

Alberto Camuri

Il manager di buona vita

Erickson

Indice

7	<i>Presentazione</i> (F. Folgheraiter)
11	<i>Introduzione</i>
17	CAP. 1 La grande crisi: opportunità di ripensamento
17	Siamo nel gorgo
17	I dati del disagio
19	Dal gorgo si esce?
22	L'opportunità
23	CAP. 2 Da dove veniamo
25	Classical Management Theories
33	Neoclassical Management Theories
49	Modern Management Theories
59	CAP. 3 Dove siamo
61	Le sfide del management del XXI secolo
64	L'engagement
66	Il percorso di saggezza manageriale
69	CAP. 4 Il management relazionale. Dal management di performance al management di buona vita
69	Il manager di buona vita
71	Guardando, ascoltando...
82	Alternando il proprio agire tra l'essere manager, leader, coach, facilitatore
92	Comportamenti improntati a un approccio relazionale
109	CAP. 5 Le testimonianze
110	Il coraggio di avere coraggio. Simone Frascini
120	L'equilibrio tra valore economico e valore sociale. Francesco Allemano
131	Generare profitto per la comunità è possibile. Umberto Zandrini
139	I numeri contano... Ma le persone di più. Oddone Pozzi
154	Bell-essere, ben-essere, buona vita. Luciano Ballabio
165	Conclusioni
171	Bibliografia

Presentazione

Tutte le organizzazioni umane, grandi e piccole, si mettono in mezzo con la loro presenza al tacito scopo di migliorare la vita di tutti noi poveri esseri umani. La vita presente, ma — posto che le nostre vite e quelle dei nostri cari si proiettano in avanti — anche futura. Sappiamo che vi sono specifiche Organizzazioni che si prefiggono direttamente l'ambizioso obiettivo del benessere. I servizi sociali pubblici o del Terzo e Quarto settore non profit mettono nel loro benintenzionato mirino giusto «la qualità del vivere» delle persone laddove tale qualità appaia deteriorata o precaria. Le imprese industriali e commerciali, invece, perseguono il benessere tangenzialmente. Mirano al denaro in prima e spesso unica istanza. Non avvertono problema nel fare così, essendo il denaro, da che mondo è mondo, il maggior fluidificatore di una «bella» vita. Idealmente, le imprese di mercato producono quella ricchezza economica che in Occidente, anche tramite le tasse e i meccanismi redistributivi dei nostri Welfare, si traduce poi in maggiori opportunità e chances di vita per tutti. Che le imprese pertanto facciano profitti e il bene verrà da sé! L'etica del capitalismo ha sempre sostenuto questa tesi elementare, e noi tutti ci abbiamo creduto. Intendiamoci. Non siamo stupidi. Non è una tesi sbagliata o illogica. Tuttavia le cose giuste sono spesso anche contemporaneamente un poco sbilenche e se le perseguiamo con troppo accanimento o con troppo egoismo — perché «ci conviene» — alla lunga ci inguainano. Le teorie neoliberiste del «profitto per il profitto» non hanno bisogno di troppe spiegazioni. Noi «profittatori», diciamo così, già le intendiamo fin troppo bene per conto nostro.

La grande contrazione di questi anni ci ha mostrato l'impressionante sforzo del sistema economico globalizzato mentre gira a vuoto su se stesso. Le singole imprese costituiscono un ingranaggio che inarrestabile macina molte cose buone assieme a tante altre insensate e perfino terribili. La cosa insensata che si è evidenziata è che lo sforzo di creare denaro come fine a se stesso non di rado impedisce giusto «quell'obiettivo lì»: il creare ricchezza vera. La cosa terribile è che, allo scopo ultimo di girare a vuoto o al massimo di fare un poco di più profitto, si sacrificano, o anche solo si subordinano e si scardinano, le vite delle persone che sono prese nel micidiale ingranaggio. Tra tutte, le figure dei manager e dei dirigenti sono quelle più esposte al rischio. Essi sono deputati, per così dire, a frustare il cavallo, povera bestia. I manager colpiscono e speronano il corpo dell'impresa innanzitutto perché essa almeno pareggi il suo bilancio e sopravviva (fine lodevole) ma, conseguito un tale obiettivo minimo, battono il colpo affinché tutto il carrozzone si lanci a velocità pericolosa sui profitti. Far guadagnare gli stakeholders, e dunque anche se stessi, è un fine anch'esso lodevole, ma solo finché il troppo non stroppi. Nell'ossessione di frustare e speronare i gruppi di lavoro, troppi manager oggi si trovano a dimenticarsi di se stessi e a darsi la zappa sui piedi. Oggigiorno tanti manager, stimolati da teorie che gli stessi teorici che le hanno formulate non esitano ormai a definire «sbagliate» — ovvero, più prosaicamente, spesso drogati dai sistemi d'incentivazione —, si accorgono di aver soffocato la propria stessa vita, trascorrendola — ben remunerata, per carità — a rovinare quella degli altri. Immersi dentro una specie di nulla, essi corrono e fanno correre come i matti.

Alberto Camuri, l'autore di questo illuminante libro, è un esperto manager di vasta esperienza internazionale. Ancora mentre era sulla giostra di un lavoro di altissimo livello, egli è riuscito a elaborare intuizioni critiche radicali circa il senso di un capitalismo a briglia sciolta. Idee divergenti, non allineate, in apparenza pericolose per il sistema dell'economia globalizzata. Una volta sceso dalla giostra, preso il distacco necessario, Camuri ha voluto impegnarsi a dare un senso più compiuto alle sue insoddisfazioni e lo ha cercato studiando i principi originari della solidarietà e del non profit. Stranamente, diciamo noi, proprio quando il comparto dei servizi sociali personali, per uscire dalla crisi, ha incominciato a vagheggiare e scimmiettare lo stile spiccio e freddo delle grandi organizzazioni di mercato; proprio quando la realtà dei servizi sociali è stata sferzata dalle teorie neoliberaliste inneggianti all'efficienza delle prestazioni come valore assoluto (magnificando la concorrenza, i quasi-mercati e le evidences oggettive), ecco che lo stile e i valori sottesi a tutte quelle parole presuntuose sono andati in crisi persino sul loro

terreno originario, il mercato. L'esperienza di Camuri nelle grandi imprese for profit ci insegna a dubitare di certi slogan e di certi miti che zoppicano persino laddove in teoria sono di casa. Mentre è triste vedere che un'impresa di mercato fa utili a palate sfruttando i lavoratori o depredando i territori in cui opera, è ancora più triste vedere che nei servizi sociali, i quali dovrebbero occuparsi della salute altrui, gli operatori sociali, messi sotto frusta da un malinteso managerialismo, sono tesi e stressati e non di rado consumano la loro vita nell'insoddisfazione e nell'umiliazione.

L'idea del «manager di buona vita» è il risultato maturo di queste riflessioni. Il libro testimonia la possibilità non solo di pensare, ma anche di poter praticare a tanti livelli, sotto la guida di dirigenti e funzionari intelligenti, un'economia «umanistica», in cui la moderazione e il senso morale restino i valori portanti.

Fabio Folgheraiter
Università Cattolica del S. Cuore di Milano

Introduzione

Cara Lettrice, Caro Lettore,

mi presento: ho sessantaquattro anni, di cui oltre trenta professionalmente vissuti in e con organizzazioni multinazionali di grande respiro nonché in posizioni professionali profondamente diverse da un punto di vista *tecnico*, ma connotate da un costante tema relazionale ed etico. Diverse dal punto di vista *tecnico* poiché sono stato Direttore del Personale, poi Direttore Marketing di Prodotto, Direttore Vendite, Direttore Generale Vendite di Gruppo, Vice Presidente «Europa, Middle East Africa, South Asia Pacific» della Business Unit Retail, membro del Worldwide Business Council e Presidente dell'organizzazione italiana di una multinazionale informatica leader nel settore bancario e della grande distribuzione, partecipando all'implementazione d'importanti cambiamenti dei Business Models e dell'organizzazione a livello nazionale e mondiale. Ruoli *tecnicamente* diversi ma sempre connotati da un costante confronto con l'esigenza di soddisfare, rispondere e bilanciare i bisogni di diversi *stakeholders*, ciascuno con legittime esigenze, molte volte divergenti e conflittuali: gli investitori, i dipendenti, i clienti, i fornitori, il territorio...

Esperienza non facile, che mi ha aiutato a riflettere su come *investitori, dipendenti, clienti, fornitori, il territorio...* possono essere visti da prospettive personali e organizzative profondamente diverse:

- come intrecci di vite o meri intrecci di numeri;
- come intrecci di esigenze diverse da gestire con il compromesso, mediamente asservito al profitto, o come intrecci di esigenze in cui operare esercitando un

ruolo di mediazione per promuovere una migliore qualità della vita di tutti gli stakeholders;

- come situazioni da gestire nel *qui e ora* o da affrontare in un progetto di *durata esistenziale* ponendosi domande di senso;
- come opportunità da cui trarre il massimo profitto o come opportunità in cui il profitto diventa un mezzo (e non un fine) per una qualità di vita migliore di tutti gli stakeholders.

