

punto org

Collana diretta da Luigi Maria Sicca

22

FRANCESCO DONATO PERILLO

# SIMPOSIO MANAGERIALE

prefazione

*Aldo Masullo*

postfazione

*Pier Luigi Celli*

Editoriale Scientifica  
Napoli

*Tutti i diritti sono riservati*

© 2016 Editoriale Scientifica srl

Via San Biagio dei Librai 39  
80138 Napoli

[www.editorialescientifica.com](http://www.editorialescientifica.com)

[info@editorialescientifica.com](mailto:info@editorialescientifica.com)

ISBN 978-88-6342-925-1

*A Vera Lombardi, maestra dalle cui rughe ho appreso.*

# Indice

- 11 Interrogare la contemporaneità. Il dèmon  
dell'interpretazione per lo sviluppo organizzativo  
*Luigi Maria Sicca*
- 19 Prefazione, *Aldo Masullo*
- 23 Personaggi e interpreti (in ordine di apparizione)
- 25 Prologo drammaturgico
- 33 Introduzione
- 41 Della consapevolezza manageriale
- 49 Del comando e del controllo
- 57 Dell'impresa e della motivazione
- 67 Interludio
- 75 Della leadership personale
- 87 Della falsa e della vera leadership
- 95 Del cammino della leadership
- 103 Del negoziare
- 115 Del comunicare
- 127 Della gestione del cambiamento
- 143 Della bellezza e dell'imperfezione
- 151 Epilogo
- 155 Postfazione, *Pier Luigi Celli*
- 161 Fonti bibliografiche d'ispirazione
- 165 Indice dei nomi
- 167 Hanno scritto nella Collana *punto org*

*Colui che prende il giusto cammino deve cominciare ad amare le bellezze della terra e progredire incessantemente verso l'idea della Bellezza stessa: dall'armonia delle forme a quella delle azioni, dalla perfezione delle azioni a quella delle conoscenze per raggiungere infine quella ultima conoscenza che è la Bellezza in sé.*

*Platone, Simposio*

*Il lavoro dovrebbe essere una grande gioia ed è ancora per molti tormento, tormento di non averlo, tormento di fare un lavoro che non serva e non giovi ad un nobile scopo.*

*Adriano Olivetti*

# Interrogare la contemporaneità. Il dèmone dell'interpretazione per lo sviluppo organizzativo

*Luigi Maria Sicca*

Uno dei fili su cui si tesse la trama del progetto puntOorg, sin dalle origini, nel 2010, è la centralità dei saperi umanistici<sup>1</sup> – che si fecondano in quel breve e intenso periodo che conosciamo come il V Secolo a.C.<sup>2</sup> – allo scopo di leggere, decifrare e interpretare *ogni* contemporaneità che si manifesta, di tempo in tempo, in ogni tempo, attraverso le plurali espressioni con cui si esprime “il dispari”<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> L.M. Sicca (a cura di) (2010), *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali*, Napoli, Editoriale Scientifica, cui fece seguito un ampio dibattito ripreso poi, almeno in parte, in Aa.Vv. (2013), *Tavola rotonda. Umanesimo del management attraverso gli occhi dell'altro*, Napoli, Editoriale Scientifica, con scritti, tra gli altri, di Luigi Maria Sicca, Francesco Izzo, Maura Striano, Giulia Dell'Aquila, Felice Casucci, Francesco D. Perillo, Rosario Diana, Paola Giampaolo, Davide Bizjak, Gilberto-Antonio Marselli, Franco Vitelli, Maria Rosaria Napolitano.

<sup>2</sup> Durante il quale nasce la *Res publica Populi Romani* tra il 509 a.C. e il 27 a.C., con il declino degli Etruschi e dell'Età regia di Roma; si affermano il Buddhismo, con Siddhārtha Gautama; il Giainismo, con gli insegnamenti di Mahavira; e il Confucianesimo. In India, Aryabhata scrive la *seconda matematica* gettando, probabilmente, il seme del più antico sistema di calcolo, corrispettivo degli *Elementi* di Euclide. In Palestina, gli Ebrei ricostruiscono il tempio di Salomone distrutto durante la Civiltà babilonese. Atene erige l'Acropoli con il Partenone.

<sup>3</sup> «E per questo preferisci il dispari» è il secondo verso dell'*Arte poetica* (ispirato all'*Ars Poetica* di Orazio) di Paul Verlaine, manifesto del Simbolismo, che nasce da una sfiducia nella possibilità di descrivere sempre e solo razionalmente la vita e l'uomo. È l'invito lanciato da puntOorg, cercando nella “dissonanza” le fonti dell'innovazione: L.M. Sicca (2012) *Alla fonte dei*

\* \* \*

*Simposio manageriale* (con prefazione di Aldo Masullo, postfazione di Pier Luigi Celli e i disegni di Luca Carnevale), n. 22 della Collana *punto org* è, nella sostanza, un testo di formazione manageriale. Nella forma, un racconto.

