

# Prospettive formative e competenze manageriali nel tempo della crisi

Prof.ssa Vanna Iori



Le profonde trasformazioni in atto nei macroscenari economici, nella finanzia instabile e nella tumultuosa altalena dei mercati modificano gli assetti sociali della nuova complessità. La crisi incombe e minaccia il nostro tempo. E non riguarda solo l'economia; investe anche le scelte etiche e politiche, l'esistenza delle persone, le relazioni.

In un sistema che ha perso stabilità e linearità aumenta l'incertezza e la precarietà, non solo occupazionale; si manifestano nuove fragilità e una diffusa *insecuritas* esistenziale.



Le organizzazioni, in ogni settore (dall'industria all'ambito dei servizi e del terzo settore), sono chiamate oggi ad affrontare nuove difficoltà connesse alla rapida trasformazione delle tecnologie, dei processi e delle competenze.

*Saper stare nei cambiamenti* senza esserne risucchiati (come nella nota immagine del film *Tempi Moderni* che raffigura Chaplin risucchiato tra le ruote dei giganteschi ingranaggi divoratori della macchina) è la prima competenza nella gestione aziendale in tempo di crisi.



Strategie organizzative e produttive efficaci, di fronte alle nuove criticità, richiedono modalità di pensiero e di comportamento capaci di gestire l'imprevisto, che non è più elemento occasionale, sporadico, circoscritto nel tempo, ma elemento ormai strutturale del sistema. E non sempre immediatamente decifrabile. Come in questo Magritte.

Nell'attuale contesto *il ruolo della formazione diventa fondamentale.*



Prioritariamente la prospettiva formativa è chiamata a potenziare le competenze per *attraversare* i cambiamenti e *stare* nelle trasformazioni in modo *progettuale*, ossia per gestire il nuovo ma anche *generare* innovazione, per promuovere una cultura della responsabilità, dell'*intraprendere*, del fare impresa.



Se è importante proiettarsi nel futuro lo è altrettanto saper apprendere dall'esperienza passata, anche la più umile, perché (non dimentichiamolo) il sapere

che nasce dall'esperienza è il fondamento da cui è impossibile prescindere per ogni progetto innovativo che non voglia essere effimero o velleitario.



Dunque stare nel concreto (e non tra le nuvole) per trarre paradigmi, idee e strumenti idonei alle diverse situazioni.

In un sistema che cambia, un manager che non cambia non è un buon manager.

Le resistenze al cambiamento nascono dal bisogno di certezze e conferme rassicuranti. Eppure ciò che oggi ci appare una certezza, non lo sarà più domani.

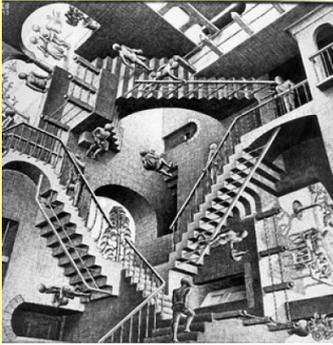


Allenare l'apertura allo *spiazzamento cognitivo* è il primo passo per comprendere la complessità socio-economica e le trasformazioni in atto.

*Qualche esempio*: il rapper più noto, *Eminem*, è un bianco; *Tiger Woods*, il più famoso golfista è un nero; e la *Coppa America* di vela è stata vinta due volte consecutive (penultima edizione) dagli svizzeri (che notoriamente non hanno il mare). *Lasciarsi spiazzare* significa lasciarsi interrogare dalla realtà, anche quando non rientra nei nostri schemi mentali precostituiti.

L'abitudine non vede. Le scelte comportamentali che si consegnano alle abitudini di pensieri, gesti e azioni codificati finiscono per essere un ostacolo allo sviluppo.