In tutto questo ho consolidato il convincimento che il ruolo del manager e il suo specchio etico e relazionale siano centrali, al di là del sistema organizzativo, al di là della cultura imperante, che certamente saranno facilitatori o meno; tutto ciò però non toglie al manager la sua responsabilità, la sua libertà e possibilità di scelta di porsi e porre le domande di senso.

Certamente nell'attuale momento storico è facile eluderle, è facile de-responsabilizzarsi, è facile dire che è colpa del sistema, è facile cadere nel cinismo e nel relativismo.

Riflessioni sui temi di cui sopra e sfide di vita personale mi hanno condotto poi a soffermarmi anche sulle stagioni della mia vita e a decidere cosa voler essere in questa mia stagione. Ho deciso quindi di dedicare tempo e risorse all'approfondimento di temi sociali, al coinvolgimento personale nell'area del non profit (per confrontarmi con modelli diversi, avendo speso le altre stagioni nel profit) e nell'area della promozione culturale manageriale, con una particolare enfasi sul tema della riconciliazione del lavoro con l'esistenza. Negli ultimi anni ho seguito, attraverso un approccio metodologico di Business Coaching, il percorso professionale di numerosi manager italiani e ho potuto quindi, anche attraverso un ruolo di osservazione, in aggiunta alla mia esperienza diretta, riscontrare l'acuirsi di tali problematiche e l'urgenza e strategicità dell'affrontarle.

In questo momento di lacerante disagio e tensione nel mondo del lavoro e del business a seguito della grande crisi globale che ha colpito in qualche modo tutti, le regole del gioco del sistema, nonché i cosiddetti comportamenti manageriali efficientisti (stereotipi vincenti e modelli di riferimento degli ultimi anni), sono finalmente messi in discussione. Il vuoto totale che sta dietro a slogan sempre più presenti all'interno delle organizzazioni è diventato insostenibile, imbarazzante al confronto con l'angoscia di questi tempi che hanno visto la caduta libera di modelli e stili di gestione orientati solo al breve periodo, alla performance indipendentemente da una vera e genuina attenzione alla vita di coloro che ne erano e ne sono coinvolti, al divario sempre più spinto cui assistiamo tra vita lavorativa e *vita*, come se ce ne fossero due! Vi è una grande esigenza di riconciliazione della vita delle persone con le logiche produttive: ma è un sogno, un'utopia o qualche cosa di realizzabile?

Certamente siamo finiti in un gorgo e stiamo vivendo una situazione insostenibile; la sola visione di performance numerica e la focalizzazione esasperata su questo ci portano nel baratro, all'instabilità sociale. È arrivato il momento di ritrovare armonia tra numeri e persone, tra quantità e qualità, tra crescita senza sviluppo e sviluppo. Per far ciò dobbiamo rimettere al centro la persona, la vita e uscire dall'incubo del materialismo, dell'efficientismo, del successo individuale a ogni costo, spesso a scapito degli altri! Quindi il *ben-essere* della persona deve essere messo al centro come strategico valore intangibile, promuovendo un nuovo approccio manageriale attento all'impegno civile ed etico, in vista di un ben-essere sociale ed esistenziale che vada inevitabilmente di pari passo con la crescita del valore autentico delle imprese e delle persone.

Forse siamo di fronte alla grande opportunità: non considerare più l'utilità del lavoro nel mero e solo riscontro economico a fronte della produzione di un bene o servizio, ma riconoscere nell'attività lavorativa un'occasione per esistere. Il vero cambiamento, dunque, necessario non solo al benessere dei singoli, ma anche allo sviluppo dell'economia, consiste nel trasformare il tempo produttivo in tempo di vita e vita vera.

Chi ha la responsabilità di produrre questo cambiamento? Il dibattito su questo tema è ampio, talvolta appare quasi da salotto: più se ne parla, più riusciamo a complicarlo e ad allontanarlo da noi, diminuendo, sminuendo la nostra possibilità e capacità di incidere. La mia riflessione, forse riduttiva, mi porta a dire che, al di là della grande complessità del tema (che non metto in discussione), vi è nello stesso una semplicità disarmante:

- ognuno di noi (imprenditori, manager, lavoratori) può scegliere come relazionarsi a questi temi e quindi agire;
- ognuno di noi che ricopre un ruolo imprenditoriale o manageriale ha una responsabilità maggiore, una libertà maggiore, ha un potere che può agire in modi e direzioni diverse, ha una sfera d'influenza che può essere esercitata diversamente da ieri e da oggi.

Tutto questo richiede prospettive e comportamenti manageriali diversi da quelli imperanti e necessita di coraggio.

Queste diverse prospettive manageriali richiedono differenti capacità e prospettive di focalizzazione, che non si acquisiscono come si possono acquisire le tecniche, ma, a mio avviso, sono il risultato di un percorso anche personale, un percorso che mi piace qualificare con il termine di *saggezza manageriale* (il manager uomo delle virtù: Prudenza, Temperanza, Giustizia e Fortezza), percorso costellato da errori, da esperienze, da interrogativi e da due compagni di viaggio costanti: la disponibilità personale a porsi le domande di senso e a guardarsi allo

specchio e la sincera disponibilità a richiedere, ottenere feedback da coloro che stanno attorno e con cui si condividono e intrecciano le proprie vite.

Il presente volume vuole quindi essere un lavoro di riflessione, di ricerca sull'evoluzione del management che, nel tempo, ha portato:

- a focalizzarsi soprattutto sulla performance, sul breve periodo, sull'efficienza, sul profitto o sui costi, sugli indicatori di produttività, facendoli assurgere a fine e trasformando le persone in mezzi, strumenti;
- alla separazione sempre più spinta tra vita professionale e vita personale, come se ci fossero due vite, e ai conseguenti segnali del disagio;
- al fenomeno dell'etica dichiarata e del diverso agito.

Vogliamo arrivare a individuare e valorizzare l'opportunità che la crisi ci offre: confrontarci con le domande di senso, i dilemmi, le decisioni difficili, il ricongiungimento valoriale, il riposizionamento dei fini e dei mezzi, ristabilire una relazione con il tempo, l'essere con gli altri e per gli altri... ripensare al Management ripensando all'uomo, sia nel Mondo del Profit che nel Mondo del Non Profit, due mondi che dovrebbero maggiormente interagire e arricchirsi vicendevolmente, confrontando esperienze di buone prassi. *Economia buona... management buono*, che nulla ha a che vedere con il buonismo!

Il volume non vuole quindi essere l'ennesimo libro di management che offre facili soluzioni, risposte predefinite alle difficoltà manageriali, bensì un'opera che stimoli la riflessione, insinui dubbi, metta in discussione tutta una cultura manageriale che nel tempo ha voluto omogeneizzare e standardizzare la figura del manager stesso, inseguendo stereotipi, propinando formulette invece di valorizzare e stimolare percorsi di apprendimento manageriale basati sulla riflessione personale e di contesto.

Il percorso proposto dal libro e scandito dai vari capitoli prevede momenti di acquisizione di consapevolezza su dove siamo, da dove veniamo, dove stiamo andando, elaborando un possibile modello di riferimento. Il tutto è arricchito da una serie di testimonianze fornite da un gruppo di manager di diversi settori cui ho chiesto di condividere con noi le loro esperienze alla luce del modello del *manager di buona vita*.

Nel capitolo 4 del libro sono inserite alcune *Storie*. Si tratta di esempi, riportati in modo sintetico, che si riferiscono a manager reali, a situazioni concrete vissute o osservate durante la mia esperienza manageriale e/o durante la mia esperienza di Executive Business Coach. Vedono come protagonisti manager di alto livello in aziende di medie o grandi dimensioni in settori diversi, la maggior parte con presenza internazionale o globale. Per ovvi motivi di riservatezza, ho assegnato nomi di fantasia, ho riportato sia situazioni e comportamenti virtuosi,

sia situazioni e comportamenti critici, convinto come sono che osservare sia fondamentale per l'apprendimento e farlo sia con i comportamenti virtuosi che con quelli negativi permetta un apprendimento completo.

Spesso, quando si osservano condotte non virtuose, ci si ferma alla valutazione, senza però apprendere. La domanda, invece, da porsi è: dalle situazioni negative che cosa ho appreso? Una risposta esemplificativa è a portata di mano e subito spendibile: non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te. Entrare in modalità di apprendimento consente di uscire da situazioni calcificate da parte di manager e organizzazioni che si osservano, ma si fermano e attendono l'azione di altri, togliendo a loro stessi la possibilità di agire, di fare. Ecco allora che anche i momenti non virtuosi possono essere e diventare momenti di crescita. Le storie, quindi, che vi accingete a leggere, vogliono costituire e sono realmente un invito al lettore ad aumentare la propria capacità di concreta e completa osservazione, finalizzata a un percorso di realizzazione e crescita professionale, umana, relazionale.

Un percorso, cara lettrice, caro lettore, che penso non finisca mai; in questo percorso senza fine i manager di buona vita si incamminano con umiltà, fatica e passione, consapevoli delle ricadute del loro agire!

