

# IL MESTIERE DEL DIRIGERE

DI CLAUDIO DEMATTÉ



C'è, nel nostro paese, qualcosa di strano nel modo di affrontare la questione della formazione della classe dirigente: come minimo c'è una latitanza o una grave sottovalutazione, accompagnata o motivata da una incomprensione di cosa realmente significhi intraprendere un'attività e dirigere una qualsiasi unità organizzativa – un'impresa, un ospedale o un comune – e quindi prepararsi per svolgere tale funzione. Forse c'è anche una specie di rimozione del problema, a sfondo ideologico, come se l'affrontarlo comportasse una riprovevole operazione di discriminazione a favore di coloro che vengono preparati a un'attività di direzione, a scapito degli altri. La latitanza su questo tema è ancora più singolare se si considera che non solo per tutti i mestieri, ma anche per alcune attività che mestiere non sono, è previsto un iter formativo, spesso obbligatorio, composto di teoria e di pratica. Ci sono programmi per preparare alla professione gli elettricisti, gli idraulici, i medici, gli avvocati, chi guida il treno e chi deve pilotare l'aereo. Ma ci sono programmi anche per insegnare a guidare l'automobile, ad andare in barca o a giocare a tennis. Là dove l'esercizio di un'attività comporta rischi per chi la pratica o per terzi l'abilitazione al suo esercizio è soggetta non solo a un'attività formativa, ma anche a una verifica del grado di apprendimento e

di destrezza nell'esercizio. Altrettanto non accade per l'attività di direzione; per lo più si dà per scontato che a essa si pervenga per diritto di proprietà (l'esercizio imprenditoriale d'impresa propria), diretto o ereditato, oppure attraverso un semplice apprendistato sul campo, a gradini, senza necessità di una formazione strutturata. Di conseguenza da noi sono pochi i programmi di formazione manageriale, e sono ancora meno le scuole di management, intendendosi come tali non solo la mera presenza di un'attività formativa, ma un corpo stabile e organizzato di studiosi-docenti, dedito in forma sistematica e non sporadica, non solo alla formazione, ma anche alla ricerca sui problemi di gestione. Il vuoto di istituzioni simili nel nostro paese rispetto alla ricchezza in termini di numero e varietà di offerta che si trova negli altri paesi sviluppati è il segno tangibile di una differenza che pesa sulle nostre possibilità di sviluppo. Mentre molti parlano e scrivono con disinvoltura del ruolo centrale delle competenze nell'assicurare successo

alle imprese e benessere ai paesi, pochi segnalano che noi non investiamo nemmeno su quelle competenze – di management – che servono per organizzare la creazione e l'affinamento di tutte le altre competenze. Le carenze che si registrano sul fronte delle istituzioni di management si riflettono anche nell'editoria di settore, quella libraria e quella periodica. In quest'ultimo campo poche sono le riviste sopravvissute alla latitanza della domanda. A giudicare dai dati, chi si prepara a svolgere attività di direzione, non solo investe poco o nulla sulla propria formazione attraverso la partecipazione a programmi finalizzati a questo scopo, ma legge anche poco. Forse anche per colpa dell'offerta che fatica a trovare un equilibrio fra il rigore "scientifico" delle proprie proposte e la necessità di renderle leggibili da chi ha poco tempo e molte cose a cui pensare. La reimpostazione, grafica ma anche editoriale, della nostra rivista, descritta dall'editore nella pagina precedente, risponde a una riflessione all'interno del comitato editoriale sui processi attraverso i quali gli imprenditori, i manager e coloro che si preparano a diventarlo lavorano sullo sviluppo delle proprie competenze gestionali. Riflette inoltre la proliferazione dei mezzi attraverso i quali le conoscenze nascono, si scambiano e si trasferiscono a coloro che le vogliono

acquisire, con il rischio che i mezzi tradizionali come i libri e le riviste cartacee possano diventare obsoleti se non tengono conto delle potenzialità dei nuovi mezzi, della loro capacità di stabilire un rapporto interattivo, della loro superiorità nel trasmettere immagini, della loro potenziale complementarità con i mezzi cartacei per arricchire e approfondire il rapporto con il lettore.

