia distante dalla vita e dall'operatività quotidiana, suggeriamo di stare in guardia.

A tutti coloro, poi, che fino a oggi hanno relegato la filosofia «fuori città», in anfratti sperduti o lande desolate, lontano dalle luci di questa, invitiamo a guardarsi attorno, addosso, dentro.

Medesimo consiglio a coloro che per pigrizia, adattamento eccessivo, opportunismo e non di rado piccolezza d'animo si son ritirati – relegati – in quegli anfratti e in quelle lande costruendo capanne malmesse, credendo di aver edificato palazzi o fortezze nel cuore delle città. In realtà abdicando quand'anche impegnati politicamente, civilmente o didatticamente.

A coloro che hanno creduto di tutelare o ridar vita a vestigia conservando polvere, suggeriamo di aprire le finestre: è giunto il momento. Così come a coloro che hanno cercato e che cercano di rigenerare il management e il modo di operare delle organizzazioni con «lezioni filosofiche», retorica filosofica o banalizzazioni filosofiche. E così a chi tenta di rianimare la filosofia e se stesso – in realtà soffocandola e soffocandosi – con la filosofia delle banalità, nelle quali neanche del *male* v'è più traccia. Ad altri chiediamo poi di soprassedere o lasciar stare poiché poco o non sufficientemente di *tendenza* potrà sembrare ciò che qui si presenta.

Stesso suggerimento per coloro che osservano riposti su cattedre: troppo poco, misero, forse osceno oppure non completo e non giustificato quanto da dire potrà apparire, quindi meglio non inoltrarsi.

Qui non troverete:

- una serie di letture suggestive per i manager;
- la storia della filosofia liceale, o dei temi filosofici, da portare in azienda;
- l'accademismo asfittico e distante dalle questioni reali;
- un simposio sui principi etici organizzativi;
- una raccolta di pensieri o posizioni filosofiche per la gestione, né una raccolta di «attrezzi» filosofici, senza struttura e fondamenta, per manager e organizzazioni;
- un richiamo a spunti o elementi esoterici, mistici oppure *orientaleggianti* ai fini di una gestione organizzativa;
- consulenza, formazione o coaching.

In realtà siamo qui per prendere le distanze e fondare, ma non solo. Qui per *riurbanizzare* – e non solo – ciò che è stato scacciato, ma non nelle modalità e negli intenti consueti.

Qui non vogliamo intrattenere, affascinare o rimandare. Questa, per chiunque volesse comunque inoltrarsi – nonostante tutto – non è una pausa fra tempi lavorativi. Qui si lavora: sul proprio ruolo, su se stessi, per la propria organizzazione, per il business, per la società tutta. Qui non v'è nessun «valore aggiunto». Abbia-

mo l'esigenza di non cercare di trattare risposte momentanee o parziali.

Qui si richiama al coraggio, alla separazione, al desiderio di completezza, a un passaggio: un'evoluzione. A tutti coloro mancanti di questo *spirito di ricerca* chiediamo di lasciar passare. Agli altri, con sacrificio, di mettere alla prova la capacità di cogliere e di entrare: certamente non per tutti.

Qui si presenta un'evoluzione e si lavora in direzione di un'evoluzione, non per aggiungere, non per un cambiamento, non per innovare, non per resistere.

Un'evoluzione che non coinvolge – e non chiama in causa – solo il mondo manageriale e organizzativo, ma chiunque graviti attorno o si rivolga a questo mondo, chiunque voglia ripensare la filosofia stessa e il suo ruolo, e chiunque creda nel ruolo determinante, decisivo, del vero pensiero e dell'azione pensante. Nelle diverse e molteplici forme della realtà.

Qui vuol prendere forma una nuova disciplina. Una disciplina specifica per manager e organizzazioni, al fine di evolvere ciò che questi vedono, pensano e realizzano, ma con diramazioni, riferimenti e benefici ben oltre il consueto mondo manageriale e organizzativo: oltre la stessa managerialità.

E tale disciplina richiede un itinerario strutturato. Itinerario che consta di tre parti, e del quale non vi è possibilità proficua di percorso parziale, così come non inoltrandosi qua e là oppure precipitandosi soltanto su alcuni aspetti. Questo itinerario esige un passaggio sequenziale e per intero delle parti.

Queste parti sono così suddivise: i primi quattro capitoli per aprire e fondare, i secondi quattro per cogliere e maturare, i restanti per intervenire.

Non viviamo nel mondo in cui siamo convinti di vivere e il business non è gestito da quegli aspetti che crediamo lo gestiscano.

La società non è più quella di venti o trent'anni fa, ma non nel modo in cui immaginiamo.

Le tecnologie all'avanguardia non sono così *avanguardia* come crediamo.

