

POSTFAZIONE

La morale della favola, ovvero: il manager dimezzato

Nel periodo in cui si preparava il libro, ho saputo di molte persone – a diverso titolo esperte di management – che avrebbero dovuto o voluto scrivere una fiaba per questa raccolta. Poi è mancato loro il tempo, l'ispirazione o il coraggio di autocandidarsi, ma il desiderio c'era. Dunque, l'idea di un libro di fiabe per manager, al di là del successo visibile testimoniato dalle numerose storie qui pubblicate, ha sollevato un'onda lunga, un interesse più ampio, un'eccitazione diffusa.

Perché? Che cosa ha spinto tante persone, di solito occupatissime, a cimentarsi in questa impresa o a desiderare di farlo? Dove vogliono arrivare gli autori? Che cosa vogliono dimostrare? In altri termini: se consideriamo l'insieme di queste storie, e la vicenda che le ha prodotte, come un'unica favola, quale morale possiamo trarne?

Una prima possibile risposta è che anche gli esperti e i docenti di management amano divertirsi, uscire dal cliché di sacerdoti della razionalità e dell'efficienza pragmatica, dimostrare di essere capaci di narrare oltre che di pontificare nelle aule e nelle riunioni d'affari.

Certo, non hanno scritto fiabe per i bambini ma per manager, e sotto questo aspetto non escono poi granché dal seminato. Il fatto nuovo potrebbe essere l'utilizzo di un linguaggio diverso, allegorico, per dire le cose di sempre, la celebrazione di un grande rito di rinnovamento dell'educazione manageriale in sintonia con i tempi. Come dire: "guardate che abbiamo anche noi l'emisfero destro", oppure "signori, oggi è di moda il management simbolico, anche noi rinnoviamo le modalità di comunicazione tra docenti e discenti, riscopriamo le parabole e le analogie; scusate il ritardo, ma non potevamo farlo prima: in altri tempi si sa-

rebbe potuto pensare che volessimo trattare troppo ostentatamente i manager da bambini”.

In effetti, alcune di queste favole contengono – in una salsa diversa – le consuete prescrizioni tecniche sul modo “corretto” di utilizzare dati, collaboratori e matrici. Ma nella maggior parte di queste storie, si parla di cose che non si insegnano abitualmente nelle scuole di management e che non appaiono nei rapporti di consulenza. Si sollevano questioni morali che derivano dall’esistenza stessa delle moderne burocrazie industriali (e dal loro modo di funzionare) o che sono connesse con l’esercizio del potere nelle aziende da parte di imprenditori e manager, la più diffusa professione del nostro tempo. Si discute del “dovere” del manager più che del suo “sapere”, delle responsabilità che egli ha verso l’azienda ma anche verso se stesso, le persone che lavorano con lui e per lui, la sua famiglia, la società in cui vive.

L’organizzazione – lo scenario dell’azione manageriale – è descritta sovente così come l’avevano prefigurata i grandi teorici della società moderna, popolata di burocrazie statuali e industriali: l’organizzazione come “gabbia di ferro”, specchio ingrandito di una società lacerata dall’“anomia”, divorata dall’ansia della sopravvivenza e della competizione, dominata dalle leggi ferree dell’efficienza.

Quest’organizzazione possibile, e – lo sappiamo tutti – sovente reale, nella quale l’apparire può essere più importante dell’essere, la strumentalità sopravanzare l’espressività, l’utilitarismo la solidarietà, incarna un modello di microsocietà che è all’opposto speculare di quella comunità di lavoro, non a caso utopica, descritta ne “Il laboratorio Dodado”, sottratta alle leggi del mercato e della produttività, ma votata all’isolamento e al narcisismo. Se l’organizzazione può essere una società “artificiale” governata dall’utilitarismo, dove la preoccupazione di fare e misurare ciò che si fa induce a perdere di vista scopi e valori, che cosa “deve” fare il manager che di quella creazione è – sovente allo stesso tempo – vittima e artefice?

Ma le aziende possono essere anche istituzioni totali, “reami” incontrollati e protetti che propongono e impongono un proprio sistema di valori, una particolare visione delle cose, dell’uomo e del mondo. Questa visione può essere in sintonia, ma anche contraddire i valori legittimati nella più vasta società o radicati

nella coscienza individuale: che “deve” fare il manager? Accettare di essere scisso tra due mondi opposti, parlare i due linguaggi sopportando i costi psicologici della disarmonia, o accettare di esistere in uno solo dei due mondi (penso a “La voce perduta”), rinunciando ad essere comprensibile e persino “visto” nell’altro? E se non ha il potere di influenzare l’etica particolare dell’azienda in cui lavora – ma esiste un manager che non abbia alcun potere in questo senso? – può barricarsi dietro l’obbedienza ad ordini superiori? (Si veda “L’ascesa nell’universo cosmico”).

Di questi dilemmi non si parla nelle scuole e nei testi di management, luoghi di discettazione pressoché esclusiva sui metodi e la razionalità strumentale dell’azione direttiva: gli standard di riferimento sono tecnici, le norme morali si lasciano prudentemente o pudicamente fuori dell’aula o della pagina. Ma se è vero che ciò che si professa è in primo luogo una fede, una professione non è veramente tale se non ha una sua deontologia accanto ad un insieme di conoscenze specializzate. Esiste una deontologia manageriale specifica, che vada cioè oltre il riferimento implicito a norme di comportamento importanti ma generalissime (non rubare, ad esempio) o postuli altro che la fedeltà incondizionata all’etica specifica dell’impresa per la quale si lavora (versione più elegante di vecchi aforismi come “non si sputa nel piatto in cui si mangia” o “tengo famiglia!”)?

Non mi pare. Né mi pare che si creino occasioni e spazi di elaborazione di un’etica professionale che abbia una validità generale per la comunità manageriale, indipendentemente dalle aziende per le quali i manager lavorano. Ma quella del dirigente è una professione troppo importante e diffusa oggi per continuare ad essere una professione dimezzata: dal bisogno e dalla difficoltà di elaborare quell’etica nasce, a mio avviso, questo libro di fiabe. Esso si iscrive nella stessa tendenza – sorretta dal desiderio e dall’ansia di ridurre le dissonanze – che spiega alcuni recenti tentativi di discutere seriamente del rapporto tra etica ed affari. Ma la materia è scottante, e la tentazione di ridurre i problemi etici a problemi “tassonomici” è forte: così accade, per quanto ne so, che quando si discute di etica e d’affari si finisce spesso per elaborare sottili distinzioni tra “evadere” e “evitare” le tasse, tra “provvigioni” e “tangenti”, e così via. Il corollario di queste distinzioni è la casistica formale, l’espedito più sicuro

per sopire – invece che risvegliare – il senso di responsabilità personale. Questo libro, invece, va dritto e senza paura allo scopo: in fondo, favola vuole anche dire fandonia. Chi ha detto che facciamo sul serio?

Pasquale Gagliardi