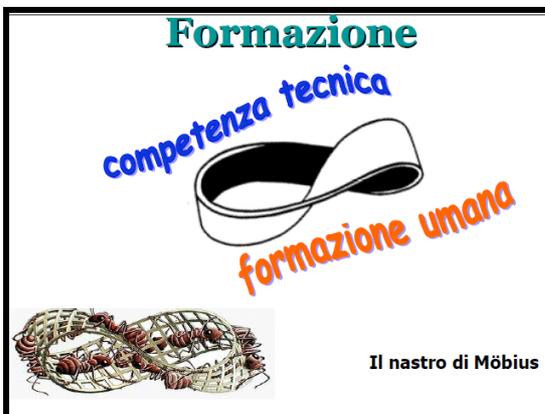
L'abitudine non vede



Le famose *scale impossibili* di Escher che confondono salite e discese, sono *spiazzanti* perché rimettono insieme, in modo paradossale, eppure con estremo rigore realistico, le forme che noi percepiamo come “certe”. Ci costringono a rimettere in discussione il concetto stesso di “scala” e rinunciare alle leggi fisiche che guidano la nostra conoscenza abituale.



Ancora più esplicito è l'invito di Magritte a modificare il nostro modo abitudinario di guardare la realtà. Nelle celebri raffigurazioni della sua pipa, il pittore appone una didascalia provocatoria: *Ceci n'est pas une pipe*. La scritta ci inquieta poiché “nega” che si tratti di ciò che vediamo e, attraverso questo scarto dall'ovvietà, ci spinge a considerare che si tratta soltanto di una rappresentazione dell'oggetto, non dell'oggetto stesso.



In questo orizzonte di riferimento formativo nel tempo della crisi, si evince che strategie formative efficaci dovranno promuovere una pluralità di competenze e basarsi sulla “contaminazione” tra i saperi.

In particolare, occorre segnalare che competenze tecniche e formazione umana, come in un immaginario *nastro di Möbius*, sono diverse ma collegate. Il nastro di Möbius è una delle figure geometriche più semplici ma ha caratteristiche molto particolari: vive solo nella tridimensionalità, pur essendo una figura bidimensionale; un nastro, appunto. Queste proprietà lo hanno reso fonte di riflessione non solo per matematici, ma anche per artisti, che ne hanno fatto un simbolo del cambiamento, dei cicli e del rinnovarsi.

Percorrendone una superficie, come le fomiche nei celebri disegni di Escher, ci si trova infatti dalla parte opposta senza “oltrepassare” il bordo, in una naturale continuità.



Così collegate armonicamente dovranno essere anche le competenze manageriali. Occorrono skill “di confine”, trasversali che non siano la *somma* dei singoli elementi, bensì il risultato del loro intreccio. Ogni artificiosa segmentazione prodotta da una concezione funzionalista della formazione, può sembrare utile nell’immediato, ma risulta invece povera e insufficiente, in quanto basata unicamente sul trasferimento di conoscenze da applicare per un dato compito; e si traduce di fatto in frammenti di nozioni.



Tra le molte competenze che una formazione per attraversare i cambiamenti richiede, si possono indicare, necessariamente in sintesi, tre macroaree di irrinunciabili competenze gestionali, che non scindano efficienza e obiettivi etico-valoriali:

*intelligenza emotiva, vision, diversity management.*

## 1. INTELLIGENZA EMOTIVA

L'intelligenza emotiva è strumento professionale, risorsa che si traduce in atti *pratici* e fa registrare *risultati*. Dunque competenza non accessoria ma fondamentale nelle organizzazioni.

La relazione tra ragione ed emozioni è estremamente complessa, ma entrambe sono componenti essenziali. E tuttavia la componente emotiva è ancora sottovalutata e sottoutilizzata nei contesti professionali.



Per comprendere la diffusa diffidenza verso la vita emotiva occorre ricordare che le passioni e le emozioni sono state rappresentate da sempre come forze pericolose e perturbanti, temute o negate, nascoste nei nostri labirinti interiori, come il Minotauro del mito. In questi labirinti è possibile perdersi o soccombere se non siamo, come Teseo, guidati dal filo che simboleggia la ragione: non diciamo forse ancora “il filo del ragionamento” o “il filo del discorso”?