La reimpostazione della rivista è parte di un continuo sforzo per andare incontro ai bisogni dei lettori alla luce delle loro nuove esigenze e delle incipienti nuove alternative per soddisfarle. Ma è, e vuole essere, anche un'occasione per riflettere ancora una volta – dopo le molte discussioni e i molti progetti degli anni settanta e ottanta – sia sulla sottovalutazione dell'importanza della formazione manageriale sia sulla debolezza del sistema di offerta.

*Perché persiste nel nostro paese la convinzione che intraprendere e dirigere siano capacità innate o che si apprendono solo sul campo?*

Uno dei motivi per i quali il sistema di formazione manageriale del nostro paese è così debole rispetto a quello degli altri paesi sviluppati è la convinzione, da noi ancora diffusa e radicata (anche se negli ultimi anni qualche segno di cambiamento c'è stato), che il saper dirigere, e ancora di più l'intraprendere, sia qualche cosa di innato, perfino ereditario, o, tutt'al più, qualche cosa che matura in capo alle persone solo attraverso l'esercizio diretto di funzioni di questa natura. Per spiegare questo modo di pensare è utile ragionare distintamente sulle due funzioni – quella dirigenziale e quella imprenditoriale – che a volte si cumulano nella stessa persona, ma altre volte fanno capo a persone diverse, entrambe parte integrante del complesso processo del condurre un'azienda.<sup>1</sup>

La ancora prevalente tendenza a considerare la capacità di dirigere come un qualche cosa di innato, che non può essere appreso attraverso processi di formazione strutturati, riposa su un'interpretazione della funzione dirigenziale che:

1) coglie esclusivamente o soprattutto il problema "psicologico" della scelta e quello dell'impartire direttive;

2) non coglie, o largamente sottovaluta, l'importanza e la complessità dei modelli e delle "tecnologie" oggi necessari per raccogliere ed elaborare gli elementi sui quali si compiono le scelte e si realizza l'attività.

L'attenzione esclusiva o prevalente rivolta alla dimensione "psicologica" sia della scelta sia dell'impartire direttive (o ordini) rispecchia un'interpretazione della funzione direttiva di tipo elitario, dove solo uno decide e la scelta è un atto individuale, dove la capacità di fare accettare la direttiva conta di più della sua correttezza, dove gli altri componenti dell'organizzazione sono supposti esecutori passivi, più o meno recalcitranti in funzione della imperiosità di chi li guida.

Un'interpretazione siffatta assimila l'attività di direzione al comando tipico delle strutture organizzative accentrate e gerarchiche. Sottintende che l'esercizio della funzione presupponga più l'uso di una "forza psicologica" che l'impiego di una capacità di discernimento e di convinzione.

Assume inoltre che questa maggiore o minore "forza psicologica" sia innata nelle persone e distribuita a caso o – nella versione più conservatrice – ereditaria.

Sulla base di questi assunti – sia sulla natura della attività di direzione, sia sui requisiti necessari per esercitarla, sia sulla loro distribuzione fra la popolazione – perde rilievo la formazione "in aula". In questa versione la capacità di dirigere è più

*"C'è una specie di rimozione del problema, a sfondo ideologico..."*

un'attitudine che una competenza; un'attitudine che in una persona c'è o non c'è e che tutt'al più si può affinare con il continuo esercizio, meglio se appreso in famiglia e forzati a praticarlo fin dai primi anni. Viene alla mente – come riferimento – il modello di formazione che veniva praticato nelle case regnanti, dove l'attenzione era posta più sulla capacità di assumere un ruolo e la relativa "postura" che sull'acquisizione di conoscenze relative ai vari problemi sui quali prendere posizione, conoscenze queste che invece si supponeva dovessero essere possedute dai consiglieri. In quest'ottica, l'unica eventuale formazione che si ammette è di tipo "psicologico": per formare il carattere, per insegnare a porsi e fissare le distanze, per trovare il modo e perfino il tono nell'impartire ordini o direttive.