Alberto Camuri

La grande crisi: opportunità di ripensamento

Siamo nel gorgo

Siamo ormai, e da tempo, nel gorgo della crisi economica, una crisi storica, mai sperimentata prima nella sua dimensione e complessità, che ha colpito in qualche modo tutti noi senza escludere nessuna organizzazione, istituzione e mettendo in discussione le regole del gioco del sistema, ormai caratterizzato da profondo disagio e forti tensioni. Una crisi globale ed epocale che ha messo a nudo le contraddizioni e i limiti del sistema neoliberista spinto, generando situazioni che non si erano mai verificate prima, come il crollo di compagnie storiche, consolidate e di istituzioni finanziarie di grandi dimensioni, creando disoccupazione crescente, povertà in aumento, instabilità sociale, nonché ponendo interrogativi su tutte le regole del gioco: del gioco politico, del gioco economico-finanziario, delle relazioni fra le istituzioni, della struttura del sistema sociale, del modo di condurre gli affari, degli approcci e modelli manageriali, delle relazioni tra aziende e dipendenti a ogni livello.

I dati del disagio

È doveroso soffermarci a guardare alcuni dati impressionanti che non avremmo mai voluto vedere nella loro tragica dimensione: mi riferisco ad alcuni indicatori, tra i più significativi, di fenomeni che caratterizzano il disagio economico-sociale in Italia (tabella 1.1). Non possiamo dimenticare che questi dati, che

spesso vengono riportati sui quotidiani, che sentiamo enunciare asetticamente nei telegiornali e fanno parte di talk show, oltre che freddi numeri e crude statistiche rappresentano uomini e donne senza lavoro, posti di lavoro che svaniscono, famiglie in difficoltà, sogni infranti e non realizzati, giovani smarriti, preoccupazioni emergenti. Tutto ciò è la conseguenza anche, *ma non solo*, di un sistema e di una modalità di gestione delle imprese, delle organizzazioni pubbliche e private, orientate al brevissimo termine, focalizzate sulla sola performance e orientate alla massimizzazione del profitto o di KPIs (*Key Performance Indicators*), per il soddisfacimento di pochi, degli *shareholders* e poco, o per nulla, attente alle ricadute sociali e scarsamente sensibili a una progettualità di medio-lungo termine. Possiamo dire, se siamo intellettualmente onesti: un disastro annunciato!

TABELLA 1.1
Il disagio economico-sociale in Italia: alcuni indicatori

Indicatore	%	Fonte	Ultimo dato disponibile
Disoccupazione	13,4%	ISTAT	nov 2014
Disoccupazione giovanile	43,9%	ISTAT	nov 2014
Domande di disoccupazione, di mobilità (oltre 2,13 milioni di domande di disoccupazione nei primi 11 mesi del 2014)	+8,3%	INPS	gen-nov 2014 vs. gen-nov 2013
Fallimenti (in sei anni 75.175 imprese chiuse)	+14% +10%	CRIBIS D&B	2013 vs 2012 2014 vs 2013
Povertà assoluta (persone in)	9,9%	ISTAT	2013
Povertà relativa (persone in)	16,6%	ISTAT	2013
Povertà assoluta (famiglie in)	7,9%	ISTAT	2013
Povertà relativa (famiglie in)	12,6%	ISTAT	2013
Consumo antidepressivi (in costante aumento negli ultimi anni)	+3,2%	Ass. Contribuenti Italiani	2013 vs 2012

E che tristezza leggere in questi giorni che ben 3,6 milioni di italiani non cercano più lavoro (il 14,2% della forza lavoro, fonte Eurostat), molti dei quali totalmente sfiduciati nella possibilità di trovarlo; 3,6 milioni di persone sul viale della rinuncia!

La globalizzazione, con il crollo delle barriere spazio-temporali, l'accelerazione della tecnologia con la conseguente velocizzazione dei fenomeni di obso-

lescenza, la diffusione del sapere, la sempre più spinta apertura dei mercati, lo spostamento degli investimenti dove la manodopera costa meno hanno purtroppo stimolato una cultura modellata sul profitto facile, sul breve termine, poco attenta al benessere generale, al crescente divario fra le classi sociali, ma direzionata a esasperare i propri comportamenti e modelli di business, delegando ipocritamente al mercato la responsabilità e la magica capacità di sistemare i danni che a mano a mano venivano prodotti... *e siamo dove siamo!*

Certamente siamo finiti in un gorgo e ci troviamo in una situazione insostenibile: la sola visione di performance numerica e la focalizzazione esasperata su ciò ci portano nel baratro. Siamo nella crisi da parecchio tempo, ma facciamo fatica a uscirne. Infatti, invece di fermarci e pensare a come cambiare rotta, a decidere percorsi alternativi, si è piuttosto privilegiata l'iterazione di processi e approcci tradizionali, si è continuato con un focus sulla performance di breve termine, anzi, si è acuita questa focalizzazione (rafforzata dall'alibi della sopravvivenza) al grido dei tagli dei costi e delle *spending reviews*. Vediamo con crescente preoccupazione l'adozione, anche nel Pubblico, di modelli manageriali, importati dal mondo Privato, che invero hanno contribuito al crescente disagio economico-sociale in cui siamo precipitati.

Qualche tempo fa sono rimasto colpito, rattristato ma non sorpreso, nel leggere un interessante dato, tuttora valido, che emergeva dal rapporto «Opportunità nelle Avversità» della società di consulenza Ernst & Young: in base a un'analisi di un campione di 350 aziende globali, risultava che due imprese su tre avevano deciso di ridurre il personale per fronteggiare il difficile momento. Ma non solo le aziende in difficoltà, anche quelle profittevoli avevano scelto la strada della riduzione degli organici. In definitiva, le aziende, e non solo le grandi aziende, cercavano di sopravvivere alla crisi (o usare la crisi come alibi) con i metodi tradizionali: snellendo le proprie strutture e tagliando costi, soprattutto quelli del personale e dei fornitori, quindi creando un'ulteriore spinta verso il basso, sempre di più nel gorgo. È evidente come la medicina del taglio dei costi — che, per onestà intellettuale, è talvolta necessaria — non possa esser sufficiente e non sia la sola ricetta per uscire dal gorgo; anzi, spesso è l'unica cosa che si sa fare, a volte è una modalità per rimandare il vero momento in cui affrontare il problema.

Dal gorgo si esce?

È il momento di fermarci a riflettere, a ripensare criticamente ai modelli di business e manageriali utilizzati sino a oggi, per porci domande di senso che, forse, negli ultimi tempi ci siamo dimenticati di farci, stimolando un dibattito

importante sui correttivi da apportare e sulla necessità di recuperare un'etica dei comportamenti che si era perduta in tutti i campi ma, in particolare, nel modo di condurre gli affari e nella gestione delle organizzazioni.

L'incertezza (la diffusa percezione di una condizione di maggiore vulnerabilità) che si è venuta a creare si è evoluta lentamente in una certezza: nulla sarà come prima, quindi si devono ripensare e ridefinire le regole del gioco nel mondo del business e del lavoro, ricercando nuovi equilibri. È un imperativo non più rimandabile!

Sempre di più si parla di ben-essere e non è forse questo un altro segnale di malessere diffuso? Chi di noi non si sente coinvolto da questa continua ricerca di un possibile equilibrio e di un ben-essere? Forse, bisogna ripartire da una prospettiva diversa: non continuare a considerare l'utilità del lavoro nel mero riscontro economico a fronte di un fare, di un produrre un bene o un servizio, ma riconoscere nell'attività lavorativa l'occasione per esistere, per realizzare un'esistenza ricca e gratificante.

Il cambiamento, dunque, necessario non solo al benessere dei singoli, ma anche alla rivitalizzazione delle organizzazioni e allo sviluppo dell'economia, si attua mettendo in discussione una cultura del lavoro che lo riduce, lo banalizza al mero scambio tra produzione di beni materiali e immateriali, a fronte di una prestazione monetaria, sviluppando e promuovendo invece una cultura del lavoro che propone il *lavoro* come occasione di *esistere*, luogo nel quale realizzare con pienezza la nostra vita grazie alle relazioni, a obiettivi che danno senso alle nostre vite e al nostro quotidiano agire e che generano energia, passione, entusiasmo.

Non si tratta di buonismo ma di buon senso, e lo affermo con grande convinzione: lungo la mia vita professionale ho potuto apprezzare concretamente, basandomi su dati oggettivi, quanto importante sia porre attenzione e investire in ben-essere all'interno delle organizzazioni. Le ricadute sono tante ed evidenti e, certamente, sono il risultato non di slogan ma di un lavoro manageriale faticoso, coerente, rigoroso, nel giorno dopo giorno.

Vi è una ricaduta nella qualità, nella riduzione dell'assenteismo, nella diminuzione degli errori e degli incidenti. Non si tratta solo di contenimento di elementi critici, si tratta anche e soprattutto di risveglio da un clima talvolta di apatia, indifferenza, cinismo, di energie e risorse *dormienti*, con conseguente potenziamento dell'efficienza, dell'efficacia, della produttività, dell'innovazione, del miglioramento continuo, delle relazioni interne ed esterne e di conseguenza della soddisfazione dei clienti.