Facere docet philosophia, non dicere.
(Seneca, *Lettere a Lucilio*)

Prima parte

Capitolo 1

Dubbi in merito

I manager non pensano. Lo stesso dicasi per le figure classiche di supporto a questi, e così per gran parte di coloro che gestiscono o amministrano – *cosa pubblica* o meno.

La consuetudine, la pressione e l'educazione a calcolare, analizzare, misurare, monitorare, performare, intrattenere e intrattenersi, e in diversi casi provare a prevedere, sono tali che se anche volessero non potrebbero improvvisare. Il *pensare* non può essere improvvisato. Non può essere fatto nei ritagli di qualcosa o come un «momento off», una sorta di pausa fra tempi lavorativi. Pensare è *lavorare*. Pensare richiede sforzo, tempo, una certa capacità di attesa e persistenza, una forma mentis e una serie di mezzi per farlo. Aspetti ed elementi che di rado possono essere individuati in un manager, di qui compresi nel suo operare. E anche se ve ne fosse l'intenzione, difficilmente tutto ciò potrebbe essere reperito e integrato attraverso un panorama di offerte che nel migliore dei casi risulta imbarazzante per semplificazioni e banalizzazione.

Del resto il profilo manageriale odierno non contempla la variabile *pensiero* nei suoi scenari operativi e di crescita. Nulla di così sorprendente, visto che gli stessi percorsi istituzionali, dalla scuola ai master, passando per le università non ritengono sia una variabile da considerare o magari che possa essere *la* variabile. E ciò è ancora lungi dall'essere compreso appieno anche nel mondo organizzativo. Troppo presi dallo sforzo di comprendere la complessità del nostro mondo, troppo presi dalla velocità della competizione, troppo presi dall'innovazione, dalle informazioni, dalle competenze, dalla performance, dagli obiettivi, per afferrare che al di là degli effetti sociali, le stesse disfunzioni organizzative e manageriali sono figlie di questo «esser presi».

I manager, la cultura di settore e la società tutta sono così costanti in questa litania, in questa autoalimentazione, da lasciare tutti ipnotizzati, anche gli stessi diffusori. E ciò è in qualche modo sorprendente visto che tale comportamento risulta essere poco pragmatico e funzionale per gli stessi oracoli del pragmatismo e della funzionalità.

Spieghiamo: le stesse figure e la stessa cultura che hanno come guida l'effettualità, il *fare*, il risultato e per questo perseguono e *si fanno prendere* dagli aspetti sopra citati, non si accorgono che sono proprio quegli aspetti che rallentano, creano disfunzioni, mettono in crisi e nel peggiore dei casi inficiano gli sforzi tesi al raggiungimento dei loro risultati.

Per comprendere basta individuare i tratti distintivi della realtà che viviamo. Tratti distintivi che secondo gli stessi manager, cultura di settore e mass media, risultano poi essere gli stessi elementi per un vantaggio competitivo nel business, ossia: informazioni, know-how, qualità, innovazione, velocità, expertise, digitalizzazione, performance di rilievo e altri a questi collegati.

Assunto tutto ciò come quadro di riferimento della managerialità, non può che risultare normale concentrare tutti gli sforzi su questi temi. Di seguito le *sfide* – termine che piace molto ai figli del *pensare positivo* e della motivazione perenne – che si pongono e che si accettano saranno tutte legate a tali elementi, e ciò autoalimenta e accresce la convinzione che siano proprio questi i fattori che consentono di sviluppare il business, di essere competitivi e soprattutto di salvaguardare la propria organizzazione in un mercato sempre più difficile. Specialmente in una realtà sempre più connessa, molteplice e mutevole.

Da questa constatazione possiamo trarre anche un altro assunto o pilastro fondamentale della lettura fatta da gran parte dei manager in merito alla realtà corrente – a dire il vero lettura fatta dalla società tutta ovvero anche dal semplice cittadino – ossia quello «della complessità e velocità del mondo che viviamo», pronunciato tutto d'un fiato, come fosse una di quelle strofe che da bambini apprendiamo e recitiamo senza respirare, andando in apnea, oppure come uno scioglilingua o refrain di una canzone.

Ma tutto ciò quanto è credibile? Siamo davvero sicuri che gli elementi determinanti per cogliere un vantaggio competitivo siano proprio questi? Cosa lo dimostra?

La realtà è davvero complessa? Perché? Questo cosa presuppone e quali le conseguenze?

In merito poi alle figure classiche di supporto ai manager – e alle finalità del business – ossia consulenti, formatori e coach, può esser sostenuto gran parte di quanto detto da principio, con l'aggravante data da ciò che rappresentano o dovrebbero rappresentare queste figure.