Senza negare l'importanza che nell'attività di direzione ha il "sapersi porre e anche il sapersi imporre", quando necessario, è palese che una siffatta interpretazione della funzione è riduttiva e anacronistica. Come dicevo, poteva, eventualmente, andare bene per l'esercizio di attività di direzione in strutture accentrate e organizzate gerarchicamente come gli eserciti d'un tempo, nelle piccole imprese in mercati chiusi, nelle burocrazie pubbliche in società statiche. Ma non corrisponde più al tipo di funzione di direzione che viene svolta nelle strutture organizzative delle società moderne. Men che meno corrisponde al tipo di leadership necessario per condurre le organizzazioni industriali con forti rappresentanze sindacali o aziende

postindustriali basate sull'accumulo e sfruttamento delle conoscenze, là dove i lavoratori sono portatori di know-how unico e in virtù di ciò detentori di vero potere. In queste condizioni la funzione di direzione non consiste semplicemente nell'impartire ordini, ma nel costruire e amministrare un "contratto sociale" capace di soddisfare i bisogni dei lavoratori senza compromettere la capacità di servire i clienti e preservare una quota di risorse sufficienti per remunerare il capitale investito.

E qui interviene la seconda osservazione: quella interpretazione del ruolo di direzione non vede, o grandemente sottovaluta, l'ampiezza e la complessità delle conoscenze e degli strumenti – modelli e tecniche – oggi necessari per governare una unità organizzativa, specie se di grandi dimensioni, ma più ancora se essa è preposta alla realizzazione di attività che spaziano su più paesi, su filiere lunghe e intricate, su un'estesa gamma di prodotti o di servizi, su uno spettro ampio di clientela, con l'impiego di una molteplicità di tecnologie in continuo divenire.

In queste circostanze – e a maggior ragione in una fase di grandi e repentini cambiamenti – il dirigere presuppone un robusto bagaglio culturale, essenziale per cogliere e interpretare i fenomeni entro i quali si deve collocare l'azienda, bagaglio che può maturarsi attraverso diversi percorsi formativi o anche diverse esperienze di vita. Ma per dirigere un'organizzazione oggi occorrono anche la conoscenza e la capacità di usare una serie di strumenti, concettuali e pratici, specifici alla funzione del dirigere, la cui assimilazione richiede sia studio sia esercizio. Questi modelli e queste tecniche servono per seguire o anticipare le esigenze della clientela, per segmentare e posizionarsi sul mercato, per progettare i prodotti,

riducendo il time-to-market e il rischio di fallimento, per impostare campagne pubblicitarie o promozionali, per registrare in modo ragionato gli avvenimenti e per interpretarne l'andamento, per costruire budget e controllarne gli scostamenti, per prevedere i flussi finanziari e per scegliere le forme di raccolta di capitali più convenienti, per disporre al meglio il layout degli impianti e per organizzare la filiera, per impostare il sistema informativo, per valutare il potenziale di sviluppo del personale, per costruire programmi di crescita professionale, per disegnare piani retributivi e sistemi di partecipazione. Occorre inoltre la conoscenza dei principi e degli strumenti dell'organizzazione: un campo questo che, pur essendo solo una parte dello scibile relativo al management, è tanto vasto da risultare difficile perfino per uno che vi si dedichi in modo esclusivo. Per quanto questa lista possa sembrare lunga, il know-how necessario per gestire bene un'azienda oggi giorno va ben oltre quello esemplificato sia per quanto riguarda gli strumenti sia, soprattutto, gli schemi concettuali di cui occorre avere coscienza e conoscenza. Va tanto oltre che il know-how di management è da tempo ormai simile a quello della medicina, ossia è articolato in un numero di sottodiscipline, ognuna delle quali è a sua volta articolata in filoni, ampi e profondi quanto basta per richiedere dedizione specializzata per dominarli.

È vero che chi aspira a diventare dirigente, perfino ad assurgere a direttore generale, non deve necessariamente dominare tutto questo scibile. Ma anche il solo know-how necessario per gestire professionalmente un'unica funzione – quella commerciale, quella amministrativa, quella produttiva o quella finanziaria – proprio perché è così ampio e complesso si presta poco

*“In Italia è diffusa la convinzione che dirigere – e ancor più intraprendere – sia qualcosa di innato”*

a un apprendimento per mera assimilazione o per puro contatto. L'idea che il dirigente, quanto più sale in responsabilità, si debba limitare a coordinare gli altri (quelli che hanno le conoscenze e che sanno usare gli strumenti di management) senza doversi "sporcare" con la conoscenza e l'uso degli strumenti di management, è la traduzione attuale di quella visione elitaria e snobistica del ruolo che caratterizzava la formazione delle classi dirigenti delle società preindustriali.

