DANTE MAESTRO DI MANAGEMENT

Competenze manageriali abilitanti: il mentoring dei grandi classici

Paolo Fanti intervista Enrico Cerni

***Enrico Cerni**. Responsabile della Faculty di una multinazionale italiana. Ha pubblicato recentemente "Dante per Manager" edito dal Sole24Ore. Lo incontriamo per un'intervista che trae ispirazione dalla sua attualizzazione manageriale della Commedia dantesca. Partiremo riscoprendo le competenze chiave del manager per gestire la variabile oggi più difficile e affascinante: la complessità. Sono alcuni spunti che verranno approfonditi in una prossima "masterclass" per Federmanager, nel contesto del ciclo di incontri "Manager Plus", il 25 marzo 2022: un Dantedì con i manager.*

Enrico, leggiamo di te una definizione sintetica: "Le parole sono da sempre il filo conduttore della sua attività" e "formatore di lunga data, incuriosito dai processi di apprendimento delle persone". È una presentazione sufficientemente rappresentativa di te per chi non ti conosce?

Sì, mi piace l'idea che la rotondità delle parole possa rappresentare il *trait d'union* della vita e che l'apprendimento, cioè come gli esseri umani imparano, sia il centro della mia professione attuale. Aggiungerei un interesse forte che mi contraddistingue: quello della complessità. Mi affascinano i concetti di interdipendenza, fenomeni emergenti, molteplicità di visioni e approcci, non linearità, non determinismo. Insomma, mi affascina quello spazio di libertà che si sviluppa tra l'ordine e il caos e che chiamiamo vita. Che è anche la vita nelle aziende.

> ***"Sì avete inteso bene, immaginare le nostre aziende come Dante immaginò il suo viaggio…".***
>
> Fabio Vaccarono
> Vice President Google e Ceo Google Italy

Anticiperemo tra poco uno tra i tanti possibili consigli manageriali di Dante ai manager di ogni tempo. Ma vorremmo iniziare da ciò che è oggetto di attenzione nei classici ed è protagonista quotidiano nella comunicazione digitale: la centralità della relazione. Gestire correttamente l'aspetto relazionale è davvero un fattore critico di successo anche per i manager?

Questo è un punto molto importante per la formazione manageriale: non vanno allenate e accresciute solo competenze tecniche, ma spesso ciò che fa la differenza sono le **competenze relazionali**. Sempre più spesso nelle organizzazioni queste ultime diventano le **competenze abilitanti**. Possiamo trovare persone inserite in contesti di lavoro che hanno ottime capacità dal punto di vista tecnico ma sono carenti nel set di competenze di relazione: con gli altri, con l'ambiente (e in fondo con se stessi). Questa mancanza non è affatto premiante nei loro confronti: queste persone non riescono a evidenziare o a far fruttare pienamente i loro talenti. Potremmo dire che l'elemento abilitante è la capacità di far sì che vengano valorizzati i nodi delle relazioni. È *creare connessioni tra i soggetti*.

Proprio nell'impostazione dello stile di management viviamo un dilemma. Ci chiediamo cosa sia meglio: "*scientific management or humanistic management*"? Su quale priorità formativa occorre investire per il domani?

Anche se concretamente appaiono come contrastanti, a mio parere queste impostazioni non devono essere messe in posizione alternativa ("o questa o quella"). Possiamo tenerci la "e" di congiunzione come approccio esistenziale. Emerge la consapevolezza che il management non può agire sulla base di principi e presupposti del passato in cui vi era il processo lineare: input + elaborazione = output. Non è più così perché il mondo è cambiato, perché siamo in contesti V.U.C.A. (Volatili, Incerti, Complessi, Ambigui). In questo contesto dobbiamo essere in atteggiamento di "abbraccio".

> ***"Dante risulta quasi un tool per l'accesso a riflessioni tutte contemporanee e puntate sul mondo del management e sulle sue esperienze"***
>
> Domenico De Martino
> Direttore artistico del festival Dante2021