Tutto ciò, se siamo lungimiranti e altresì consapevoli di vivere un momento di forte competizione, è indispensabile anche per poter rispondere a una concorrenza sempre più dinamica e variegata: la semplice focalizzazione sui

costi non basta; qualità e innovazione sono elementi chiave di una possibile risposta, mentre il benessere lavorativo, strategico bene intangibile, rappresenta lo snodo chiave.

Quando affermiamo che il vero cambiamento consiste nel trasformare il tempo produttivo in occasione di *esistere*, di produrre vita buona e vera, non possiamo dimenticarci che la maggior parte del nostro tempo-vita è dedicata al lavoro e a quanto *gira* intorno ad esso. C'è da dire, però, che questo aspetto continua a essere ignorato, banalizzato; anzi, si cerca di aggirarlo con la frottole della vita a due binari, la vita professionale e la vita personale, propinando tecniche e modalità di *work-life balance* invece di fare in modo che ci sia il ricongiungimento di queste due dimensioni, con la consapevolezza che sono due aspetti della stessa realtà. La vita professionale non è una parentesi dell'esistenza vera, non è *altro* dalla vita vera, non può solo essere un'attività strumentale per ricavare quanto serve per poi vivere veramente, è vita che deve vederci presenti con i nostri sentimenti, emozioni, passioni, entusiasmi; se questo avviene, le conseguenze sono evidenti.

Le analisi dei contenuti che assumono i tempi della quotidianità ci indicano che, dopo il tempo fisiologico (ore impiegate nelle attività di sonno, assunzione dei pasti, igiene personale), la seconda voce rilevante è quella destinata al lavoro e ai relativi e connessi tempi di spostamento sul territorio! Banalmente, il tempo trascorso al lavoro è come minimo un terzo della giornata e almeno metà del tempo vita-attiva. Il rapporto ISTAT 2013 evidenzia, ancora una volta, che le specificità della dimensione lavorativa si riflettono pesantemente sulla soddisfazione per la vita in generale. Il posto principale occupato dal lavoro nel determinare soddisfazione e insoddisfazione ne sottolinea il carattere fortemente identitario per le persone, che va al di là del mero aspetto reddituale. Il *lavoro*, aspetto cruciale per la realizzazione nella vita, in quanto *vita*.

Osserviamo, purtroppo, che le organizzazioni sono sempre meno attente a questo aspetto; anzi, il rapporto tra organizzazioni e dipendenti è profondamente cambiato, come conseguenza di una relazione sempre più freddamente e cinicamente *mercantile*. Le organizzazioni, nel gorgo del *cortotermismo*, non sentono più come prima la necessità di un'affiliazione a lungo termine del proprio personale: pensano altresì di averne meno bisogno, sia perché possono trovare facilmente le risorse di cui necessitano sul mercato, sia perché è più difficile prevedere con certezza quali risorse serviranno negli anni a venire. Il rapporto si è spersonalizzato. Se pensiamo solo a pochi decenni fa, ci rendiamo conto di come è cambiata la relazione (e l'attenzione) che un'impresa e il suo management avevano per le persone che impiegavano e di come un dipendente si rapportava alla sua organizzazione, all'orgoglio e alla soddisfazione di esserne parte.

Dove siamo

Cara Lettrice, Caro Lettore, potremmo continuare nell'analisi di altri contributi e scuole di pensiero che caratterizzano il *Modern Management*, ma forse risulterà più utile soffermarci su un'osservazione:

- nonostante tutto questo sapere, tutte queste teorie, questa ricchezza di metodi e strumenti;
- nonostante gli indubbi stimoli che ci hanno offerto per riflettere sulle conseguenze dei diversi approcci, stili manageriali, sull'importanza di considerare i diversi contesti, le diverse situazioni, le persone nella loro unicità nonché le dinamiche di gruppo;
- nonostante il fiorire delle scuole di management;

siamo, come evidenziato nelle prime pagine, in una fase di crisi e instabilità economica globale, di fallimenti di grandi, medie, piccole organizzazioni, di disoccupazione, sotto-occupazione, frustrazione, scarsa motivazione, in una parola: disagio!

Perché tutto questo è successo? Forse, a causa dell'euforia per un periodo di forte crescita nell'illusione di uno sviluppo senza limiti, connotato da avidità e ingordigia, si sono diffusi comportamenti manageriali non integri, senza scrupoli, miopi, autocentrati, autoreferenziali ed egoistici, che ci hanno trascinato sempre di più in un vortice pericoloso, da cui riemergere è quanto mai complicato e difficile.

Questi comportamenti sono stati spinti, o forse sarebbe più corretto dire facilitati, anche da modelli e idee di studiosi ed esperti quali Milton Friedman, economista statunitense, esponente di spicco della Scuola di Chicago, Premio

Nobel per l'Economia nel 1976, autore di *Capitalism and Freedom* (1962), tradotto in 18 lingue e che, sulla base di una visione utilitaristica e individualista, ricordava che «il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere profitti più elevati producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile»; e continuava: «Vi è una sola responsabilità sociale dell'impresa: aumentare i suoi profitti». In sostanza, un comportamento fattivo guidato da finalità puramente economiche e non etiche, pur sempre nel rispetto delle leggi.

John Ladd, filosofo, in linea con tale pensiero affermava:

Se pensiamo a un'organizzazione come a una macchina, è facile comprendere perché non possiamo ragionevolmente aspettarci che essa abbia obblighi morali nei confronti delle persone o che le persone ne abbiano nei suoi confronti. (Ladd, 1970, p. 507)

E che dire delle teorie di incentivazione proposte perché i manager fossero sempre maggiormente focalizzati sulle performance, su obiettivi sempre più stressati e stressanti e di breve termine? Le *stock options* hanno portato in moltissime situazioni, anche da me direttamente osservate, a comportamenti devianti e devianti per influenzare il valore delle azioni nel periodo in cui le *stock options* possono essere esercitate e sono state la causa di moltissimi scandali negli ultimi tempi.

Lo stesso M.C. Jensen, uno dei principali fautori delle *stock options* come sistema di remunerazione dei manager (famoso il suo articolo del 1990 con Murphy: *CEO Incentives: it's not how much you pay, but how*), ha dovuto successivamente ammettere, pur rimanendo un sostenitore delle stesse con modalità diverse, che erano diventate *eroina manageriale*, tanto da stimolare orientamenti esasperati nel breve termine e da distruggere il valore nel lungo periodo (Jensen, 2004).

Al centro delle teorie di management, vi è sempre stata la primaria preoccupazione per la performance; certamente la performance è importante, ma non è tutto; e questo spasmodico focus sulla produttività e sui numeri ha inquinato i comportamenti o, meglio, non ha concentrato l'attenzione e la focalizzazione su un elemento chiave del management e delle organizzazioni: i luoghi di lavoro sono luoghi di vita, di senso, di relazionalità e, se questo manca, tutto il resto non basta, non serve, non rimane nel tempo. Purtroppo si è sempre più dimenticato che il lavoro è vita!

Un commento fatto da Eiji Toyoda risuona sempre più forte e drammatico di questi tempi: «i dipendenti ci stanno offrendo un'importante parte della loro vita. Se non usiamo questo tempo in modo efficace, stiamo sprecando le loro vite». Eiji Toyoda (1913-2013) è stato Presidente e Chairman della Toyota Motor Corporation. Che grande responsabilità per un manager, quella di non sciupare vite!

Il management relazionale

Dal management di performance al management di buona vita

In questo periodo di difficoltà, in cui sentiamo forte l'esigenza di uscire dalla crisi e di fronteggiare i cambiamenti necessari con idee e approcci nuovi, vi è, come abbiamo visto e testimoniato, un potenziale immenso, un potenziale di qualità di vita, di produttività, di innovazione, di creatività giacente che attende di essere rivitalizzato. Penso che questo sia possibile rimettendo al giusto posto fini e mezzi, e il management, ai diversi livelli organizzativi, gioca un ruolo importante per dar vita a questo cambiamento o, se vogliamo, ricongiungimento valoriale, che potrà dare un'anima etica all'efficacia, all'efficienza, alla produttività e al profitto.

Il manager di buona vita

Quindi, il *manager di buona vita*, pur non dimenticandosi obiettivi di produttività e di profitto (assolutamente essenziali per un'organizzazione sana), è consapevole che:

- la performance ci sarà nella misura in cui, giorno dopo giorno, si realizzerà la *buona vita* nell'organizzazione e con l'esterno e questa *buona vita* genererà entusiasmo e passione, elementi necessari per la performance e non solo nel *qui e ora*, ma anche nel medio e lungo periodo;
- il ben-essere personale e l'efficienza organizzativa dipendono in larga misura dalla relazionalità, cioè da forme di reciprocità non puramente strumentali, facilitate dal management e dalla cultura organizzativa che questi diffonde.