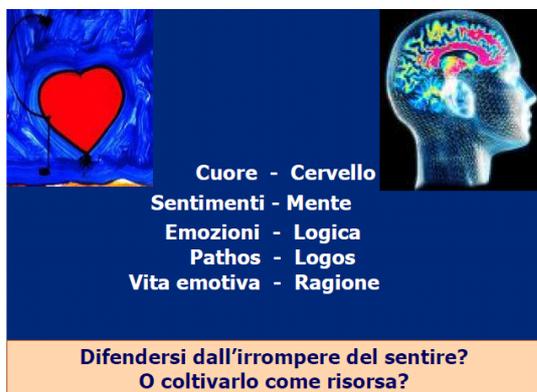
Alla ragione è stato assegnato il compito di sottomettere, illuminare, incanalare la vita emotiva. Ed è difficile riconoscere e ammettere un ruolo positivo per le emozioni e i sentimenti negli ambiti scientifici e nei processi decisionali dove predomina ancora una forte impronta cartesiana.



Cartesio assegna infatti un primato assoluto alla *ratio*, al pensiero: *cogito ergo sum* (Penso dunque sono). Per la ragione matematizzante il sentire è un’interferenza oscura che si insinua “come un cancro”. Nella sua ultima opera *Le passioni dell’anima* (1649), egli definisce le emozioni “spiriti animali”.

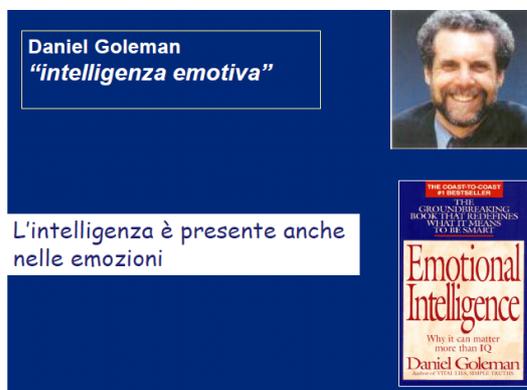
Al contrario, Pascal (non meno geniale matematico e fisico) in quegli stessi anni, afferma l’importanza del sentire e all’*esprit de géométrie* cartesiano contrappone

*l'ordine del cuore* per giungere alla conoscenza, dove la ragione mostra i suoi limiti: “noi conosciamo non solo con la ragione ma anche con il cuore” e “il cuore ha le sue ragioni, che la ragione non conosce”.



Ma la logica cartesiana ha mantenuto un ruolo predominante. La cultura illuminista e quella positivista hanno sempre più radicalizzato la separazione-contrapposizione tra il cervello e il cuore, il pensare e il sentire, il logos e il pathos, la ragione e i sentimenti, attribuendo ai termini della colonna corrispondente al cervello un valore di attendibilità maggiore rispetto all'incertezza e all'opinabilità dei termini contrapposti. Difendersi dunque dall'irrompere del sentire oppure coltivarlo come risorsa professionale?

Questa breve digressione filosofica ci apre la comprensione delle importanti ricadute aziendali dell'intelligenza emotiva.



Lo psicologo statunitense Daniel Goleman pubblica nel 1995 il suo testo *Emotional intelligence* in cui afferma che l'intelligenza è presente anche nelle emozioni. Nel concetto di *intelligenza emotiva* i due termini che la tradizione ci aveva consegnato come antitetici, l'intelligenza e le emozioni, sono congiunti.

L'intelligenza emotiva è un'abilità irrinunciabile e molte recenti ricerche ne hanno mostrato l'importanza nei contesti aziendali.

Ad esempio uno studio in oltre 200 fra le maggiori società mondiali ha evidenziato differenze tra le performance dei top manager riconducibili per il **30% a diversità di conoscenze** e per il **70% a differenze nella competenza emozionale**.

Oppure una ricerca condotta presso L'Oréal, ha evidenziato che chi è selezionato in base alle competenze emotive mostra un rendimento lavorativo nettamente superiore (103% in più nelle vendite e un turnover ridotto del 63%).



Ma sono gli studi delle recenti neuroscienze a confermare che separare mente e sentimenti, ragione ed emozione, non solo è impossibile ma è dannoso. Il neuroscienziato statunitense Antonio Damasio studia il caso di Phineas Gage, l'operaio colpito al cervello da una barra di ferro che gli attraversa il cranio, rimasto miracolosamente vivo e in possesso delle normali facoltà intellettive, ma privo della capacità di provare emozioni e sentimenti. Damasio studia altri casi di pazienti che hanno subito lesioni alle corteccie prefrontali, rimasti capaci di "sapere ma non sentire". Tutti questi pazienti evidenziano inequivocabilmente che, senza emozioni, non riescono ad agire, a scegliere o anche solo a comprendere ciò che accade. Molti di loro vanno in rovina o muoiono. Damasio intitola significativamente il suo volume *L'errore di Cartesio*, e afferma che "la capacità di esprimere e di sentire delle emozioni è indispensabile per attuare dei comportamenti razionali".