La loro litania – qui il termine è quanto più appropriato – non solo si fa sistema, ma verte al circolo vizioso. Questi professionisti non solo rispondono in modo predefinito a un richiamo, talvolta *preghiera* – chiamiamola esigenza – fatta loro da manager e organizzazioni, ma loro stessi alimentano quel medesimo tipo di richiamo offrendo – mettendo a disposizione – sempre più una risposta consona e predefinita che ha per fondamento e assunto la medesima lettura della realtà. Con conseguente conferma di quegli elementi distintivi e necessari al vantaggio competitivo e alla sopravvivenza delle organizzazioni nel mercato.

Tutto ciò però non toglie, questo va detto, un certo grado di «novità continua» alla presentazione e formalizzazione dell'offerta di supporto fatta da questi professionisti. Nomi, percorsi e modalità che, anche questo va detto, risultano con sempre maggior frequenza essere improbabili o evanescenti, e in più casi senza gambe. Certo, percorsi e modalità d'effetto, ma quest'operazione pur restando presente nel mercato ha ormai iniziato a saturare un formulario che appare sempre più abusato, e nonostante la «novità» paradossalmente datato.

Tutto questo senza voler trascurare l'affievolirsi di una certa sensibilità in merito. Tanto che, non di rado, capita di ascoltare da parte di alcuni manager – in realtà sempre più numerosi – l'espressione: «Abbiamo visto e fatto di tutto».

Si è sentito, visto e fatto di tutto anche perché non è semplice operare costantemente delle variazioni sul tema, anzi, sui temi.

Già, ma cerchiamo di comprendere meglio e fare un passo oltre questi temi o problemi ricorrenti che fanno da guida nelle scelte e nel lavoro quotidiano dei manager, e che di seguito (?!) – questo è ancora da chiarire se di seguito o in conseguenza di – condizionano l'offerta da parte delle figure di supporto.

Ciò che manager e organizzazioni hanno *davanti*

Ora, senza voler elencare in modo esaustivo i problemi e le sfide delle organizzazioni e di qui dei manager, e senza voler presentare una graduatoria per importanza o impatto, crediamo sia opportuno, al fine di proseguire nel nostro itinerario, rendere chiaro quali sono. Ci soffermeremo su quelli che notoriamente e costantemente risultano essere i più dibattuti e su cui si giocano – almeno pare – le sorti di una carriera manageriale, e ancor più di un’intera organizzazione, ma che mettono in moto anche enormi effetti sociali. E in merito alla pervasività di questi problemi-temi, se non vi fosse convinzione in merito, possiamo garantire che per constatarlo basterebbe assistere a qualche convegno, conferenza, oppure incontrare qualche manager o imprenditore, dare una scorsa a qualche rivista o libro di settore, o magari ascoltare i commenti di dichiarati *esperti*. Questo, ribadiamo, per sottolineare quanto sono comuni, diffusi e assodati questi temi.

Divideremo tali problemi in aree tematiche, senza scendere nelle minuzie e diramazioni particolareggiate di queste. Aree tematiche che, come comprenderete, non sempre è possibile delimitare con assoluta precisione o separare nettamente tra loro. Risulterà così difficile evitare un certo grado di sovrapposizione e influenza reciproca, ma ciò che più ci preme qui è cercare di chiarire quali siano gli obiettivi su cui gli sforzi delle organizzazioni e dei manager vertono poiché considerati elementi fondamentali per il raggiungimento e mantenimento di un vantaggio competitivo, e quindi per la sopravvivenza e crescita di un sistema organizzativo.

- *Complexity*. È innegabile per manager e organizzazioni – potremmo anche dire per l’intera società, le persone comuni – che la nostra realtà sia enormemente più complessa e difficile da comprendere, e che il mercato nel suo insieme sia meno chiaro, più volubile, in qualche modo meno gestibile e condizionabile se confrontato a qualche decennio fa o soltanto a pochi anni fa come alcuni sostengono. La difficoltà e il problema maggiore stanno proprio nella (in)capacità di sbrogliare un qualcosa che si è velocemente intricato, annodato, e di cui non riusciamo più a identificare chiaramente le cause, spesso il senso, senza rischiare di perderci o restare confusi e immobili. Di qui l’enorme fatica e stress nell’individuare un percorso stabile che

non soltanto ci metta al riparo per un tratto, seppur breve, del cammino, ma che ci consenta anche di sviluppare il business.