A fare la differenza è proprio quell'avverbio "professionalmente". Finché la funzione del dirigere è (e può essere) concepita come un diritto-privilegio, per proprietà o per attribuzione nepotistica o clientelare, ed è strutturalmente poco complessa o coinvolge interessi circoscritti, chiunque abbia intelligenza, carattere forte e una buona dose di senso comune può pensare di esercitarla anche senza una formazione specifica. Ma quando le condizioni ambientali (per esempio la pressione concorrenziale) o la complessità del compito (per la dimensione o l'articolazione dell'azienda) vanno oltre certi limiti, la funzione del dirigere acquista una forte dimensione professionale che richiede il possesso di un bagaglio di conoscenze e di strumenti come in qualsiasi altra professione.

Per cogliere la differenza basta riflettere sullo scalare di responsabilità e di bagaglio professionale che si

verifica in un altro campo: quello della conduzione dei mezzi di trasporto. Per guidare una bicicletta non c'è bisogno di molto: un certo senso dell'equilibrio, un po' di pratica e una normale prudenza. Per guidare un'automobile, data la necessità di coordinare più funzioni e la maggiore velocità del mezzo, con i conseguenti maggiori rischi, c'è bisogno di qualcosa di più: la gran parte delle persone vi riesce, ma deve passare attraverso un periodo di studio e di pratica. Diverso è guidare un autobus, un treno o più ancora un aereo: l'esercizio di queste attività, per la complessità del compito, per i rischi che esse comportano, per le responsabilità verso terzi, non è più un fatto amatoriale, ma diventa professione. Di conseguenza vi sono lunghi iter formativi strutturati, fatti di teoria e di pratica. Laddove la complessità e i rischi sono maggiori, come nella guida degli aeromobili, la formazione, prima di passare all'esercizio sul campo prevede, oltre a un'impegnativa fase di studio, allenamenti preliminari e lunghi periodi di esercizio su modelli che simulano il funzionamento dell'aereo e replicano le diverse possibili evenienze alle quali il pilota si potrebbe trovare di fronte, anche quelle con le probabilità più esigue. Se si passa dalla funzione dirigenziale a quella imprenditoriale lo scetticismo sulla possibilità di una formazione strutturata cresce ulteriormente. Da noi l'idea che l'imprenditorialità si possa insegnare incontra tre ostacoli: 1) l'identificazione della funzione imprenditoriale esclusivamente in capo al proprietario; 2) per opposto, la mancata percezione della molteplicità delle funzioni coperte dall'imprenditore; 3) la convinzione che le capacità di progettare, inventare e innovare siano a maggior ragione innate e non costruibili con la formazione. L'identificazione dell'imprenditorialità con la proprietà deriva dal fatto che si

definisce imprenditore chiunque possieda un'impresa, anche se costui non svolge alcuna funzione di progettazione, invenzione o innovazione, ma si limita a staccare dividendi. Per contrapposto, quando si parla di imprenditorialità ci si riferisce alla capacità non tanto di dirigere un'azienda già posizionata, ma alla capacità di inventare una nuova offerta, di progettare un nuovo sistema produttivo, di creare un nuovo canale di distribuzione o impostare creativamente qualsiasi altro tassello del sistema. In questa accezione l'imprenditorialità può manifestarsi in capo a chiunque, nelle imprese, ma anche nella amministrazione pubblica o in altre attività che non contemplano una proprietà privata. Il concepire l'imprenditorialità come sinonimo di proprietà – a maggior ragione se proprietà totalitaria o almeno di controllo – esclude per definizione che essa possa essere oggetto di formazione: c'è o non c'è in funzione delle risorse finanziarie disponibili. Ma il fenomeno delle nuove imprese create da manager e tecnologi con i capitali di terzi non è una prova concreta che l'imprenditorialità, come capacità, non è necessariamente congiunta con il possesso dei capitali? Come si sviluppa questa capacità, e quanto essa è interconnessa con la capacità di management? D'altro canto, anche ove si partisse dalla convinzione che l'imprenditore è il proprietario gerente, merita di rilevare che anche se questi avesse tutte le caratteristiche dell'imprenditorialità intesa in senso tecnico, la sua attività si esplicita non solo in atti di imprenditorialità, ma anche di gestione corrente. Quest'ultima è certamente passibile di miglioramento attraverso la formazione. Formare gli imprenditori è pertanto non solo ragionevole, ma sempre più necessario, tenuto conto che anche una grande idea