L'idea è riproporre il *Simposio* di Platone: un'intera notte nella casa di Adriano Olivetti, nei giorni precedenti la sua morte prematura. Febbraio 1960. Le voci narranti sono quelle di due colleghi che s'incontrano a Milano, oggi, anno 2016, al bar del Teatro alla Scala. Ci immergiamo quindi in *questa* contemporaneità, con il *proprio dispari*, con specifiche sfide per l'innovazione: anni segnati dalla grande crisi dalla lunga incubazione, di fatto esplosa ufficialmente il 15 settembre 2008, quando la Lehman Brothers Holdings, in piedi dal 1850, con quartier generale a New York, annunciò di volersi avvalere del Chapter 11 del Bankruptcy Code statunitense, ovvero di una procedura che si attua in caso di bancarotta, dichiarando debiti bancari per 613 miliardi di dollari, debiti obbligazionari per 155 miliardi e attività per un valore di 639 miliardi. Nulla, dopo di allora, sembra essere stato come prima. Molto, dopo quel crollo, è ancora da scrivere, allo scopo di ridefinire le logiche della convivenza, andando a fondo, riflettendo e ripensando ciò che orienta il consumo delle risorse (scarse, o gestite in modo asimmetrico) e delle relazioni (da non dimenticare) interpersonali.

\* \* \*

Tutti i convitati immaginati da Platone sono presenti in questo libro con il proprio nome trasformato però in cognome: *Giovanni* è la voce narrante; *Sabino Glaucone* è il collega d'azienda, compagno di strada e di narrazione; *Roberto Aristodemo* è il

*saperi manageriali. Il ruolo della musica nella ricerca per l'innovazione e per la formazione delle risorse umane*, Napoli, Editoriale Scientifica.



neo dirigente, talento e seguace di Socrate; *Adriano Agatone* è naturalmente il padrone di casa, imprenditore di cultura e innovatore; *Fedro Ortega Gonzales* è un manager formatosi nei sacri templi dell'eccellenza: in Bocconi e alla London School of Economics; *Antonio Pausania* è il professore, politico e comunicatore; *Giulietto Alcibiade*, politico e negoziatore; *Socrate*, senza tempo, resta Socrate.

Se il tema del dialogo platonico è *Eros*, in questo libro il demone è, invece, il Management, mediatore tra organizzazione e individuo: la *dimensione demoniaca* svela l'imperfezione del lavoro manageriale<sup>4</sup>, perché affidato all'interpretazione. *Interpretare* è in ultima analisi una condizione dell'animale umano (questa, insieme alla capacità prensile, probabilmente, marca la differenza rispetto agli altri, non umani), che getta luce, fa chiarezza<sup>5</sup>. Perché al fondo della gestione strategica (quella cioè che interessa l'intera linea gerarchica, dal vertice alla base)<sup>6</sup> non vi sono leggi di natura, ma la soggettività dei processi di *decision making*, quindi l'arbitrarietà implicita nella definizione di valori, priorità e obiettivi, da associare alla strumentalità dei mezzi su cui far leva. Ponendo quindi, come motore delle discipline aziendali, una questione etica, ovvero un sistema di scelte, che necessariamente e responsabilmente ne esclude altre:

Eros è un gran Dèmone, o Socrate: infatti tutto ciò che è demonico è intermedio fra Dio e mortale. Ha il potere di *interpretare* e di portare agli Dèi le cose che vengono dagli uomini e agli uomini le cose che vengono dagli Dèi: degli uomini le preghiere e i sacrifici,

<sup>4</sup> Si rinvia al volume n. 14 della Collana punto org, *Impresa imperfetta*, di Francesco D. Perillo, con scritti di Pier Luigi Celli, Eugenio Mazzarella, Enzo Rullani, Luigi Maria Sicca e Francesco Varanini.

<sup>5</sup> Su questo punto si rinvia a *Una cassetta degli attrezzi per il lettore*, postfazione di Francesco Piro al citato *Leggere e scrivere organizzazioni*.

<sup>6</sup> L. Sicca (a cura di) (2013), *Strategie di crescita e comportamento organizzativo*, Padova, Cedam.

degli Dèi, invece, i comandi e le ricompense dei sacrifici. E stando in mezzo fra gli uni e gli altri, opera un completamento, in modo che il tutto sia ben collegato con sé medesimo (Platone, *Simposio* 202, D-E).