Il manager di buona vita, ben lontano dai modelli di leadership eroica, di moda negli ultimi tempi, e dai modelli di supermanager, è consapevole della complessità del suo lavoro e delle esternalità dello stesso e, nella prassi quotidiana, frenetica, dinamica, magmatica, alterna, con la necessaria umiltà, la sua attenzione e le sue risorse:

- guardando, ascoltando (e aiutando a guardare e ad ascoltare) per contestualizzare e per dare risposte alle domande di senso per sé e per gli altri;
- sapendo alternare il proprio agire tra l'essere manager, leader, coach, facilitatore, con un approccio prevalentemente sussidiario;
- mettendo in campo comportamenti improntati a un approccio genuinamente relazionale ed esercitando il potere come responsabilità;
- impegnandosi a riflettere criticamente, consapevole che il suo percorso di apprendimento umano e professionale è senza fine, è per sempre, quindi deve essere un percorso di miglioramento continuo, di tensione verso l'eccellenza, ponendosi di fronte allo specchio del *manager uomo delle virtù cardinali*, spesso dimenticate o, meglio, ignorate nei modelli imperanti di management.

Ho utilizzato alcune parole (umiltà, saggezza, virtù cardinali, ecc.) che non si incontrano spesso nel lessico aziendale, nelle aule delle Business School, almeno sino a ora, e che sono purtroppo percepite come parte di *un altro mondo*, alternativo al business. Invece, lasciatemelo affermare con forza, vi hanno molto a che fare, e le evidenze lo testimoniano sempre di più! Le virtù permettono l'orientamento delle competenze, dei comportamenti atti a realizzare il bene dell'uomo, dell'organizzazione, della società. Le virtù, in buona sostanza, consentono l'ancoraggio alla dimensione etica (figura 4.1).

L'umiltà è l'unico antidoto all'orgoglio, all'arroganza, alla presunzione, alla vanagloria che spesso s'incontrano nelle interpretazioni non virtuose delle figure manageriali. Nel libro *Il papa e il manager* di Andreas Widmer (2013), interessante testo che racconta le cosiddette lezioni di leadership del Beato Papa Giovanni Paolo II, mi colpì questo passaggio:

Tanto tempo fa, nel Giardino dell'Eden, il serpente sfruttò l'orgoglio di Adamo ed Eva, provocando la loro cacciata dal Paradiso. L'animale disse loro di non preoccuparsi di quello che aveva detto Dio, di fare quello che volevano, che tutto sarebbe andato bene. La stessa cosa capita oggi nelle aziende, grandi e piccole. L'orgoglio si scatena e alimenta convinzioni errate; fa credere alle persone di essere invincibili, di essere al di sopra delle regole e degli obblighi cui gli altri si devono attenere. Inoltre, fa loro dimenticare le responsabilità e le rende cieche davanti alle conoscenze e ai talenti che gli altri possono offrire.

Le testimonianze

In questo capitolo sono raccolte cinque testimonianze dal mondo del profit e del non profit, da parte di persone che hanno maturato significative esperienze di management, persone che hanno incrociato la loro vita con la mia e con cui, di tanto in tanto, mi sono soffermato a riflettere e confrontarmi sui temi sin qui trattati. Ho condiviso con loro il modello del manager di buona vita e ho chiesto loro come risuonasse rispetto alle loro esperienze di vita vissuta.

I contributi che ci danno, pur nelle loro diversità, ci permettono nuovamente di vedere che non si tratta di un paradigma, di un modello puramente teorico, bensì di un approccio possibile che richiede un forte e indiscutibile impegno personale. Le testimonianze ci stimolano a uscire dalle banalizzazioni e schematizzazioni di ciò che è valido per il profit e per il non profit. Tutte le testimonianze che state per leggere ci inducono, ci guidano, ci portano, pur nella consapevolezza delle differenze di contesto, a rimettere la persona e le relazioni al centro e, al contempo, a rifuggire dal *cortotermismo*, allontanando quindi, con assoluta determinazione, la tendenza consolidata a concentrare l'attenzione sui risultati di breve periodo. Una tendenza che produce gravi distorsioni dei meccanismi decisionali e relazionali.

In estrema sintesi, leggendo queste testimonianze, si apprezza l'utilità delle stesse, si comprende il contributo che portano, si nota senza dubbio ciò che ci insegnano: l'abbandono del management di pura performance e l'abbraccio a quello di buona vita, la costruzione — o la ricostruzione, se preferite — del manager relazionale.

Al centro di questo cammino, non più solo freddi numeri ma l'individuo, nella sua totalità, in quanto i numeri sono una conseguenza dei suoi pensieri e delle sue idee, del suo *modus vivendi*, del suo agire.

Nel panel dei testimonial noterete che ognuno di essi si è focalizzato su uno o più aspetti, all'interno di un'ampia riflessione sul modello del manager di buona vita. Simone Fraschini ci stimola a riflettere sul significato e sulla dimensione del coraggio; Francesco Allemano, che un giorno con la sua moto arrivò, sbagliando strada, alla Cascina Biblioteca e lì si fermò sviluppando relazioni e diventando il Presidente della Cascina stessa, si focalizza sulla possibilità continua, quotidiana, di coniugare la dimensione professionale con quella esistenziale; Umberto Zandrini ci parla dell'importanza di uscire dall'autoreferenzialità e del creare rete, privilegiando il noi all'io, la cooperazione all'agire singolo; Oddone Pozzi riflette sul bilanciamento tra numeri e persone; infine, Luciano Ballabio affronta il tema della bellezza e dell'armonia.

Ognuna delle testimonianze che state per leggere evidenzia, in percorsi diversi, un orizzonte comune ben definito verso il quale è possibile, anzi doveroso, puntare: è quello della buona vita, una condizione esistenziale non più rinviabile.

Il coraggio di avere coraggio. Simone Fraschini



Simone Fraschini, 55 anni, si è laureato in Giurisprudenza all'Università degli Studi di Pavia ed è da trent'anni legale d'impresa in ambito internazionale. Dopo aver lavorato in 3M, Digital Equipment, EDS e NCR, oggi è Senior Director dei Servizi legali di Accenture, società multinazionale nei settori della consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsourcing. Ha la responsabilità di fornire servizi legali a livello globale e nella sua carriera ha lavorato in oltre 40 Paesi al mondo. Tiene corsi di formazione nell'area legale e delle tecniche di negoziazione. È appassionato di musica, letteratura e tennis. Ha pubblicato racconti, poesie e canzoni. Vive a Pavia con i suoi adorati figli Federica e Marco e il suo amato Labrador, Lucy.

I pensieri espressi da Alberto Camuri nel suo originale e stimolante saggio hanno suscitato in me un immediato effetto di ripensamento e analisi di quelli che sono stati, a oggi, la mia esperienza lavorativa e il percorso che ho cercato di compiere alla ricerca di buona vita. Alberto ci ha guidati per la strada maestra verso veri e propri nuovi orizzonti e ci ha lasciato infiniti stimoli sui quali riflettere, agire, o cercare di capire cosa cambiare nei nostri comportamenti. Tutto questo, anche o soprattutto per contribuire, con le nostre decisioni e azioni, a stimolare le nuove generazioni verso orizzonti di vera innovazione. Ecco quindi alcuni

pensieri, nati dopo aver letto il lavoro di Alberto e aver avuto varie occasioni di confronto con lui.

Io penso che il divertimento sia una cosa seria. (Italo Calvino)

Una risposta a un annuncio pubblicato sul «Corriere della Sera» ha dato il via alla mia vita in azienda. Correavano i primi giorni dell'anno 1986 e una multinazionale americana cercava un giovane legale d'impresa, da inserire nella propria direzione affari legali. A 25 anni non immaginavo che quello sarebbe stato il primo passo di una carriera che dura da quasi trent'anni, passata attraverso cinque multinazionali e varie posizioni di crescente responsabilità ed estensione geografica. Sono stato fortunato, lo ammetto. Ho lavorato in 48 Paesi (non uno di più, non uno di meno) al mondo e ho avuto a che fare con una moltitudine di persone, di ogni provenienza. Mi hanno insegnato quello che non avrei mai pensato di poter imparare quando, giovane volenteroso, studiavo giurisprudenza all'Università di Pavia. Gli esami e i loro dettagli mi piacevano molto, ma in quel momento non mi rendevo ancora conto che erano solo una parte del più ampio universo che mi aspettava, con i suoi stimoli e le sue complessità.

Entrato nel mondo del lavoro in punta di piedi, ho iniziato la mia attività, così come capitava in quegli anni a molti neolaureati, senza aver la più pallida idea di quello che avrei dovuto fare e che sarebbe successo. Nei primi anni, ho cercato con tutto me stesso di imparare sia le basi del mio lavoro che a vivere nel modo migliore il mondo dell'azienda, allora a me sconosciuto, assorbendo qualsiasi informazione ricevevo e ascoltando tutti con attenzione. Sono stato subito affascinato da tutto quello che riguardava, all'interno di una complessa macchina aziendale, le relazioni interpersonali e le relazioni tra persone provenienti da Paesi e culture differenti. Quando, dopo qualche anno, mi fu proposto di assumere una responsabilità di carattere internazionale, ero pronto come un centometrista ai blocchi di partenza. Non aspettavo che il segnale per scattare. Da quel momento è iniziata quella che, per me, è stata la seconda e forse più importante fase della mia carriera. Quella senza barriere, senza confini, senza pregiudizi e con la voglia di sentire pulsare in me la passione di un lavoro che è vita piena.