imprenditoriale fa poca strada se non è accompagnata da una buona gestione. Per quanto riguarda la funzione imprenditoriale – e non gli imprenditori in quanto persone che coprono una molteplicità di ruoli, incluso quello direzionale – persiste una sfiducia quasi filosofica nelle possibilità della formazione: tutto ciò che ha un contenuto di innovazione da noi sembra che debba essere affidato esclusivamente alle doti innate e che non possa essere oggetto di coltivazione. Questa posizione è singolare tenuto conto che l'esperienza dimostra quanto fondamentale sia la formazione anche nelle attività più creative, come quelle della pittura, della composizione musicale, della scrittura. Da molte ricerche emerge che perfino le invenzioni scaturiscono da un'attività di ricerca disciplinata attraverso duri percorsi formativi. Lo scetticismo circa le possibilità di intervenire sull'imprenditorialità con la formazione probabilmente fonda le sue radici nella comune percezione di cosa si intenda per formazione. Di essa la maggior parte della gente ha un'immagine statica: pensa alle proprie esperienze scolastiche e ritiene che formazione sia esclusivamente un insegnante sulla cattedra che spiega, che sollecita gli allievi a studiare quanto sta scritto sui testi e che interroga per verificare il grado di apprendimento. A fronte di questa immagine si capisce la sfiducia nella formazione, specialmente per forgiare certe capacità, nel nostro paese.

*La formazione per l'imprenditorialità e per la gestione: una necessità elusa, ma ineludibile*

Niente è così deleterio come la polarizzazione che sovente si stabilisce fra le diverse forme attraverso le quali una persona acquisisce le conoscenze e gli strumenti necessari per lo svolgimento della propria professione. Sottovalutare l'importanza della

formazione sul campo, considerandola di specie inferiore rispetto a quella che si acquisisce nelle aule, è l'errore di superbia che commettono molti di coloro che aspirano o pervengono a una posizione di direzione essendo passati attraverso un iter formativo strutturato, come un master o programmi simili. Essi suppongono, da un lato, che per loro sia sufficiente avere appreso certi concetti per essere in grado di praticarli, mentre nel management non è sempre così; dall'altro pensano che coloro che li hanno appresi solo attraverso l'esercizio pratico abbiano acquisito tutt'al più una conoscenza implicita, quindi meno sistematica e ragionata, e difficilmente estensibile. Nelle imprese familiari questo errore di superbia spesso mina i rapporti fra padre e figlio, laddove il primo sia diventato imprenditore sul campo, senza alcuna formazione strutturata di management ma attraverso la dura scuola della vita, e il secondo abbia invece maturato il suo know-how nelle aule attraverso studi universitari e la partecipazione a un master di gestione aziendale. Invece, è tutt'altro che impossibile formare un buon manager attraverso un programma di formazione sul campo. Vi sono esempi emblematici di successo di questo metodo. I problemi di questo tipo di formazione stanno piuttosto nella limitazione delle conoscenze acquisibili a quelle oggetto di esperienza diretta, nella difficoltà di impostare per molte persone un programma di rotazione delle funzioni così esteso da garantire ampiezza alle conoscenze e, soprattutto, nel fatto che in molte aziende non vi sono sufficienti "esperti" di alta professionalità, aggiornati, e per di più disponibili a trasferire il loro know-how. Quest'ultima considerazione vale in modo particolare per le piccole imprese, ma anche per le medie imprese e quindi per il nostro paese, la cui struttura produttiva è composta