Tornando all'ambito economico, possiamo notare il medesimo percorso. La concezione cartesiana che dominava l'economia classica, concepita come scienza basata sui canoni di neutralità e impersonalità, spiega il comportamento dell'*homo oeconomicus* in senso puramente razionale. La tradizione tayloristica ci consegna una visione *anaffettiva* e de-emozionalizzata delle organizzazioni dove, in nome della razionalità, si considera la vita emotiva come un "rumore di fondo", un'interferenza, un "disturbo" da reprimere o da eliminare perché inutile o fuorviante nelle scelte produttive, economiche e finanziarie: un ostacolo.



Ma oggi l'economia comportamentale aziendale e la finanza comportamentale (*behavioral finance*) indicano come le decisioni economiche nella gestione del denaro e nella valutazione degli asset, che si riflettono nei prezzi di mercato, nell'allocazione delle risorse, negli investimenti, siano fortemente connotate dalla valenza emotiva.

Le decisioni, soprattutto in condizioni d'incertezza (quale quella attuale), non seguono unicamente analisi e valutazioni logico-razionali.



E la vita stessa delle organizzazioni (qualunque organizzazione) è profondamente intessuta di vissuti ad alta densità emotiva: rabbia, paura, soddisfazione, sconforto, gioia, desiderio, rancore, orgoglio.



Se il mercato ha “sentimenti”, se l'azienda è luogo di emozioni, allora il “sapere dei sentimenti”, spesso ignorato nei contesti lavorativi, è una risorsa da riconoscere, legittimare, coltivare, accanto (e non in contrapposizione) alle competenze tecniche.

Le competenze emotive sono indispensabili per produrre ben-essere aziendale sul versante delle relazioni, della gestione dei conflitti, della motivazione del team, dell'ottimizzazione delle riunioni e, in definitiva, della produttività.

Questa competenza non solo è necessaria *all'interno*, per migliorare il clima aziendale, ma anche *verso l'esterno*, per il mercato, per entrare in sintonia con i clienti, capire quello che si aspettano, per creare relazioni fiduciarie, per accrescere l'affidabilità e migliorare l'immagine aziendale esterna.

## 2. LA VISION

La seconda competenza decisiva riguarda la vision. Il termine *Vision* deriva propriamente dal latino *videre* e rimanda al guardare, allo sguardo.



Saper vedere significa allenare lo sguardo ad andare oltre le barriere dell'ovvietà. Già abbiamo accennato allo spiazzamento cognitivo che coinvolge i modi del vedere. Ma lo sguardo sulla realtà risulta frequentemente "sfocato" per la difficoltà di mettere a fuoco, sia per eccesso di vicinanza alla propria "postazione" (immersi nel proprio segmento) sia per eccesso di lontananza dall'orizzonte di contesto (penso all'internazionalizzazione che non può più essere ignorata).

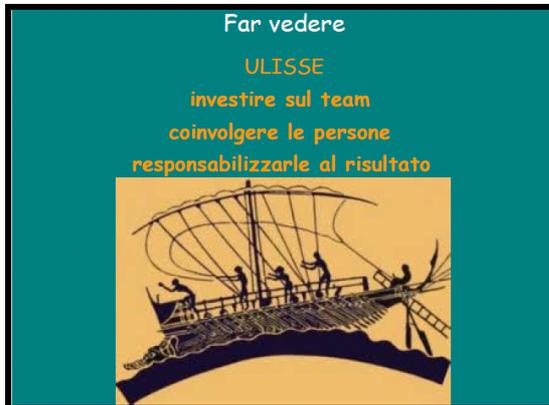


Una formazione volta a potenziare la *competenza del vedere* e sviluppare una *strategia dello sguardo*, si articola in più direzioni.

