



Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale  
e di Organizzazione e gestione delle Risorse Umane,  
Università degli Studi di Napoli Federico II

# Interpretare: un demone per lo sviluppo organizzativo

***Gli studi organizzativi offrono materiali importanti per approfondire i problemi dell'economia e della società contemporanea. Questa rubrica commenta i libri recenti che danno un contributo in questo senso.***

“Ci vuole coraggio a parlare di Socrate ai manager di oggi, così distratti e angosciati dall'incubo del tempo. E, ancor di più, a metterli in dialogo col suo pensiero, che sembra fatto apposta per provocare la loro suscettibilità, sulla difensiva per ogni pensiero divergente avvertito come minaccia. Se poi ci si mette di mezzo anche la figura, divenuta mitica e ancor oggi vissuta come segno di contraddizione, di Adriano Olivetti, il rischio di vedersi additati come utopisti fuori dalla realtà è una prospettiva più che probabile”.<sup>1</sup>

*Simposio manageriale* di Francesco Donato Perillo è, nella sostanza, un testo di formazione manageriale. Nella forma, un racconto.

L'idea è riproporre il *Simposio* di Platone: una tavola rotonda tra esponenti del mondo manageriale, che trascorrono un'intera notte ospiti nella villa 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 nella grande crisi dalla lunga incubazione, di fatto esplosa ufficialmente il 15 settembre 2008, quando Lehman Brothers Holdings, in piedi dal 1850, con quartier generale a New York, annuncia 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: su tutto ciò il pensiero classico è fonte preziosa per

chi, come noi, si occupa di aziende.<sup>2</sup> Tutti i convitati immaginati da Platone sono presenti in questo libro con il proprio nome trasformato in cognome: Giovanni è la voce narrante; Sabino Glaucone è il collega d'azienda, compagno di strada e di narrazione; Roberto Aristodemo è il 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.

## **Organizzazione aziendale e questione etica**

Se il tema del dialogo platonico è l'Eros, in questo libro il demone è, invece, il Management, mediatore tra organizzazione e individuo: la di-

<sup>1</sup> Così Pier Luigi Celli (p. 175), nella sua postfazione a *Simposio manageriale*, di Francesco Donato Perillo, prefazione di Aldo Masullo, copertina e illustrazioni interne di Luca Carnevale, Napoli (2016), Editoriale Scientifica, collana puntoOorg – diretta da Luigi Maria Sicca.

<sup>2</sup> Uno dei fili sui cui si tesse la trama del progetto puntoOorg, sin dalle origini, nel 2010, riguarda le fonti del sapere manageriale. Assai fecondo, in tal senso, è quel breve periodo che conosciamo come il V Secolo a.C., durante il quale nasce la *Res publica Populi Romani*; si affermano il buddhismo con Siddhārtha Gautama, il giainismo (con i Mahavira) e il Confucianesimo. In India, Aryabhata scrive la *seconda matematica* gettando il seme di un sistema di calcolo corrispettivo degli Elementi di Euclide. In Palestina, gli ebrei ricostruirono il tempio di Salomone distrutto durante la civiltà babilonese. Atene costruisce l'Acropoli con il Partenone.



mensione demoniaca svela l'imperfezione del lavoro manageriale<sup>3</sup> perché affidato all'interpretazione. Interpretare è in ultima analisi una condizione dell'animale umano (per questo, insieme alla capacità prensile, probabilmente, marca la differenza rispetto agli altri, non umani), che getta luce, fa chiarezza. Perché al vertice della gestione strategica (quella cioè che interessa l'intera linea gerarchica, dal vertice alla base) non vi sono leggi di natura, ma la soggettività dei processi di *decision making*, quindi l'arbitrarietà implicita nella definizione degli obiettivi, cui associare la strumentalità dei mezzi su cui far leva. Ponendo quindi, come motore delle discipline aziendali, una questione etica, ovvero un sistema di priorità che, necessariamente e responsabilmente, impone scelte e ne esclude altre.