essenzialmente di piccole unità. I vantaggi della formazione in aula consistono nella possibilità di "condensare", in un periodo relativamente contenuto, non certo tutta la ricchezza dell'esperienza diretta, ma la sua essenza fondamentale; sta nel fatto di potere mettere in campo per l'insegnamento persone che conoscono a fondo non solo la materia, ma anche i processi di apprendimento, essendovi dediti per professione e non come attività laterale; sta nella possibilità di "razionalizzare e generalizzare" quello che nell'esperienza è invece specifico e non sempre trasferibile *sic et simpliciter* ad altre realtà. La formazione d'aula consente inoltre, rispetto a quella sul campo, di passare da una formazione uno a uno a un processo di larga scala con la possibilità di amplificare, anche in tempi brevi, la formazione di una cultura di management. Più complessa è invece la questione dei costi, se sia più costosa la formazione d'aula o quella sul campo: la prima riduce il costo dell'insegnante potendo costui gestire un processo di apprendimento per più persone; la seconda non ha un costo esplicito perché la formazione avviene in parallelo a un processo produttivo che dall'apprendistato riceve una sottrazione di risorse del "maestro", ma una aggiunta da parte dell'allievo. Nell'insieme gli argomenti a favore della formazione in aula sono prevalenti rispetto a quelli della formazione esclusivamente sul campo. Specialmente là ove si voglia imprimere una forte accelerazione allo sviluppo delle capacità di management, com'è il caso del nostro paese, che si trova in mezzo a una transizione da un sistema produttivo polverizzato e sbilanciato verso produzioni a basso valore aggiunto a un sistema innervato di imprese di maggiori dimensioni, più internazionalizzate e più spostate verso prodotti che sfuggano alla

concorrenza dei paesi in via di sviluppo. Senza contare che da noi i bisogni di cultura gestionale sono amplificati dalla arretratezza organizzativa e gestionale nella quale versano l'amministrazione pubblica e una serie di altre organizzazioni che pure costituiscono il tessuto connettivo della nostra società.

I ritardi accumulati nella costruzione di un sistema di offerta di formazione manageriale (e di ricerca) sono gravi e vanno denunciati, proprio perché ne risulta limitata quella risorsa che fa da motore a tanti altri sviluppi. Pensare che i dirigenti nascano come i funghi e che si formino esclusivamente sul campo costituisce un'arretratezza culturale che non ha confronti rispetto agli altri paesi industrializzati.

Anche se questi ritardi non sono responsabilità diretta delle Università – fino a oggi bloccate nelle loro funzioni storiche – di certo pesa la loro latitanza, anche perché essa è frutto, oltre che dei vincoli burocratici, di un'alterigia antistorica verso una formazione che oltre a essere "scientifica" è anche professionalizzante. C'è da sperare che la liberalizzazione promossa con le recenti misure induca più istituzioni a prendere in considerazione questo campo di lavoro para e post-universitario: quello della formazione gestionale permanente.

Affermare l'importanza – anzi la criticità – della formazione d'aula non significa affatto sminuire la formazione sul campo, né l'autoformazione per lettura o quella con sistemi interattivi. La formazione in aula è per sua natura più "astratta" e l'aula, per quanto venga gestita con sistemi attivi, è pur sempre una palestra artificiale rispetto alla realtà. Proprio per questo motivo è nella responsabilità delle scuole di management prendere atto di questi limiti e investire quanto più possibile nella ricerca di modelli di formazione