- *Government policy & regulation – and compliance.* Non si può non tener conto – risulta anche eufemistica l'espressione – nel *fare business* di quelle regole, norme e principi che contengono o dovrebbero contenere i motivi per cui le attività devono essere svolte in un certo modo. Da ciò ne segue una serie di protocolli, processi e procedure messi in atto per conformarsi a tale politica o iniziativa, sia essa una policy interna all'azienda oppure altra che faccia riferimento a una policy e quindi regolamentazione di un governo nazionale o di normative internazionali. Fatto sta che tutto ciò condiziona in modo significativo – alcuni settori più di altri – il modo di operare delle organizzazioni, e ciò soprattutto quando il contesto normativo è in continuo sviluppo oppure poco chiaro, complicando seriamente l'abilità di valutare determinate prospettive e i processi decisionali. Detto questo, al di là di un discorso riguardante la legalità e la correttezza, che andrebbe sempre tenuto ben presente, non può certo sorprendere il peso assunto da quest'area nelle analisi e considerazioni dei manager per ciò che riguarda lo sviluppo e la competitività.
- *Globalization – and increase selection, competition and diversity.* Fin troppo è stato scritto e detto sulla globalizzazione, così confessiamo che un senso di noia ci pervade ogni qualvolta ne sentiamo parlare o ne leggiamo. Tanta è la ripetitività e tali le spiegazioni e le analisi, che risulta difficile individuare – nuovi – contributi di reale valore. Fatto sta che è un tema così diluito e generalizzato che i manager non possono affrancarsene, ammesso che lo vogliano, questo perché è *il loro nuovo mondo*, tratteggiato e valorizzato a ragion veduta dalle stesse organizzazioni che ne pagano anche una buona parte dello scotto – ovviamente assieme ai semplici cittadini – ossia quello di aver, questo può essere detto senza pretesa, costruito nuove possibilità e nuove fragilità. L'altare è sempre lo stesso: vantaggio competitivo, sopravvivenza e crescita.
- *Technology.* Non può certo mancare, tra le aree di focus dei manager e delle organizzazioni, quella sulla tecnologia. In particolare negli ultimi anni il termine tecnologia è divenuto quasi sinonimo di *digitalizzazione*, ossia quell'insieme di iniziative volte alla trasformazione, o meglio, conversione di tutto ciò che può essere considerato un'informazione – e anche di processi – in un linguaggio comprensibile per un computer,

e non solo. C'è molto altro ovviamente, ossia le infinite applicazioni di quella che viene considerata una vera e propria trasformazione culturale, in Italia pomposamente e ingenuamente definito *Risorgimento digitale*. Il punto è che le performance ne risentono. Ne risentono sotto molti aspetti, ovviamente in maniera positiva secondo i manager. E questo è tutto ciò che bisogna davvero sapere poiché nel mondo aziendale, quando si tratta di performance, non si transige: è la via maestra. Così se tutto questo fenomeno così pervasivo e condizionante nonché affascinante e mirabolante offre questa opportunità, non si può non cavalcarla. Il fine è sempre la competitività, la crescita e la sopravvivenza: si è pur sempre a rischio o no?

- *Financial management*. «Cash is King! And Finance is Queen», aggiungiamo. Chissà se oggi è più vero che mai? Vero o meno, il punto è che possiamo avere la migliore tecnologia, essere competitivi, dipanare la complessità e adeguarci nel migliore dei modi alle varie *policies* e normative, ma se l'organizzazione in questione – e il manager – non è in grado di gestire, monitorare e sviluppare questo aspetto tutto il resto è cristallo. E il mercato è pieno di scossoni, urti e scontri. Questa la convinzione. Da qui vale quanto detto in precedenza.
- *Monitoring performance*. Se anche la tecnologia si piega alla performance qualcosa vorrà pur dire. In effetti una qualsiasi tecnologia per quanto straordinaria, nel senso autentico del termine, se non ha un qualche effetto benefico sulle performance del sistema organizzativo o sull'operare dei manager è destinata ben presto a essere messa da parte oppure a vivere ai margini del mondo conosciuto: conosciuto dai manager. Tanto importante che vi sono figure professionali che su di essa hanno costruito la loro fortuna. Tanto importante che le analogie e i travasi tra mondi e ambiti diversi sono continui, tutto con un unico *fil rouge* o minimo comune denominatore: la performance. E in modo più specifico il miglioramento delle performance. Perché su questo non si discute, il miglioramento delle performance è l'asse portante di una realtà organizzativa e rifugio per la sopravvivenza e la crescita. Ovvio che monitorare, avere sotto controllo e indirizzare questo aspetto sia di fondamentale importanza per chiunque voglia intraprendere un business o debba gestire una realtà consolidata.
- *Maintaining reputation*. Eh sì, siamo nella realtà pubblica, nello spazio-tempo condiviso, non pensavate certo che le aziende potessero tralasciare questo fattore. Proprio no. Siamo nel parossi-

stico lasso di tempo in cui *la felicità è reale solo se condivisa* – anche se in eccesso – così vale anche per un’immagine e il proprio sé. Ciò che siamo lo siamo soltanto in un momento di condivisione, di gestione e cura di questa condivisione. Naturale che un prodotto venga considerato reale solo se *condiviso* e che ciò valga allo stesso modo – o forse di più? – per un brand o un’immagine, ma solo se condivisi in un certo modo. Questo «modo» è un’ossessione per le realtà organizzative. Ossia un’idea continua, fissa, non ancora così profonda e nobile da essere *sana*, ma sufficientemente funzionale a ciò che si vuole ottenere: *esistere al meglio nella mente degli individui*, e restarci. Salvaguardare o migliorare questa *posizione* non è un lavoro, è una missione, non riservata a pochi, ma all’organizzazione nel suo insieme. E come ogni missione richiede una fede e dei peccati: una dinamica che deve essere conosciuta, rispettata, diffusa. Del resto è così che si *realizzano* – e mantengono – i fedeli.