Innanzitutto *Vedere* significa rimanere in grado di leggere le trasformazioni di contesto *interno* (risorse, talenti, programmi e pratiche) ed *esterno* (trasformazioni dei bisogni, degli assetti sociali, delle tendenze di mercato), ossia potenziare una comprensione ampliata del proprio segmento di realtà.

*Ri-vedere* significa poi *mettere tra parentesi, fare epochè*, delle abitudini mentali e sottrarle alla polvere dell'ovvio. Si tratta cioè di "vedere con occhi nuovi".

*Pre-vedere* è infine tenere desto lo sguardo al mutevole, per essere pronti a leggere le trasformazioni che sovvertono le regole acquisite.



Ma anche Far vedere è importante. Il leader non è solo colui che sa vedere il cambiamento, bensì colui che sa *far vedere* la meta alle sue persone, che sa creare un'immagine collettiva, motivandole ad attivare energia.

Si tratta in realtà di una competenza antica. Già Dante, nel canto di XXVI, ci mostra Ulisse che esorta i suoi compagni ad affrontare il nuovo e l'inesplorato. Notissimi i versi "Fatti non foste a viver come bruti / ma per seguir virtute e canoscenza". Per noi però sono interessanti i versi successivi: "li miei compagni fec'io sì aguti con questa orazion picciola al cammino che a pena poscia li avrei ritenuti". Parole che sottolineano un aspetto indispensabile per condurre un'organizzazione al cambiamento: quello di essere riconosciuti nella propria competenza e nel ruolo, investire sul team, coinvolgere le persone e responsabilizzarle al risultato, facendole sentire e diventare protagoniste della strategia aziendale attraverso l'empowerment e il coinvolgimento diretto.

Naturalmente tutto ciò deve accompagnarsi al raggiungimento dei *risultati*. Senza questi si è degli imbonitori e non dei leader.

### 3 DIVERSITY MANAGEMENT

La terza area di competenza formativa riguarda infine la cultura delle differenze e la centralità della persona.



Si fanno oggi sempre più significative le differenze che restano invisibili alla standardizzazione e agli stereotipi: principalmente di età, di genere e di etnia. E le differenze nelle differenze (per esempio quando diciamo “gli immigrati” o “le donne” generalizziamo differenze, anche molto rilevanti, interne a queste categorie). Le opinioni pre-formulate e i luoghi comuni limitano la percezione del valore di ciò che l’esperienza, la storia e la cultura dei singoli possono portare nell’organizzazione.



La valorizzazione delle diverse competenze e dei talenti umani e professionali è il tratto fondante del *diversity management* che un’efficace organizzazione aziendale deve perseguire, com’è noto, per ottimizzare la gestione delle risorse umane. I benefici prodotti sono evidenti: riduce i tassi di assenteismo, limita il burn-out, contiene i costi legati al turnover, aumenta la motivazione del personale. La differenza è una grande opportunità per le imprese, ma richiede lo sviluppo di specifiche competenze per la promozione e l’utilizzo delle peculiari attitudini e capacità uniche che ogni soggetto porta con sé .



In questo quadro di Turner, i clienti sono tutti uguali, ignorati nella loro specificità (la stessa figura di uomo e donna ripetuta). Ma, specularmente, anche gli impiegati che vediamo dall’oblio, sono tutti uguali. La *visione omologante* non solo produce una svantaggiosa dissipazione di competenze ed esperienze nella gestione delle risorse umane, ma anche verso l’esterno porta a prodotti e relazioni standardizzati. La capacità di cogliere le differenze aiuta a concepire rapporti, beni e servizi differenziati.



La cultura delle differenze consente invece di compiere il passaggio dal “cliente” alla “persona”: di porre al centro la persona umana. Affinché l’obiettivo della “centralità della persona” non rimanga uno slogan vuoto, ma si traduca in concrete pratiche, occorre però mantenere alto il rispetto per la dimensione umana.



Senza questo, gli esseri umani sono ridotti a manichini senza volto e l’organizzazione finisce per appiattirsi sulle regole implicite della *compartimentazione* e della *gerarchizzazione* .



Ancora un quadro di Tooker che ben rappresenta la compartimentazione. Si intitola, ironicamente, “Paesaggio con figure”. Sono questi i paesaggi aziendali? Spesso i settori o anche i diversi servizi funzionano come box, con regole, obiettivi, linguaggi, culture specifici e non comunicanti.