che consentano di spostare la frontiera dell'esperienza d'aula il più vicino possibile alla vita delle organizzazioni reali. Gli addetti ai lavori – quelli dediti professionalmente alla formazione manageriale – conoscono questi limiti e si industriano a superarli con l'uso di una molteplicità di metodi e di strumenti di insegnamento. Sanno anche che vi sono alcune componenti della professione del dirigere che nell'esperienza formativa d'aula si possono inquadrare concettualmente e forse anche abbozzare, ma difficilmente forgiare in modo compiuto. Una per tutte: la capacità di gestire posizioni contrastanti – che sono inevitabili nella vita delle organizzazioni – reggendo alle tensioni che ne conseguono e mantenendo il giusto equilibrio fra la difesa delle proprie convinzioni, la comprensione delle posizioni degli altri, la capacità di trarre da queste i contributi positivi e l'abilità di trovare un punto di incontro che raccolga il meglio delle posizioni di ciascuno. Lo sviluppo di questo tipo di capacità viene sollecitato nella formazione in aula, quando si usano metodi come la discussione dei casi o l'*incident*. Ma solo l'esercizio ripetuto – cosciente e riflessivo – sul campo consente di accrescere questa che è una capacità importante per chi vuole svolgere una funzione dirigenziale. Altro esempio: ciò che consente a un'organizzazione di sopravvivere e di svilupparsi, alla fin fine, è la capacità di impostare un sistema di "contratti sociali" fra più soggetti, ognuno portatore di bisogni che devono conciliarsi: anche in questo caso sono necessari strumenti di vario genere per avere tempestiva conoscenza delle aspettative di questi soggetti (clienti, fornitori, finanziatori, portatori di interessi terzi), ma occorrono capacità di relazione, abilità negoziali e competenze organizzative per tradurre le attese in un sistema che regga alle esigenze di equilibrio

economico e finanziario. Questa capacità di rendere compatibili una molteplicità di esigenze che hanno effetti opposti sul valore aggiunto è frutto di una formazione "concettuale" – che consente di misurare gli effetti su costi e ricavi e su flussi finanziari in entrata e in uscita – ma ha una base comportamentale che si sviluppa attraverso l'esperienza o almeno la sua simulazione. È simile alla capacità di bilanciare i pesi che consente a un acrobata di rispondere alla variazione su un fronte con un contrappeso sull'altro: operazione che si può spiegare e comprendere intellettualmente, ma che matura e diventa automatica solo attraverso l'esercizio. Tutte queste considerazioni, mentre dimostrano quanto importante sia la formazione strutturata, indicano anche la direzione nella quale questa deve muovere per attenuare le sue debolezze intrinseche, come peraltro stanno facendo le migliori scuole. Deve sempre di più costruire "arene" in grado di simulare la realtà e deve investire per costruire esperienze di apprendimento che consentano di coltivare in modo cosciente e accelerato, oltre allo sviluppo concettuale, anche quelle capacità che attengono più propriamente al "saper fare", al "saper essere" e al sapersi rapportare ai cambiamenti continui che spostano il punto di equilibrio delle aziende. La formazione per lettura si colloca in posizione centrale sia nella formazione d'aula, della quale costituisce una componente essenziale, sia in quella sul campo, rispetto alla quale può svolgere quella funzione di generalizzazione, di indirizzo, di stimolo e di aggiornamento che in aula è svolta dal docente. Soffre, come la formazione d'aula, di astrattezza, nel senso che è difficile riuscire a trasferire via mezzo cartaceo la varietà e le sottigliezze dei problemi reali se non attraverso processi di



*"I ritardi vanno denunciati: limitano la risorsa che fa da motore a tanti altri sviluppi"*

generalizzazione e di modellizzazione. È anche limitata nel trasmettere la complessità del gioco organizzativo, fatto non solo di parole, ma anche di linguaggi impliciti. Ma, nonostante tutto ciò, i libri e le riviste rimangono uno strumento indispensabile per costruire le nostre mappe mentali. Per superare la limitatezza e l'unidirezionalità del linguaggio solo scritto, viene sempre più in soccorso la rivoluzione multimediale che consente di ampliare il linguaggio alle immagini in movimento, di impostare una comunicazione interattiva, di organizzare un processo di apprendimento a distanza con feedback istantaneo, di attivare una rete di consultazione via Internet. Questi sviluppi sono ormai non solo possibili, ma sempre più praticati e costituiscono un potente supporto all'esperienza sul campo, obbligando le scuole di management anche per questa via a rivedere la propria attività.

*1) Sulla natura e sulla relazione fra le due funzioni – quella manageriale e quella imprenditoriale – vi sono stati più editoriali: 1) "La scoperta del management", luglio 1991; 2) "Riflessioni attorno al ruolo imprenditoriale", aprile 1992; 3) "Governare di impresa fra arte e professione", gennaio 1994; 4) "Tecnica, progettualità ed arte politica: tre ingredienti fondamentali della funzione manageriale", gennaio 1998.*