### Il management con o senza le persone

“Eros è un gran demone, o Socrate: infatti tutto ciò che è demonico è intermedio fra Dio e mortale. Ha il potere di interpretare e di portare agli Dei le cose che vengono dagli uomini e agli uomini le cose che vengono dagli Dei: degli uomini le preghiere e i sacrifici, degli Dei, 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”.<sup>4</sup>

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

Alcune questioni cruciali sono quel-



le della responsabilità dei capi, della leadership, della negoziazione, della comunicazione, della gestione del cambiamento, 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, occorre 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, la recente conquista dello Stato Sociale e il benessere economico erano obiettivi su cui far convergere politiche industriali e regole di senso comune, con l'imperativo di non ripetere gli scempi e i dolori appena alle spalle.

Lo chiarisce molto bene nella prefazione al *Simposio* Aldo Masullo, in quegli anni protagonista del dibattito internazionale filosofico: “In quell'altro tempo, che fu l'ultimo degli anni belli dell'Italia democratica, Adriano Olivetti metteva sul mercato l'ELEA, il primo elaboratore elettronico a

transistor, il primo calcolatore portatile. L'industriale, nei cui stabilimenti storia della comunicazione e dunque storia della cultura inaugurarono l'attuale nuova forma del mondo, è il medesimo, la cui visione etica Francesco fa rivivere nelle battute immaginarie del suo dialogo. Il suo Adriano Agatone grida: ‘Le persone, le persone! Non è concepibile il management senza la gestione delle persone! E dunque il cosiddetto management scientifico, quello di Taylor e del signor Ford intendo, non regge, non mi convince affatto’. Contrariamente a come pensano costoro, ‘la persona per definizione è unica’, e come tale va trattata”.

### Simposio per la formazione manageriale

Il potenziale target di *Simposio manageriale* è il vasto pubblico di chi crede nella formazione: è destinato agli studenti dei corsi di studio in Economia, in discipline umanistiche, di Ingegneria, Scienze Politiche, Scienze della Formazione, 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, dei glitterati epigoni 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.

Naturalmente, procedendo lungo l'intera filiera dell'apprendimento, *Simposio manageriale* potrà essere un prezioso supporto alla didattica anche nelle business school e in quelle

<sup>3</sup> Tema caro a Perillo e declinato, negli anni, in una rubrica da lui tenuta sulla Rivista *Persone&Conoscenze*.

<sup>4</sup> Platone, *Simposio* 202, D-E

<sup>5</sup> Donald Schön (1983), *The reflective practitioner. How professionals think in action*, New York, Basic Books [tr. it. (1999) *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*, Bari: Dedalo].



organizzazioni che sanno diffidare dallo strapotere (il potere, forse, è inevitabile) di quelli che Schön chiamava “i praticoni senza teoria”.<sup>5</sup>

Il metodo di una formazione socratica, in questa riscrittura del *Simposio* a scopi didattici, contiene dunque una sostanziale 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, ampiamente dibattuta nella storia del pensiero organizzativo, 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, riteniamo invece possibile un investimento di lungo periodo in identità organizzativa e senso.

### La criticizzazione delle esperienze

La crisi: l'analisi di quella in corso, ma prima ancora delle categorie che sottendono 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: crisi, da *crisis* (κρίσις) è separare. Quindi discernere, decidere, giudicare. In questa direzione, anche la *Critica* gioca la sua parte. In campo manageriale è tematizza-

ta nel filone dei *Critical Management Studies* (CMS), che si interessano di organizzazioni. Alcuni le chiamano imprese, da *impresum*, participio passato di *impredere*: ovvero, prendere su di sé. Quindi prefiggersi, che è precepto e intento morale, quindi 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>6</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 e regole alla responsabilità e all'autosviluppo.

Stupisce, allora, forse, 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 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, dall'altro. 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 discente. 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 saggezza e l'innovazione

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 radici salde, il presente e il futuro hanno quanto mai bisogno.

<sup>6</sup> Michel Foucault (2001), *L'Herméneutique du sujet*, Paris, Le Seuil-Gallimard [tr. it. (2003), *L'ermeneutica del soggetto*, Milano, Feltrinelli].