- *Information management*. Le informazioni e il know-how *sono* la nostra epoca – questo il leitmotiv. Ma il mondo che viviamo è molto più che costituito da informazioni, è figlio di un’esplosione e crescita esponenziale di queste e soprattutto delle competenze a esse legate e richieste. Ormai tutto questo non ci sorprende più. Siamo talmente avvezzi a questi discorsi che non badiamo più realmente al fenomeno. I manager però iniziano a tener sempre più conto degli effetti: effetti che a loro interessano. Ciò che questi ultimi sanno è che l’informazione e il know-how rappresentano elementi per un vantaggio competitivo, così come dell’esistere *nel* mercato, di tale portata che non curare e gestire correttamente questi fattori sarebbe un errore imperdonabile. Di qui la raccolta e lo stoccaggio di informazioni in modo forsennato, l’analisi instancabile di questi dati, la proiezione degli stessi per orientare la propria condotta e l’aggiornamento costante delle competenze – l’apprendimento continuo. Tuttavia, la criticità che di certo non è sfuggita ai manager è che già da tempo si percepisce una sorta di *information overload* – un sovraccarico di informazioni – e che quindi la sfida sarà sempre più giocata non soltanto sul reperimento delle informazioni, ma ancor più, probabilmente, sulla corretta e opportuna gestione di questa mole di dati: i *big data*¹. Dare un

¹ Indica genericamente una raccolta di dati informativi così estesa in termini di volume, velocità e varietà da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici

senso a questi dati in modo da trasformarli in conoscenze e di lì in competenze spendibili risulta però un impegno davvero gravoso, nonostante la tecnologia, ma che non può essere evitato o ridimensionato pena l'uscita dall'*InfoKnow Age*², e di qui dal mercato ovviamente, o no?!

- *Strategy*. Tutti ne hanno una o almeno così dichiarano. Fatto sta che se ne parla tanto, se ne scrive tanto e se n'è scritto tanto che siamo sicuri non se ne possa fare a meno: anche solo l'idea di poterne fare a meno risulta ridicola. Bisogna pur avere in mente dove vogliamo andare, cosa vogliamo fare e così un piano di condotta per raggiungere *quel posto*. Senza, l'organizzazione migliore è cieca. Impensabile quindi per manager e organizzazioni considerare il fattore «strategy» non fondamentale per la riuscita del proprio business: non si può essere competitivi senza una strategia. La convinzione è che parlarne e scriverne sarà ancora fondamentale.
- *Leadership*. Proprio perché c'è un *esercito* – il termine *strategia* viene dal greco *stratòs*, ossia esercito/armata, e *agòs*, che significa condottiero, generale – ci deve pur essere qualcuno che possa guidarlo e possa rendere il proprio esercito riferimento per gli altri. Colui che possa rendere la strategia tale, e senza il quale una strategia non vi sarebbe. Ora, il tema della leadership e della guida non solo è tema duplice – leadership interna e leadership esterna – ma è anche tema, come detto, fondamentale affinché una strategia vi sia realmente, nonché uno dei temi più invasivi, chiacchierati, «studiati», ricercati, ripetuto *ad nauseam* – e che più «si è fatto industria» – degli ultimi decenni. Tanto che vi è una leadership per ogni esigenza, sensibilità e occasione. Come un vestito, un rossetto o un paio di scarpe: leadership resiliente, adattiva, per un nuovo mondo, situazionale, democratica, creativa, affiliativa, autentica, autoritaria, visionaria, affettivo-relazionale, gentile, olistica, inclusiva e altre ancora. Proprio come sui banchi di un mercato.

al fine di estrapolare legami e mettere in relazione dati eterogenei, strutturati e non strutturati.

² Epoca dominata/caratterizzata dal, e focalizzata sul, reperimento e uso di informazioni e know-how. E in cui questi rappresentano i veri, grandi – quasi unici – elementi per un vantaggio competitivo nel business per le organizzazioni, e nel lavoro per gli individui.

