

Dove ho imparato il mestiere

Pasquale Gagliardi - Docente di Comportamento organizzativo dal 1964 al 1969

Amministratore delegato ISTUD, Docente di Teoria dell'Organizzazione Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Per cinque anni, dal '64 al '69, tutti i giovedì da ottobre a maggio - prendevo alla stazione centrale di Milano il "Rialto", il rapido delle sette per Venezia. Ricordo la sveglia inesorabile alle cinque e mezza, la fatica dell'alzataccia se la sera prima avevo fatto tardi per qualche ragione, i casi e le note didattiche riletti alla luce insufficiente dello scompartimento, l'ansia se il treno era in ritardo, il percorso frettoloso a piedi dalla stazione di Padova alla sede del CUOA. Sono certo che il primo anno, quando affiancai Piero Bontadini nel corso di comportamento organizzativo, non mi vennero neppure rimborsate le spese di viaggio. Ottenni questo beneficio al secondo anno (quando ero già titolare a tutti gli effetti di quel corso), e solo negli ultimi anni mi fu corrisposta una retribuzione che corrispondeva a frazioni decimali della tariffa che mi veniva riconosciuta nel lavoro di consulenza al quale dedicavo il resto del mio tempo. Perché lo facevo? Dov'era la ricompensa di quei disagi e di quelle rinunce?

Avevo scoperto i temi e i metodi della management education alla Pietro Gennaro & Associati, avevo sentito il racconto appassionato della vicenda dell'Ipsos - il primo tentativo di creare una business school italiana, naufragato prematuramente perché troppo avanzato rispetto alle idee e alla cultura industriale dell'epoca - da alcuni protagonisti di quella esperienza che ne avevano trasfuso lo spirito in una società di consulenza - la Pietro Gennaro & Associati, appunto - sognavo di contribuire alla nascita di una business school autonoma e forte che non dipendesse dagli umori dei capitani d'industria, e avevo capito che dovevo, prima di tutto, imparare il mestiere. Curiosamente, all'epoca non esistevano scuole di management nel triangolo industriale (di allora: Lombardia, Piemonte, Liguria): le uniche

palestre praticabili, oltre all'IFAP di Roma - che era stato avviato con la consulenza della Pietro Gennaro & Associati -, erano l'Isida di Palermo e il CUOA di Padova.

Molti anni prima che si parlasse di Master certificati, e che la parola "Master" diventasse una delle parole usate più a sproposito nel mondo della educazione, il CUOA aveva un lungo e serio programma di formazione alla gestione, noto ai pochi addetti ai lavori per la sua fedeltà all'utilizzo rigoroso del metodo dei casi nella versione ortodossa della Harvard Business School. Nella mia percezione, confermata poi dall'esperienza reale, il CUOA era una sorta di enclave - un luogo dove si testimoniava una nuova filosofia educativa, che sopravviveva miracolosamente benché fosse collocato nel bel mezzo di una Istituzione universitaria dalle grandi e soverchianti tradizioni -, un luogo spartano e poco appariscente, frequentato da docenti disinteressati, appassionati e tenaci, che in prevalenza avevano preso e continuavano a prendere (come me e prima di me) il Rialto dalla stazione centrale di Milano in altri giorni della settimana.

Al CUOA ho imparato a tollerare l'idea che per qualche mese una intera classe di brillanti laureati ti rimproverasse silenziosamente - e spesso rumorosamente - di non aver nulla da insegnare o di serbare gelosamente il segreto della "conoscenza del bene e del male" (la "giusta" interpretazione dei casi), ho imparato a resistere alla tentazione di conquistare il plauso e la simpatia dell'uditorio - o, meglio, alla tentazione di dimostrare a me stesso di essere un bravo Docente, quando non lo ero ancora - costruendo sintesi eleganti basate su ardite interpretazioni di pochi e incerti commenti di un gruppo smarrito, ho scoperto che i libri ostacolano più di quanto non assecondino lo sviluppo dell'acume diagnostico. Ho capito (in altre parole, quelle del titolo di un classico saggio sul metodo dei casi) che la saggezza non può essere trasmessa con le parole e che l'apprendimento è una esperienza umana e sociale che coinvolge pensieri e sentimenti.

Se il cuore del nostro mestiere sta nella consapevolezza che i diversi aspetti e livelli dell'apprendimento - l'individuale e il collettivo, l'intellettuale e l'emotivo, l'esperienza dell'allievo e quella del Docente - non possono essere artificialmente separati, nessuno di essi può essere ignorato, e su tutti occorre vigilare con pazienza, umiltà e

amore, è al CUOA che ho imparato il mestiere, nelle sue componenti tecniche ed etiche. Inevitabilmente, ho portato all'Istud quei metodi e quei valori professionali quando ne ho assunto la direzione nel 1977, otto anni dopo aver concluso la mia esperienza a Padova e dopo una parentesi manageriale durante la quale non ho mai smesso di sognare la Scuola nella quale avrei attuato senza compromessi il modello che avevo idealizzato. Come è noto a tutti coloro che lavorano all'Istud - e soprattutto ai giovani, alla cui formazione dedico attualmente più energie che in passato - l'esperienza del CUOA costituisce ancora oggi per me un punto fermo, un riferimento costante: ricordo gli anni del Rialto per dimostrare che l'insegnamento è una vocazione e non solo una professione esercitata a scopo di lucro, oppongo il nostro ostinato rifiuto di distribuire saggi teorici durante il corso a quei docenti che vorrebbero farcire di letture i dossier dei partecipanti come se fossero torte alla panna, e in nome della "parsimonia delle razionalizzazioni" (il corrispettivo stilistico del desiderio di rendere davvero l'allievo protagonista della sua formazione) combatto la mia quotidiana battaglia contro i lucidi.

Vi è un'altra ragione per cui il CUOA ha contato molto nella mia vita. Come ho già accennato, quando smisi di insegnarvi entrai in azienda: pensavo che un'esperienza di lavoro direttivo fosse necessaria sia per fare meglio il Docente di management sia per gestire in futuro una Scuola di management. Nella mia nuova veste di "manager" continuai a seguire e a promuovere il CUOA, un po' per affezione, molto per lo stimolo e il contagioso entusiasmo di Mario Formenton che ne era divenuto il Presidente e che mi coinvolse nei suoi sforzi di rilancio e consolidamento della Scuola, fino a propormi di affiancarlo - e poi di succedergli - quando si rese conto che le nuove responsabilità al vertice della Mondadori e i problemi di sviluppo di quell'impresa non gli consentivano più di seguire il CUOA come avrebbe voluto. La sua proposta mi lusingò, ma per molti motivi non se ne fece nulla, anche perché ormai guardavo all'Istud, che era nato nel frattempo e che mi sembrava l'occasione che aspettavo. In diverse circostanze, quando mi sono trovato ad affrontare questioni di strategia o di assetto istituzionale dell'Istud ho ripensato alla tenacia con cui Mario Formenton perseguiva l'obiettivo di radicare il CUOA sia nel mondo universitario che in quello delle imprese, e se oggi definiamo l'Istud una "Istituzione ponte", che si propone di formare una classe dirigente capace di gestire l'intreccio tra

sapere e saper fare, è perché ancora una volta ho cercato di trasferirvi - forse inconsapevolmente, giacché lo penso solo in questo momento in cui lo scrivo - un aspetto prezioso della storia e dell'esperienza del CUOA.