Una sera di alcuni anni fa, per celebrare la buona riuscita di una lunga negoziazione tra i rappresentanti del cliente e il fornitore di prodotti e servizi informatici (io ero parte di questo secondo team), mi sono ritrovato seduto al tavolo in un Paese del Medio Oriente: eravamo in 19. In questo gruppo mi sono accorto che c'erano 18 differenti nazionalità. Un'esperienza indimenticabile. Culture differenti, stili personali e di management di diversa provenienza si sono ritrovati allo stesso tavolo e si sono confrontati con naturalezza, armonia e pochi freni inibitori, forse senza che gli attori presenti se ne preoccupassero più di

tanto. Un eccellente laboratorio di buona vita, dove le differenze sono un valore, dove un'idea diversa è uno stimolo per tutti, un nuovo orizzonte su cui riflettere.

Nel corso dei successivi anni ho tuttavia notato, come peraltro era abbastanza prevedibile, che non tutti condividiamo gli stessi slanci ed entusiasmi. I rapporti con altri Paesi e culture possono, al contrario, essere vissuti come un problema. Mi è capitato, ad esempio, di osservare manager apicali all'interno di società multinazionali che cercano di limitare al minimo indispensabile le relazioni internazionali per evitare ingerenze nel proprio lavoro. Circola nelle aziende, talvolta, l'opinione che l'esposizione a queste relazioni e comunicazioni internazionali sia in realtà un rischio o una perdita di tempo, oltre a essere una parte faticosa della propria giornata lavorativa, spesso per scarsa voglia di ascoltare le esigenze degli altri o per carenze linguistiche. Le ingerenze e le comunicazioni internazionali, esponendo a una maggior trasparenza e quindi al rischio di critica, vengono a volte viste negativamente e cioè come perdita di una certa libertà di agire come meglio si crede. Questo approccio di chiusura ha, naturalmente, immediati effetti soprattutto sulle linee gerarchiche aziendali che, vedendo nel vertice posizioni di questo tipo, trovano abbastanza naturale comportarsi di conseguenza, declinando il medesimo concetto in varie forme. A volte, diventa insofferenza verso le altre funzioni aziendali che, per loro natura, hanno un maggior coinvolgimento nelle attività internazionali dell'azienda, a volte diventa addirittura reticenza e scarsa trasparenza nei confronti dei colleghi. Nella mia esperienza personale queste posizioni non hanno facilitato il mio lavoro, che per sua natura è di carattere internazionale e ha, alla base, il continuo confronto non solo con la casa madre all'estero, ma anche con tutti i colleghi e le strutture internazionali.

Ho viaggiato in lungo e in largo per il mondo e oggi continuo a svolgere il mio lavoro con lo stesso entusiasmo del primo giorno in azienda. Spesso mi chiedo perché continuo a farlo e se quello che faccio ha sempre un senso per me. La risposta è semplice. Sono soddisfatto della mia vita e il mio lavoro non è altro che una parte importante di essa. Il cosiddetto *work-life balance*, di cui si parla spesso in modo sterile all'interno del mondo dell'impresa, non esiste. Si tratta infatti di un concetto errato o quanto meno fuori tempo, in quanto contrappone, goffamente e in modo innaturale, la vita al lavoro e, con questo, dimentica che di vita ne abbiamo una, e in essa ci sta tutto.

Ho voluto fortemente e costruito la mia giornata come uno spazio che racchiude in sé tutto quello che sono e tutto quello che mi è caro: la famiglia, il lavoro, gli amici, gli hobby, le passioni e l'impegno sociale. E mi diverto. Oggi, a 55 anni, non mi sono ancora fermato e mi guardo talvolta indietro, facendomi delle domande: cosa ho imparato da tutto questo percorso apparentemente senza fine? Cosa mi piacerebbe fare di più o in modo diverso? Quali valori mi

porto dietro e cosa ritengo sia stato importante per me nei lunghi anni trascorsi alla ricerca di buona vita?

La speranza ha due bellissimi figli: lo sdegno e il coraggio. (Pablo Neruda)

Questo insieme di domande e pensieri mi ha portato a riconoscere che uno specifico valore, una virtù o, forse, uno stato dell'animo, è risultato per me molto significativo e un buon alleato, soprattutto nei momenti più complicati della mia carriera. Mi riferisco a un tema poco o nulla discusso all'interno dell'impresa ma la cui importanza, a mio avviso, non va trascurata, bensì analizzata nel modo più completo possibile, allo scopo di dar forma concreta e comprensibile a questo straordinario valore. Mi riferisco al coraggio, e cioè a quella virtù che una scrittrice americana definì come l'unica magia che vale la pena di possedere. Aggiungo che, a mio avviso, c'è una correlazione diretta e immediata tra il coraggio e la buona vita, all'interno dell'impresa. Per la mia personale esperienza, credo che il coraggio crei buona vita per noi e per tutti quelli che interagiscono con noi. Coraggio e buona vita sono legati in modo indissolubile.

Ma prima di analizzare la questione, fornendo qualche esempio che nasce dalla mia esperienza, credo sorga spontanea una domanda: perché parliamo (solo) oggi di coraggio come valore che crea buona vita? La mia risposta è in questo caso relativamente semplice. Innanzitutto credo che di questo valore se ne sia parlato sempre troppo poco rispetto all'importanza che riveste. Poi credo che, se è vero che la gente chiede, forse oggi più di ieri, buona vita nell'ambito dell'impresa, ebbene, questa buona vita passa anche attraverso il coraggio. Se poi è anche vero che buona vita significa, traducendosi dal punto di vista pratico, maggior efficienza nel lavoro, più energie e potenzialità espresse, allora credo che il mercato in cui operiamo, sia che viva momenti di crisi sia che attraversi periodi di euforia, premierà sempre di più la competenza, la professionalità, le virtù e i valori quali il coraggio.

Infine ne parliamo oggi, perché credo occorra promuovere un cambio di mentalità nell'area della crescita individuale e della propria formazione professionale, e cioè sia necessario rendersi conto che non può essere chiesto uno sforzo solo alla propria azienda; occorre, a mio avviso, un ulteriore e deciso impegno personale più convinto, se vogliamo essere o diventare manager di buona vita. Il coraggio, nella mia esperienza, è passato anche attraverso questo. Ma andiamo con ordine.

E per questo io ho veleggiato sui mari... (W.B. Yeats)

Lavorare all'interno di una direzione legale implica una serie di vantaggi di non poco conto. Innanzitutto, si può osservare la vita aziendale da un punto di

vista assai privilegiato. Si ammira, infatti, la macchina aziendale operare nella sua interezza e complessità. Questo perché il legale d'impresa è uno dei progettisti della macchina stessa e ne è anche il meccanico. Il secondo vantaggio è legato alle persone. Nella mia esperienza, infatti, per la natura del lavoro che svolgo, sono entrato ed entro in contatto con un gran numero di dipendenti dell'azienda, con gli amministratori, gli azionisti, con i direttori di funzione, i dirigenti, quadri e impiegati di ogni livello. Tutti questi soggetti interagiscono in vario modo con me e con le persone che lavorano nel mio team. Questa varietà e dinamicità di contatti arricchisce quotidianamente il lavoro che si svolge. Vivendo a stretto contatto con tutti gli attori dell'azienda, si ha infatti una straordinaria opportunità di crescita professionale e un'occasione, assai più sottile da inquadrare, per incidere sulla vita all'interno dell'azienda e, soprattutto, sulla buona vita aziendale.

Un altro vantaggio derivante dal lavorare all'interno di una struttura come la mia è la continua proiezione verso l'esterno: clienti, fornitori, autorità, colleghi di altre aziende, ecc.; tutto questo, in modo continuativo, avviene su scala internazionale. In sintesi, ho ritenuto che fosse una buona regola rendermi conto dei vantaggi legati al mio lavoro e quindi analizzarli insieme al mio team, facendone tesoro.

Nel mio percorso professionale ho affrontato, credo, quasi tutte le personalità e gli stili di management immaginabili. Ho incontrato manager lungimiranti nel ruolo di guida per le nuove generazioni. Ricordo, ad esempio, il mio primo diretto superiore che mi disse, in una delle iniziali occasioni di confronto con me neoassunto, di non preoccuparmi qualora mi fosse capitato di vedere cose che non condividevo, neanche quelle che potevano creare delle notevoli frustrazioni nella mia persona. L'unica cosa di cui dovevo preoccuparmi, mi disse, era di fare al meglio e onestamente il mio lavoro, esprimendo il mio pensiero apertamente, nel rispetto di tutte le differenti opinioni. Questo mio superiore ha avuto un ruolo importante nella mia vita, perché ha introdotto nei miei pensieri e per la prima volta, con semplicità e senza mai menzionarlo espressamente, il tema del coraggio come qualcosa di legato in modo indissolubile alla capacità di esprimere la propria opinione e, in sostanza, all'essere indipendente nel proprio lavoro. Coraggio, quindi, come indipendenza nell'esprimere la mia opinione, anche quando è difficile farlo. Per quanto ricordo, lui è stata l'unica persona che abbia affrontato direttamente con me e con tali modalità questo tema.