Manager, organizzazioni e cultura di settore ne sono affamati e voraci consumatori, e del resto in certi ambiti è parte dell'animo umano, o meglio, spirito di sopravvivenza – si direbbe – poiché se non si ha un leader o se non si è leader non vi è esercito e se non vi è un esercito non vi è una vera organizzazione, di qui non vi è una reale possibilità di mercato per questa organizzazione. Se poi tale organizzazione non riesce a essere leader di un, per così dire, «esercito ancora più grande» – il mercato – allora questa organizzazione è condannata alla marginalità del *soldato semplice*, ossia a nutrirsi di ciò che resta o di riflesso oppure, e questo non è affatto raro, a uscire dal campo di battaglia. Come non amare la leadership?

- *Innovation. Last but not least*, anzi. Innovation, innovation e ancora innovation: *innovate or die*. C'è uno slogan – ma no, forse parola troppo antiquata – o meglio, c'è una *tagline* o un *claim* appropriato al tema «globalizzazione» e «fare business» negli ultimi anni? C'è un'arma più efficace e d'effetto per la competitività di un'azienda? C'è monito più recepito, almeno ascoltato con liturgico silenzio, di quello che ci mette in guardia dall'indolenza sul tema o dall'incapacità di non saper innovare?

Difficile oggi fare una riflessione adeguata ed esaustiva, e questo vale anche per gli esperti – reali o presunti – del mondo manageriale, delle problematiche manageriali e del mercato, delle prove da affrontare da parte di un'organizzazione o delle azioni di salvaguardia necessarie e sufficienti a tutelare il business, che non tenga in considerazione la questione «innovazione». Tant'è che è possibile affermare che la strategia fondamentale di gran parte delle realtà organizzative sia innovare, cosicché sembra che una forma di equazione emerga sempre più nelle riflessioni e considerazioni: strategia = innovazione. L'innovazione è la strategia.

Di qui la convinzione che l'unico, vero, modo di tutelarsi e crescere sia quello di innovare, qualsiasi possa essere la sua declinazione e formalizzazione. Sono talmente importanti, utili e numerose le declinazioni e formalizzazioni da poter compilare una sorta di minidizionario degli aggettivi con specifiche dentro specifiche e differenziazione – altra parola e tema molto importante e legatissimo a quello dell'innovazione – dentro differenziazione. Questo, e senza avere la pretesa di essere esaustivi, ciò che possiamo trovare, anche qui, sui banchi del mercato: *incremental, sustainable, frugal, lean, radical/disruptive*,

open source, user led, social, architectural, competence-enhancing, competence-destroying ecc. Tutte utili, certo, tutte importanti, certo, e tutte chiaramente distinguibili e con una identità?! E tutte indispensabili per affrontare e risolvere i problemi del business e della managerialità e per sopravvivere, crescere e primeggiare: diventare leader e rimanere tali – certo?!

Ora, nel discorso non può essere trascurato che al fattore/tema innovation sia profondamente legato anche il fattore *change*, o meglio, il *change management*, altro aspetto molto importante e certo non legato in sé soltanto all'innovazione, ma diciamo che a essa inevitabilmente si accompagna, sia essa innovazione attuata o subita. Questo perché ogni innovazione presuppone/ richiede un cambiamento. E l'abilità di gestire nel migliore dei modi con programmi efficaci un cambiamento specifico, e in generale un cambiamento dell'organizzazione o del mercato e di qui l'adeguamento a questo cambiamento – ripeto, attuato o subito – è nodo cruciale per un'organizzazione, così come nella gestione quotidiana dei manager. Anche perché proprio in queste fasi il fattore preponderante, forse più che mai, e anche quando le innovazioni o i cambiamenti sono squisitamente tecnologici, diventa il fattore umano, gli uomini, questo perché non dovremmo mai dimenticare che al di là di processi, innovazioni, procedure, regole, prodotti e servizi le organizzazioni sono fatte di uomini e donne: esseri umani. E il fattore umano non è mai completamente prevedibile, né comprensibile definitivamente. Questo andrebbe tenuto in debita considerazione. Potremmo dire, per contrasto, che andrebbe «conteggiato» dalle organizzazioni durante le fasi di innovazione e quindi di cambiamento, e ciò fin dai momenti preliminari a un tentativo di innovazione.

Da ultimo c'è un aspetto che nei casi innovativi – oltre a essere congenito – va amplificandosi per la natura stessa della cosa, ossia il fattore «rischio»: *rischio d'impresa*. Intendiamo qui non soltanto l'aspetto riguardante un rischio economico del progetto – questo può andare bene, male o nessuna delle due – non soltanto il rischio riguardante le problematiche umane nelle fasi di cambiamento, come accennato in precedenza, né infine soltanto il rischio di implementazione, ossia la sua traduzione nella realtà e la sua *presa* sulla realtà, ma intendiamo una combinazione contemporanea di questi aspetti: e il conteggio non è lo stesso che valutandoli solo separatamente e non combinan-

tesi. Ciò è nella sua ragion d'essere, nel fatto stesso di uscire dall'inerzia o dalla consuetudine: il rischio stesso di muoversi e per questo un rischio costitutivo dell'organizzazione tutta. A tali e concomitanti aspetti in merito all'innovazione, un manager e un'organizzazione cercano quindi di dare una debita attenzione, questo perché il fattore innovazione è ciò che sembra sempre più dar senso alla parola *competitività* nel mercato contemporaneo – o almeno questo è ciò in cui si crede e si predica.