Mediante questo *escamotage* narrativo, *Simposio manageriale* passa per la voce di chi ha vissuto in azienda (i cosiddetti *practitioner* presenti nei percorsi delle migliori *business school*), prima ancora che nell'Accademia facendo ricerca di base.

Alcune questioni cruciali sono quelle della responsabilità dei capi, della leadership, della negoziazione, della comunicazione, della gestione del cambiamento, nelle seguenti pagine affidate al pubblico di puntOorg, bevendo vino rosso, cibandosi di Socrate, Mandela, Steve Jobs e altri protagonisti di quegli anni in cui, all'indomani del Secondo Dopoguerra, occorreva ricostruire un'Europa distrutta dal conflitto, grazie a politiche economiche espansive. Le spalle del *Decision Maker* e del *Policy Maker* erano, allora, vicine e forti: nel bene e nel male, il valore della solidarietà era tra gli obiettivi da perseguire, affinché il benessere, al contempo economico e sociale, potesse affermarsi nelle politiche industriali come nel senso comune, con l'imperativo di non ripetere gli scempi e i dolori appena alle spalle.

\* \* \*

Il potenziale target di *Simposio manageriale* è vasto. Non si tratta più, come negli anni del più costante sviluppo economico caratterizzato da cicli regolari di crescita e recessione, di distinguere tra generazioni, tra giovani e meno. In presenza di intervalli asintotici tra una crisi e quella successiva, forse più grave, certamente sempre più lunga, tutti coloro che vivono, più o meno stabilmente, il contesto attuale hanno bisogno di prepararsi a fronteggiare una disciplina di un mercato del lavoro caratterizzata da flessibilità e ambiguità, con strumenti di analisi altrettanto flessibili e polivalenti. *Simposio manageriale* ricorre a categorie che hanno dimostrato di saper resistere a un normale

tasso di obsolescenza e consegnate a tutti noi dalla tradizione pre-cristiana. Una scaturigine che molto ha da insegnare alla gente di management, a lungo addestrata a lavorare con strumenti in fondo recenti, appena centenari. Basti pensare alle principali teorie dell'impresa e dell'organizzazione, anche a quelle successive alla ferita inferta da Herbert Simon al pensiero economico neoclassico con il dibattito sulla razionalità limitata, caratterizzate da un approccio per lo più dogmatico, ispirato ai successi del Positivismo, che sottende ancora oggi la modellistica manageriale prevalente.

Questo libro è quindi destinato agli studenti dei Corsi di Studio in Economia, in discipline umanistiche, di Ingegneria, di Scienze Politiche, di Scienze della Formazione, di Comunicazione, laddove il docente abbia le energie per essere mentore: come Atena, con sapienza, saggezza, spirito della tessitura e dell'artigianato didattico abbia realmente voglia di facilitare il transito dalle mura protette delle nostre aule, a quel che accade *là fuori*, sui mercati del lavoro, senza aderire alle sirene delle mode, che spingono a *innovare a tutti i costi*, perdendo così il tratto più autentico della complessa, perché intima, anch'essa millenaria, relazione tra docente e discente<sup>7</sup>.

Naturalmente, procedendo lungo l'intera filiera dell'apprendimento, *Simposio manageriale* potrà essere un prezioso supporto alla didattica anche nelle *business school* e in quelle organizzazioni che sanno diffidare dello strapotere (il potere, forse, è inevitabile) di quelli che Schön chiamava «i praticoni senza teoria»<sup>8</sup>.

Il metodo di una formazione socratica, in questa riscrittura del *Simposio* a scopi didattici, contiene dunque una sostanziale

<sup>7</sup> Si rinvia al primo manuale realizzato lo scorso anno nella Collana *punto org* (n. 15), *Manuale di educazione al pensiero critico. Comprendere e argomentare*, di Francesco Piro, con la prefazione di Tullio De Mauro.

<sup>8</sup> D. Schön (1983), *The reflective practitioner. How professionals think in New York*, Basic Books [tr. it. (1999), *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari, Dedalo].

provocazione, insita nella dimensione narrativa. *Raccontare* significa anche rinunciare alla logica della *dimostrazione*: è questa una sfida epistemologica del progetto puntOorg. Noi crediamo che avendo a che fare con costrutti prevalentemente *di cultura* (più che *di natura*), dobbiamo contribuire a locupletare la nozione di *organizzazione aziendale* (evocativa di confini chiari, ergo rassicuranti) con quella di *azione organizzativa*, non definibile *ex ante* in nome di verità date, complici gli sguardi che gli attori coinvolti sanno gettare, di volta in volta, nella costruzione – à la Berger e Luckmann – della realtà sociale.