Ho avuto, a quel punto, la possibilità di vedere questo atteggiamento anche *in action* (come si dice spesso oggi all'interno del mondo dell'impresa) e la cosa ha senz'altro contribuito a rafforzare la mia personalità e professionalità. Il buon esempio è sempre il miglior insegnante. Ho capito poi, con il tempo, che, per arrivare a questo punto, cioè quello di esprimere in modo indipendente e utile la

propria opinione, sono *condicio sine qua non* la competenza e la professionalità, unite indissolubilmente alla capacità di comunicare e di confrontarsi in modo efficace. Tutto ciò richiede molto studio e impegno, senza interruzioni.

Tra le persone che ho conosciuto, ricordo anche un presidente che, al contrario del mio primo diretto superiore, terrorizzava le persone solo con uno sguardo e un direttore finanziario che, dall'alto della sua competenza tecnica (effettivamente notevole), fumava Gauloises allegramente in faccia a tutti i suoi subordinati, incurante dei loro sguardi disgustati. Queste due situazioni mi sono rimaste particolarmente in mente per importanti motivi. Innanzitutto il presidente, che appariva a tutti come una personalità forte, sicura e decisa, si è dimostrato, alla prova dei fatti, tutt'altro. Di fronte a una situazione di particolare crisi aziendale e, forse, personale, si è assistito infatti a un crollo verticale di questo manager che, caduta la maschera, si è, con grande mio stupore, trasformato in una persona debole, fragile e smarrita, che però continuava a non ascoltare. Poca capacità di comunicare, poco coraggio. Per quanto riguarda il direttore finanziario, al contrario delle sue odiate Gauloises e della sua presenza, per molti alquanto fastidiosa, ha dato prova nel tempo di saper ascoltare, interagire adeguatamente con il team di lavoro e anche di saper cambiare.

Ho poi incontrato persone che ti fanno alzare alle 4 del mattino per un meeting alle 7 e che, a quel punto, ti dicono che non vogliono più parlare con te. Ho affrontato le negoziazioni più improbabili in Paesi remoti, dal Niger all'Etiopia, dalla Cina all'Argentina. Mi hanno urlato in faccia, mi hanno insultato, mi hanno sorriso e abbracciato, mi hanno amato e detestato. In tutte queste situazioni, credo non mi sia mai mancato il coraggio, innanzitutto, di esprimere la mia opinione.

L'arroganza agisce per rendere più difficile il senso delle parole. (Paolo Coelho)

È assai frequente trovarsi di fronte a persone che desiderano con forza convincerti di una certa idea, se non addirittura importi la loro personale posizione. Ho avuto a che fare, ad esempio, con dirigenti apicali che mal sopportavano sentirsi contraddire dal loro legale, quale ero io: «Ma come? Sei o non sei il mio legale?». Quasi come a dire: «Vuoi fare quello che dico io o no?». Ho sentito alcune volte rivolgermi domande del genere (che contenevano quindi già la risposta) e, in questi casi, mi sono in effetti chiesto se sognavo oppure se ero desto. Il mio stupore nasceva innanzitutto dal fatto che la «domanda» veniva formulata da persone quasi sempre di grado superiore e quindi trovavo assai discutibile l'approccio scelto da loro, in quanto lasciava in me la percezione di un gioco di forza più che di un'analisi obiettiva e professionale della questione che si stava affrontando. Il secondo motivo di stupore era legato alla percezione di un tentativo di insinuare

nella discussione elementi di confronto che toccavano in qualche modo la fiducia e che, comunque, continuavano a non aver nulla a che fare con il tema specifico che si stava affrontando.

In queste situazioni ho comunque capito che la reazione di insoddisfazione del mio interlocutore poteva nascere spesso da situazioni o da ragioni esterne tra le più disparate: a volte si trattava di un aspetto caratteriale, altre volte dipendeva da vicende che condizionavano l'interlocutore, ma estranee al tema in discussione, in taluni casi c'erano delle ragioni di semplice incomprensione (il cosiddetto *misunderstanding*). Ho notato comunque, a più riprese, che un'azione o reazione spropositata, o ai miei occhi comunque ingiustificata, nei miei confronti, o nei confronti di colleghi parte del mio team di lavoro, creava in me talvolta uno stato di tensione, una qualche forma di agitazione, che portava come conseguenza il rischio di una scarsa lucidità nel prosieguo della conversazione. Non ero contento.

Ho imparato, quindi, a fare quello che alcune teorie negoziali chiamano il «go to the balcony» e cioè, seguendo questa efficace metafora, mi sono allontanato mentalmente dalla tenzone (per qualche istante), per poi ritornare al tavolo rasserenato, pronto ad analizzare il tema, rimanendo focalizzato su di esso e sugli obiettivi sottostanti.

Tornando al coraggio, credo quindi che il mio primo atto, in tal senso, sia stato quello di non reagire a eventuali provocazioni, ma di cercare di capire meglio il pensiero del mio interlocutore allo scopo di affrontare adeguatamente la situazione. Il coraggio non ha nulla a che vedere, infatti, con una nostra reazione forte e arrogante, con l'alzare la voce, con il mostrare la muscolatura. Di questo sono capaci tutti. Al contrario, il coraggio passa talvolta attraverso l'attesa, la formulazione di domande ulteriori da parte nostra, volte a capire meglio la posizione del nostro interlocutore e a dargli la dimostrazione o sensazione che lo rispettiamo senza preconcetti o risposte poco meditate. Un secondo atto di coraggio è quello di rivalutare la posizione dell'interlocutore, avendo ricevuto risposta alle proprie domande di chiarimento. Non è insolito infatti che vi possa essere stata, come dicevo, una semplice incomprensione dettata dai tempi stretti a disposizione o da fattori esterni che non erano stati inizialmente considerati. Una volta riformulati e meglio chiariti i pensieri, è assai più semplice iniziare a tracciare delle conclusioni anche sulle questioni più complicate.

Dopo aver formulato le giuste domande e ricevuto una serie di risposte, il terzo atto di coraggio, di fronte al nostro interlocutore, manager particolarmente scorbutico che talvolta ci fa percepire una vera e propria intimidazione, è quello di esprimere la propria opinione in modo semplice, ma allo stesso tempo chiaro e articolato; questo, attraverso una puntuale (e possibilmente breve) indicazione delle principali ragioni sottostanti la nostra posizione. Legittimare quello che

si dice è, infatti, una regola da non dimenticare mai, per evitare che le nostre affermazioni possano apparire al nostro interlocutore come campate in aria e quindi possano riportare, per causa nostra, elementi di tensione nella discussione. A questo punto, abbiamo ottenuto il nostro scopo e il bene per l'azienda; siamo cioè riusciti, con professionalità, a far emergere la nostra opinione e il nostro giudizio indipendente.

E quindi uscimmo a riveder le stelle. (Dante)

Questo mio atteggiamento ha avuto quasi sempre effetti sorprendenti sulla discussione in corso, riportandola su binari costruttivi e professionali. Ha avuto inoltre un effetto altamente positivo, oltre che su di me, sul mio team di lavoro, i cui componenti mi hanno manifestato a più riprese l'utilità di avermi visto in azione in momenti complicati e quindi di aver ricevuto un'utile e pratica guida nella loro navigazione quotidiana. Questo ha portato a un miglioramento immediato nella qualità dell'attività svolta dal team e a un rafforzamento individuale dei singoli componenti nei loro rispettivi ruoli, all'interno della squadra di lavoro.

Coraggio e quindi indipendenza di giudizio, come sopra sintetizzato, si sono rivelati, in primo luogo, un grande vantaggio per me, per il mio team, per l'azienda e per la buona vita delle persone che vi lavorano. Si trasformano, innanzitutto, nella garanzia che le decisioni siano prese ascoltando le opinioni sincere di tutti e quindi creando quella sana dialettica interna all'azienda che rifiuta dannose uniformità precostituite. In secondo luogo, l'indipendenza di giudizio detta le regole del gioco all'interno dell'organizzazione aziendale e, in particolare, del mio team di lavoro.

Nelle aziende dove ho lavorato, credo si sia beneficiato notevolmente di questa impostazione quando si è capito che il coraggio è una fondamentale virtù aziendale, riconosciuta e apprezzata, cioè un valore per tutti noi. I gruppi di lavoro che ho avuto l'onore di guidare hanno apprezzato questo valore e, a loro volta, hanno imparato ad applicarlo giornalmente, potendo contare sul sostegno e sulla guida dell'azienda e del proprio superiore. La buona vita in azienda è passata anche da questo e dal sostegno alle persone che esprimono con coraggio il loro pensiero e, per questa ragione, si sentono rispettate e sono rasserenate nello svolgimento dei loro incarichi che affrontano, quindi, con maggior fiducia in se stessi e nell'azienda per la quale lavorano.