Il nostro excursus, come anticipato, non aveva la pretesa di essere esaustivo e minuzioso, e del resto non è questo il punto. Vi sono altri temi importanti su cui i manager, nella loro quotidianità, devono operare o che devono tenere in considerazione. Temi e problemi quali *employee performance, team conflicts and meaningful feedback, hiring and retaining the best employees, managing remote employees, continuous improvement, supply chains, managing projects*, tutti temi e questioni che però in qualche modo dipendono, hanno un legame o sono riconducibili alle aree sopra discusse.

Questo, in conclusione, il panorama contemporaneo delle attività e delle problematiche dei manager e delle organizzazioni e questi a loro avviso gli elementi fondamentali, come ripetuto più volte, per la salvaguardia e la prosperità di un'organizzazione.

Un'abitudine desueta

Ora proprio facendo riferimento a queste esigenze si formalizzano le proposte delle diverse figure di supporto ai manager, ed è su queste formalizzazioni che si radicano le numerose, e non di rado davvero discutibili, variazioni sul tema. Di qui le innumerevoli variazioni circolanti vanno a condizionare il bisogno dei manager e delle organizzazioni in una sorta di *circolo necessario*, se non altro alla sopravvivenza delle figure proponenti. Tale bisogno però è tale che, pur essendo fisiologico, da una parte inizia sempre più a perdere di vista quelli che sono gli effetti reali sull'attività, e dall'altra quella che è la fondatezza e credibilità di ciò che si offre. Tanto discutibile questa dinamica che non risulta esagerato definire buona parte dello scenario come una sorta di variopinta e modaiola fiera delle banalizzazioni, delle improvvisazioni, delle ri-scoperte improbabili o non consapevoli – e fatte passare per rivoluzionarie – della coazione a ripetere, dell'expertise asfittica nonché di

un'espressione della mancanza di responsabilità in merito al proprio operato, almeno di una parte in causa.

Tutto ciò ovviamente ha anche un riflesso, anzi, un vero e proprio impatto sociale, sul tema della credibilità e delle conseguenze legate alle decisioni e all'operato delle organizzazioni. E non da poco si discute e valuta anche l'effetto sociopolitico delle organizzazioni – quello economico è fin troppo ovvio.

Ora, benché sia chiaro ormai che un cambiamento sociale, culturale e di civiltà possa non passare necessariamente per un'azione politica – o per una politica, come si usa dire – anzi possiamo dire che venga sempre più bypassato, poiché tale è il condizionamento diretto o indiretto delle grandi organizzazioni che fanno politica non facendo politica nel senso consueto, tutto ciò però dicevamo non cancella il fatto che la politica, quella *classica*, e i politici abbiano ancora – ancor di più? – il compito, il dovere e la responsabilità di formalizzare e praticare un'idea di vivere in comune e di prospettiva che tenga in considerazione quello che potrebbe essere considerato il fenomeno sociale per eccellenza dell'ultimo secolo e mezzo, ossia il «fare impresa». L'alternativa è l'esclusione o la connivenza. Per abbandonare questa alternativa i gestori della «cosa pubblica» dovrebbero però distrarre per un po' la loro attenzione dal «lavoro quotidiano», tornando al senso di *cura* e abbandonando l'affaccendamento.

A tal proposito però esiste un problema intrinseco, ossia ciò che è stato detto da principio per i manager vale anche per i politici: *non pensano*. Ed è un aspetto che non può essere trascurato se c'è una reale attenzione/intenzione a *prendersi cura*. Tantomeno improvvisato. Il punto anche per loro è che anche volendo – e tralasciando la questione della correttezza e onestà individuale – non potrebbero, non ne hanno i mezzi. Ciò però è lungi dal poter essere un alibi o una giustificazione. Ciò, proprio per quanto detto, diviene un dovere. Un dovere ricercare i mezzi, un dovere maturare la responsabilità.

Quali siano poi gli effetti profondi sul vivere quotidiano e su ciò che ci è prossimo non è affatto scontato, così del resto «il perché» e «il come» relazionarsi e collaborare con questi *agenti privati della contemporaneità*: le organizzazioni. Ma le parti in causa per riuscirvi avrebbero bisogno di sollevare alcune domande e pensare. Un'abitudine desueta, non semplice da maturare o facilmente reperibile.