Cosa intendi per atteggiamento manageriale di "abbraccio"?
Significa che i nuovi contesti che stiamo affrontando, anche nella loro complessità e ambiguità

evidenti, vanno compresi, accolti, assorbiti, abbracciati appunto. Perché? Perché gli esseri umani sono essi stessi così, come i contesti in cui vivono: volatili, ambigui, complessi e incerti. Siamo fatti in questo modo, non siamo macchine. E il tentativo, che si faceva in passato, di dire - con una impostazione molto anglosassone - "se si mettono in campo certe azioni allora vi sono determinati risultati" non ha valore assoluto. Questa impostazione pragmatica è solo una parte della verità e della soluzione ai problemi. Quindi sia l'*humanistic management* sia lo *scientific management*, presi da soli, hanno dei limiti. Vorrei andare oltre l'opposizione tra metodi: anche qui cerchiamo di trovare correlazioni e percorrere le "terre di mezzo" (direbbe un altro grande scrittore, J.R. Tolkien) tra un'impostazione e l'altra. Occorre sviluppare la capacità di collegare i confini, sapendo vedere le sfumature (e non solo il bianco e il nero) quando cominciano ad avvicinarsi visioni differenti.

Questa capacità di creare connessioni può essere un suggerimento utile anche per manager che si trovano ad affrontare problemi e situazioni complesse?

In questa condizione si aprono dei "mondi" inesplorati: anche qualora prendere in considerazione entrambe le possibilità sul tavolo rasenti il paradosso. La paradossalità può essere compresa con lo sforzo di tenere insieme gli estremi. Qualunque sia la polarità degli opposti. Questo è in fondo il segreto di ogni reale cambiamento. È così per l'innovazione nel business come per ogni metamorfosi che avviene in natura. Quando osserviamo cose che appaiono distanti, ma impariamo a tenerle comunque nel nostro radar, allora siamo in un atteggiamento di scoperta e di cambiamento.

La complessità è una sfida che richiede capacità di collegare gli opposti. In questo hai trovato ispirazione anche studiando in ottica manageriale la Divina Commedia?

È vero! Non è facile gestire la complessità del contesto presente con uno stile di apertura mentale che cerca di tenere insieme gli opposti. È difficile: perché lo slogan fa più presa. È più semplice dire "è così e basta!". Dante nel IV cielo del paradiso (il cielo del sole, canti X e seguenti) ci invita ad assumere un'altra logica, ad andare oltre gli schemi. Il sommo poeta ci suggerisce un nuovo punto di osservazione ed un atteggiamento vincente nei casi di conflittualità tra opposti. In questa situazione si trova davanti due elementi contrapposti, due grandi santi con caratteristiche differenti tra cui è difficile scegliere (San Francesco e San Domenico). Quale atteggiamento suggerisce Dante di fronte ad una difficile scelta? Fa pronunciare a San Tommaso (il domenicano per eccellenza) l'elogio di San Francesco e a San Bonaventura (che rappresenta i francescani) l'elogio di San Domenico. Un consiglio geniale anche per i manager: perché non iniziare a elencare e descrivere i punti di forza dell'opzione alternativa alla nostra? E viceversa perché non provare ad incrociare i punti di vista delle differenti posizioni in gioco a partire da ciò che merita di essere tenuto in considerazione? In questo modo arriviamo a scoprire che vi sono probabilmente molti punti in comune tra ipotesi apparentemente distanti. Questo è un esempio degli approcci manageriali che possiamo sperimentare in casi di soluzioni differenti che siamo chiamati a valutare spesso sul lavoro. E questo è anche un insegnamento che deriva da Dante.

> ***"Se tu segui tua stella, non puoi fallire a glorioso porto"***
>
> Inferno, canto XV

È quindi un esempio del modo in cui Dante può ispirare comportamenti manageriali efficaci: qualcuno potrebbe dire che *"se non è win-win non è una buona negoziazione…"*

Certamente. Questo passaggio della Commedia è tra quelli che preferisco. Rappresenta la possibilità, con un chiasmo di interventi impostato magistralmente, di superare tutte le nostre interferenze cognitive che ci limitano nei momenti di decisione o di interpretazione. Dante ci fa apprendere con la sua arte (e il chiasmo è proprio quella figura retorica che rende poetica la congiunzione degli opposti) un nuovo atteggiamento mentale che permette di superare i nostri "bias", le nostre distorsioni interpretative, a livello cognitivo ed emotivo. Dante ci insegna a metterci continuamente in discussione. Io ho un punto di vista che merita attenzione tanto quanto quello degli altri. Qualora prevalga solo una parte avremmo davvero un problema. La capacità di vedere la connessione e la compenetrazione tra le cose è la grande sfida dei manager. Ma è anche la sfida più affascinante. A questo ci aiutano i grandi classici, come la Commedia, che ci riportano a questo segreto della capacità di relazione efficace per affrontare grandi problemi con soluzioni ottimali.