Infine, salvo rare eccezioni, questo approccio è stato molto apprezzato da quegli stessi interlocutori che pochi minuti prima apparivano come clienti ostili, irragionevoli o arroganti, dando la sensazione di essere degli indomabili leoni, rinchiusi in una gabbia. I temi in discussione sono certamente spesso complicati e le potenziali responsabilità che derivano dalle scelte che si fanno scatenano

tensioni continue; l'atteggiamento coraggioso ha dato, però, nella mia esperienza, buoni frutti e aiutato a costruire rapporti professionali fondati su basi più solide.

... mi preoccupai di poter comunicare, durante il viaggio... (D. Buzzati)

Per la natura del lavoro che si svolge all'interno della direzione legale di un'azienda multinazionale, è tutt'altro che insolito trovarsi in grave difficoltà. Questo per i più svariati motivi: dalle continue pressioni derivanti da carichi di lavoro straordinari su materie già di per sé complicate, a situazioni eccezionali come possono essere un contenzioso molto delicato con un cliente o un fornitore, oppure, ancora, un'indagine da parte di un'autorità pubblica, negoziazioni commerciali importanti dal punto di vista strategico per l'azienda. In quest'ultimo caso, parlo di quelle negoziazioni no-stop nelle quali, per uno strano gioco del destino, le decisioni cruciali vengono prese quasi sempre a tarda sera o di notte, in riunioni fiume, quando in pratica si è più stanchi. Ho affrontato negli anni molte di queste situazioni, passando parecchie notti insonni. In tutte queste vicende di vita aziendale, che tendono a complicarsi ulteriormente nei periodi di crisi dei mercati e nei momenti in cui è più serrata la concorrenza tra le imprese, il manager di una struttura come la mia svolge, ovviamente, un ruolo delicato e di responsabilità. Dal suo lavoro dipendono decisioni importanti e scelte che possono avere ripercussioni sull'azienda e su molte persone dentro e fuori la stessa. In tutte queste situazioni è certamente cruciale, ritengo, la capacità di non abbattersi mai di fronte alle difficoltà e di affrontare nel modo corretto l'incertezza e i rischi derivanti dalle proprie scelte.

In queste situazioni il coraggio, a mio avviso, ha significato aver piena consapevolezza e coscienza, innanzitutto, dei miei punti di forza, così come dei miei limiti, e aver avuto la capacità di consultarmi con altri, ove necessario, in un continuo gioco di squadra nel quale gli unici vincitori sono stati il buon senso e la professionalità, qui intesa come la somma di tutte le nostre competenze, virtù e capacità.

Mi è capitato, in non poche situazioni di grande pressione, di capire qual è il limite oltre il quale non dovevo andare, se non a rischio di perdere la testa e prendere decisioni sbagliate. Quello è il momento in cui ho ritenuto importante fermarmi e chiedere aiuto. Alzare la mano, segnalando una necessità, non l'ho mai vissuto o visto come un segno di debolezza ma, al contrario, l'ho concepito come una manifestazione di forza e di coraggio. Coraggio, che è anche capacità di essere umili: credo, infatti, che l'umiltà sia un valore molto positivo e che si traduca nella stima di se stessi e nel rispetto per gli altri.

Questa forma di coraggio ha avuto anche l'effetto positivo di rafforzare i legami nell'ambito del team di lavoro e consolidare la reciproca fiducia tra le per-

sone. All'interno di un'azienda non si richiede, infatti, di essere dei superuomini nel proprio lavoro, ma dei validi professionisti che possono avere necessità di supporto e aiuto. È importante che il team di lavoro sappia bene questo. Creando la semplice possibilità di confrontarsi tra le persone, di fare domande, consultarsi ed esprimere le proprie opinioni in situazioni complicate, si valorizza il contributo di tutti, si alimenta il rispetto reciproco. Si aiuta il team a raggiungere una profonda consapevolezza sul proprio ruolo e, nella mia esperienza, a rinsaldare il senso di appartenenza e il piacere di lavorare insieme. Le persone ricevono, quindi, delle pratiche indicazioni sui valori aziendali e su come si desidera che vengano vissuti all'interno del gruppo. Si alimenta, dunque, la buona vita in azienda, proprio nel momento in cui viene chiesta al team la massima performance possibile.

... qui tocca a me decidere cosa mi accadrà... (P. Cavalli)

L'importanza del coraggio come virtù non può rimanere solo nelle parole dette ma deve, a mio avviso, far parte degli obiettivi annuali individuali che vengono concordati con le persone del proprio team. In altre parole, per rafforzare l'idea premiante che aver coraggio non è altro che quello che chiede l'azienda ai suoi collaboratori, occorre ancorare gli obiettivi individuali al coraggio *in action*. In questo senso ho trovato utile ed efficace organizzare incontri continui, sia di gruppo che individuali, con i miei collaboratori, per analizzare insieme il tema del coraggio, unito alle necessità di sostegno e i percorsi di formazione e coaching individuali, che possano aiutare a raggiungere al meglio e in un modo sensato gli obiettivi concordati ogni anno.

È stato inoltre molto utile, nella mia esperienza personale e nel mio sviluppo professionale, seguire due distinti metodi di lavoro. Il primo è stato quello di utilizzare ciò che l'azienda mi ha messo a disposizione. Dai corsi online ai percorsi di formazione e coaching, mirati sui temi relazionali e negoziali. Il secondo metodo che ho utilizzato è stato quello basato sul mio impegno personale di studio e di crescita, al di fuori dei percorsi già strutturati dalla mia azienda. Utilizzando quindi ore di studio, oltre quello che è il classico concetto dell'orario di lavoro, ho più volte lavorato, innanzitutto analizzando nuovamente alcune esperienze significative appena vissute, cercando di capire quello che era andato a buon fine e ciò che, al contrario, non aveva dato i frutti sperati, nonché le relative ragioni. Ho poi ricercato il materiale di approfondimento su svariati temi quali le negoziazioni tecniche, le interrelazioni (anche *cross-cultural*) nelle situazioni complicate; ho analizzato, inoltre, gli spunti offerti da musica, letteratura e pittura, così come i temi correlati a quanto sopra e che mi hanno appassionato perché riguardano tutta la nostra vita.

Questo impegno personale e, per cercare di rendere l'idea, extra orario canonico di lavoro, credo sia stato importante, così come ritengo sia stato l'ap-

proccio giusto per il mio percorso di crescita che, per definizione, non potrà mai finire. Non credo si possa chiedere alla propria azienda di pensare a tutto. C'è la necessità di investire tempo ed energie in qualcosa che vada oltre il supporto che ci offre la nostra azienda e questo proprio per la nostra crescita come manager di buona vita. È nostra la scelta di decidere cosa ci accadrà.

... e, alla fine, l'amore che ricevi è quanto quello che dai. (The Beatles)

Grazie ad Alberto e al suo saggio, abbiamo quindi oggi uno stimolo importante per riflettere sulle nostre scelte future. I miei pensieri e le mie riflessioni personali nascono dal confronto con Alberto e dalla mia esperienza in molti anni d'azienda. Le occasioni di buona vita sono davanti a noi e dipende da noi cercarle, trovarle e a volte inseguirle. Il coraggio è una virtù, un valore facile da pronunciare, ma a volte difficile da mettere in pratica. Coraggio è capacità di esprimere la propria opinione in modo indipendente, anche quando tutto ci sembra terribilmente complicato. Coraggio è preparazione, rispetto, attesa, determinazione, sensibilità, umiltà, tolleranza, educazione e pazienza. Coraggio è saper ascoltare gli altri. Coraggio è saper fare il gioco di squadra. Coraggio è mettersi in gioco. Coraggio è cultura. Coraggio è dare il buon esempio alle nuove generazioni. Coraggio è buona vita.

L'equilibrio tra valore economico e valore sociale. Francesco Allemano



Francesco Allemano, 53 anni, Perito agrario, laureato in Amministrazione e Gestione delle Imprese No Profit presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Socio fondatore e presidente per nove anni della Cooperativa Sociale Spazio Aperto di Milano, una delle prime cooperative di solidarietà della città di Milano, dalla quale con un gruppo di soci lavoratori è nata la Cooperativa Viridalia, che ha presieduto per 18 anni, sino a quando la stessa si è fusa con la Cooperativa Sociale il Fontanile, generando nel 2013 la Cooperativa Sociale Cascina Biblioteca, della quale è presidente. Consigliere di amministrazione del consorzio di cooperative sociali C.S.&L. di Cavenago Brianza e del consorzio sociale Oikos di Milano. Membro del consiglio di Federsolidarietà di Confcooperative delle province di Milano, Monza Brianza e Lodi. Felicamente sposato con Mariangela, con la quale condivide l'esperienza genitoriale di tre figlie: Chiara, Giulia e Martina.

Provando a pensare il cammino lavorativo fin qui percorso e stimolato da alcuni incontri in ambito professionale e da occasioni di vita vissuta con persone che desiderano attraversare gli avvenimenti della propria esistenza, senza subirne passivamente gli accadimenti, mi sembra che sia possibile coniugare positivamente