\* \* \*

La crisi: l'analisi di quella in corso (così come ripresa in questa nota editoriale), ma prima ancora delle categorie che sostengono la sua fenomenologia, è senza dubbio un tema da sempre caro a noi di puntOorg. Siamo impegnati da alcuni anni a comprenderne le ragioni più intime, attraverso il cristallino della contemporaneità intesa, quest'ultima, come *archetipo* (primo esemplare assoluto, secondo Devoto-Oli) ancora più che come dato storico, contingente e situato, cercando di decifrare quel *dispari* citato in apertura, inesauribile fonte di innovazione: crisi, da *crisis* (κρίσις), è separare. Quindi discernere, decidere, giudicare. In questa direzione, anche la *Critica* gioca la sua parte. In campo manageriale è tematizzata nel filone dei *Critical Management Studies* (CMS), che si interessano di organizzazioni. Alcuni le chiamano imprese, da *impresum*, participio passato di *imprendere*: ovvero, prendere su di sé. Quindi prefiggersi, che è precetto e intento morale, norma. Impresa, insomma, per sottolineare, forse, la connotazione epica, da *épos* (επος), parola, discorso, narrazione dell'agire umano non isolato, ma interdipendente.

È da questa accezione epica, costruita intorno a un antico banchetto conviviale, poi palestra di sapienza, che la nostra attenzione si sposta al ruolo delle istituzioni scolastiche e accademiche<sup>9</sup>, pensando a quella *paideia* (παιδεία), il cui apice, secondo

Platone, era l'*educazione psichica*, come evoluzione di quella fisica e di quella militare.

\* \* \*

“Se Socrate...” partecipasse oggi a un simposio con i manager del terzo millennio, probabilmente li sfiderebbe sul terreno a loro congeniale: quello del *business*. Smantellerebbe tanti luoghi comuni, rifiutando gli eccessi di codificazione, per indurre invece una *criticizzazione* delle esperienze, esaltando lo spostamento da un *sapere* meramente cognitivo a quello della *saggezza*; da competenze centrate su prescrizioni alla responsabilità e all'autosviluppo.

Stupisce, allora, come a fronte di contesti competitivi liquidi – à la Bauman – si opti sempre di più (anche nelle organizzazioni in cui si forma da sempre la soggettività e la civilizzazione, la Scuola e l'Università), per un lessico recente, mutuato da una cultura economicista, imperniata cioè sulla centralità dell'utilità marginale decrescente, da un lato e, dall'altro, su una concezione di impresa come “funzione di produzione” tesa alla massimizzazione dei risultati, con rendimenti di scala crescenti quando la capacità produttiva è sottoutilizzata e decrescenti in prossimità di pieno regime. Una sorta di arroganza dei posteri che rafforza l'impegno in seno a puntOorg a lavorare sulle fonti del sapere manageriale, fronteggiando i rischi di malmostose emulazioni del linguaggio manageriale (di successo negli anni in cui si ambienta il *Simposio manageriale*) per segnare la strada al presente e futuro della formazione: il docente diventa un *leader*; una classe di studenti, un gruppo che comunica a catena, a cerchio e a ruota; un allievo, un cliente; quello che un tempo era un maestro (o *il maestro*), un fornitore valutato, a sua volta, dal di-

<sup>9</sup> M. Foucault (2001), *L'Herminéutique du sujet*, Paris, Le Seuil-Gallimard [tr. it. (2003), *L'ermeneutica del soggetto*, Milano, Feltrinelli].

scente. Quindi, premi ai docenti, gestione di risorse finanziarie e strumentali in funzione dei risultati acquisiti.

Cosa ci direbbero, messi in fila, Socrate, Platone e Aristotele? Che valore (ah, capirne il significato o *che cosa è il bene*) darebbero loro a queste scelte lessicali e alla sottostante dialettica tra mezzi e fini? Cosa ci direbbero i conviviali del *Simposio* se partecipassero a uno dei tanti convegni del presente, apostrofati spesso o come *troppo astratti*, o invece plauditi per l'abilità di esprimere, oggi, la sentita *alternanza scuola-lavoro*?

\* \* \*

La fragilità che accompagna la saggezza dei vecchi molto ha da insegnare a tutti noi. Perché la forza di chi si lascia alle spalle l'esperienza, è di poter guardare le cose e i fatti con occhi sgombri da interessi e persino dal *possibile*, aprendo spesso a spazi inediti, magari *impossibili*, da consegnare però nei passaggi di testimone. Che se raccolto è occasione preziosa, in ogni tempo, per innovare. E di innovazione solida, ancorata a radici salde, il presente e il futuro hanno quanto mai bisogno.

*Napoli, Università degli Studi Federico II*

*27 giugno 2016*