Per uscire dalla segmentazione e superare i rigidi confini che ingabbiano occorre far entrare in gioco una pluralità di prospettive e connessioni, potenziando la *porosità* e

l'osmosi tra i settori e tra gli stakeholders interni ed esterni (dipendenti, clienti, partner, enti, media, sindacati, azionisti...)

I progetti più innovativi si avvalgono del contributo di più strutture, risorse, prospettive, connessioni e competenze.



In secondo luogo una cultura rigidamente gerarchica non favorisce la ricerca di strade innovative, è demotivante e genera una *de-responsabilizzazione*. A lungo andare corrode e degenera. Piuttosto che favorire la ricerca delle soluzioni ai problemi alimenta un atteggiamento "esecutivo" e una logica adempistica.

L'*ordine* e la *controllabilità* sono requisiti dell'efficienza se non conducono al pericolo dell'*inerzia* e del disimpegno.

Gli effetti perversi della perdita di senso possono "intossicare" la cultura organizzativa dove sistemi e procedure diventano "in-sensati" perché dominati dal "Si" impersonale (Heidegger) del "si fa", "si dice", "si pensa".

È invece prioritario potenziare una cultura di responsabilità (nel senso letterale che deriva da *respondeo*, dove le persone rispondano delle loro azioni, anticipando i bisogni e i problemi, senza attendere che le cose accadano, prendendo l'iniziativa senza aspettare le direttive dall'alto né delegare ad altri (scaricare sui collaboratori).



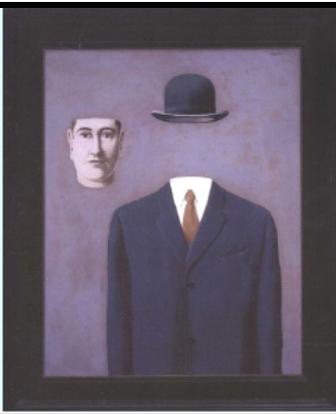
In conclusione, la formazione non cambia solo lo *sguardo*, ma anche *l'azione* e la pratica. Il manager rappresenta un punto fermo nel cambiamento, il suo compito è rassicurare i collaboratori, incarnare i valori ed esserne un esempio, mettendo le persone in condizione di guardare ma anche di *agire* diversamente.

Limitandoci alle semplici enunciazioni delle principali competenze che fondano questo agire (accompagnati dai quadri di Magritte), possiamo indicare i seguenti punti prioritari:

Assumere la **responsabilità** delle scelte pur mantenendo la capacità di **ascolto**



non perdere di vista il **potere** insito nel proprio ruolo ed essere efficaci nel **gestirlo**



essere **direttivi** sulle questioni non negoziabili, ma saper **negoziare** i conflitti tendendo alla risoluzione



stimolare l'**autonomia** e la creatività

**motivare** i collaboratori, **valorizzare** i talenti e le diversità



© ADAGR, Pirelli, 2008

utilizzare  
l'intelligenza  
emotiva nel  
problem solving



e anche  
l'umorismo (che  
è competenza  
professionale)

La prospettiva formativa che accomuna tutte le competenze è quella della *persona integrale*, nelle sue dimensioni della mente e del cuore, affinché la crisi economica non diventi anche crisi di pensiero, di progettualità e di speranza.

Che la crisi economica non diventi anche crisi di pensiero, di progettualità e di speranza.

*La formazione umana integrale  
"richiede l'armonia e la reciproca fecondazione  
tra sfera razionale e mondo affettivo,  
intelligenza e sensibilità, **mente, cuore e  
spirito.**"*

*Educare alla vita buona del Vangelo*

Questo è anche l'insegnamento che ci viene dagli Orientamenti Pastoralisti dell'Episcopato Italiano per il decennio 2010-2020, dove leggiamo che *"La formazione integrale è resa particolarmente difficile dalla separazione tra le dimensioni costitutive della persona, in special modo la razionalità e l'affettività, la corporeità e la spiritualità"*, e che la formazione umana *"richiede l'armonia e la reciproca fecondazione tra sfera razionale e mondo affettivo, intelligenza e sensibilità, mente, cuore e spirito."*