C'è però che la società e gli individui non sono esenti da colpe e responsabilità nei confronti di cosa sono oggi le organizzazio-

ni, così come del modo di gestirle nonché di ciò che sia oggi la politica, nel senso di gestione della «cosa pubblica». L'influenza sulle considerazioni, le valutazioni, gli obiettivi e la gestione delle organizzazioni non è affatto trascurabile. Il condizionamento, va ricordato, è reciproco: le organizzazioni cambiano il nostro modo di vivere e di «essere società», così noi come individui e società condizioniamo le valutazioni, le scelte e gli indirizzi delle organizzazioni. La condotta privata di ogni singolo cittadino è sempre un elemento o fattore, magari piccolo, poco rilevante, comunque incidente sulle analisi e le scelte di coloro che gestiscono. Siano esse organizzazioni private o pubbliche.

Ecco perché nella valutazione da parte del singolo dell'operato dei gestori, lo stesso singolo deve sentirsi sempre più responsabile civilmente delle proprie azioni, delle proprie esigenze, delle proprie scelte: innanzitutto. Vi è, anche qui, un dovere. E questo prima di riversare qualsiasi addebito esclusivamente sulle organizzazioni, nei confronti di manager o su coloro che si occupano con la politica e di politica.

Noi tutti, singolarmente presi – così come la cosiddetta cultura di massa – siamo allo stesso tempo vittime, motore e alimento in riferimento alle esigenze del business, e anche questo non è affatto trascurabile.

Tornando ora alle questioni da cui siamo partiti e dalle quali le ultime considerazioni scaturiscono – ossia i temi riguardanti lo sforzo e il focus di manager e organizzazioni, gli elementi per un vantaggio competitivo e per la tutela e crescita delle aziende – c'è un punto, anzi, una serie di punti fondamentali che non devono essere elusi. Punti e aspetti che condizionano radicalmente, a volte drammaticamente, non soltanto l'interazione e commistione tra organizzazioni e società, tra organizzazioni, politica e individui – non esclusivamente ciò – ma molto più, e in modo specifico e intimo le attività dei manager, le esigenze del ruolo, la lettura di ciò che li circonda e le organizzazioni nel loro insieme. E tutto ciò nel loro modo di esistere, essere sul mercato, fare mercato e condizionare la realtà socioeconomica. Punti su cui è necessario sostare. Punti – quesiti – che è necessario sollevare e sottolineare.

- Davvero la nostra realtà è *complessa*? Più complessa di alcuni anni fa? Cosa lo dimostra? E cosa significa? È questa complessità che non ci permette di comprendere in profondità, di essere più stabili e di riuscire meglio? Sei sicuro?

- Cosa significa essere *competitivi*? Il suo senso è cambiato? È davvero fondamentale per salvaguardarsi e crescere? Ne sei sicuro? E in che modo?
- Quanto sono realmente *avanguardia* le tecnologie a disposizione e i mezzi per la competitività a essa legati? Quanto e a cosa è davvero utile la digitalizzazione? Sicuro sia una rivoluzione?
- Le *performance* e il miglioramento costante delle stesse possono davvero tutelare la realtà organizzativa? Credi che ciò, oggi, sia ancora un elemento per il vantaggio competitivo e per una gestione adeguata? Cosa lo dimostra? Ne sei certo?
- Sei ancora convinto di trovarti nell'epoca dominata dalle *informazioni* e dal *know-how*? Sei davvero sicuro che le informazioni e il know-how siano elementi per individuare opportunità e salvaguardare la tua realtà? E se non fosse così? Come agiresti?
- Quanto sei consapevole che una strategia ben strutturata, solida e di cui si è fermamente convinti possa essere il peggior nemico di un manager e di un'organizzazione? Come comportarsi? Quali rimedi?
- *Leader e leadership*: tutti ne parlano, tutti dichiarano di esserlo o di averla, tutti la inseguono. Quasi nessuno lo è o ce l'ha. Quanto ti occorre davvero? Sei certo? E se in merito si mostrassero delle criticità di fondo, fatali? Sapresti regolarti di conseguenza? Come?
- *Innovate or die o die of innovation*? Quanta ingenuità. Forse tanta rassicurazione nel crederlo. Il punto è che si può diventare irrilevanti, uscire dal mercato o brutalmente essere spazzati via pur essendo grandi innovatori: questa la verità. Quindi *die despite innovation!* In che modo? Perché accade? Cosa fare?
- Sei sicuro sia ancora valido il consueto quadro di riferimento manageriale, organizzativo e socioculturale? E se non fosse così? E perché? E come, eventualmente, riconsiderare lo scenario e le prospettive?

Tali quesiti confluiranno in temi e proposte che presenteremo e tratteremo nei capitoli seguenti, e in questo itinerario ci sarà modo di approfondire, chiarire e rispondere a questi e ad altri ancor più critici, ma anche di comprendere meglio «perché», «cosa vuol dire» e «quali le conseguenze del fatto» che i manager non pensano.