

#### 4.

### Dirigere un'azienda con semplicità!

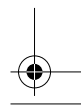
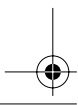
#### *La semplicità: non fare cose inutili*

Ciò che mi stupisce sempre nell'azienda, è la mancanza di semplicità nella gestione degli uomini che ci lavorano.

La semplicità è propria di ciò che è lineare, di ciò che si presenta senza tortuosità né travestimenti. Questa caratteristica non si trova direttamente nelle cose, né nelle situazioni, e neppure negli uomini o nelle organizzazioni. Ogni realtà è composta da una molteplicità di fattori e di elementi interdipendenti e interagenti. La semplicità è un prodotto umano. Noi chiamiamo semplice un modo di parlare, di comportarsi, di essere, di vivere. Ciascuno di noi percepisce come semplice ciò che gli è direttamente accessibile, ciò che può avvicinare senza particolari difficoltà o ombre. La semplicità è ciò che lascia libero accesso, lasciandosi quindi avvicinare.

#### *Dire "non lo so"*

Mi stupisce la difficoltà che trovano molti manager nel dire "non lo so" quando non sanno. Questa risposta nasce troppo poco spesso nello spirito del manager e, quando si affaccia, è accompagnata da una serie di interrogativi: "Nessuno crederà che non lo so, penseranno che nasconda qualcosa". Oppure: "Cosa penseranno i miei collaboratori di un manager che nonostante la sua posizione aziendale non sa qualcosa?". Tutto questo cari-





co di domande nasce nel momento in cui ci si preoccupa dell'immagine invece di impegnarsi in una relazione semplice, la quale rende inutile, o quantomeno attenua il rimuginare.

Dire “non lo so” quando non si sa ed essere coerenti con questo modo di essere, significa mostrarsi all'altro in ciò che costituisce la propria **umanità** e, di conseguenza, incoraggiarlo ad assumersi a sua volta la sua umanità. È nella natura dell'essere umano il non sapere tutto, persino nell'ambito che meglio padroneggia.

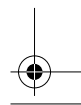
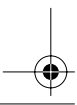
Non bisogna poi dimenticare che, per ciascuno di noi, la saggezza inizia dalla consapevolezza dei propri **limiti** e che più un sapiente accresce il suo sapere più prende coscienza della spaventosa vastità di ciò che gli sfugge.

### *Parlare il linguaggio comune*

Mi sorprende il candore con il quale i manager accettano e adottano il gergo che fa la fortuna dei consulenti aziendali. A un manager non viene in mente di chiedere al suo superiore ciò che l'attenderà quando dovrà esercitare la “*leadership*” o “dirigere” la sua *équipe*. E quando lo stesso manager chiede ai suoi collaboratori di essere “forza propositiva”, dimentica spesso di precisare ciò che la combinazione delle due parole significa per lui. Questa mancanza di chiarezza diffonde una confusione che, annebbiando il pensiero, ostacola il cammino verso il suo sviluppo. L'ostacolo è tanto più forte quanto più fa nascere, sia da un lato che dall'altro, l'illusione di comprendere e di comprendersi.

Chiedere una spiegazione, spiegare quel che intendo con le mie parole, o dare il senso che voglio a una parola che faccio mia, significa manifestare la mia volontà di promuovere relazioni mature. Divento adulto quando penso le cose in prima persona e invito gli altri a incontrarmi al livello di questo pensiero. Ciò non significa che così facendo io perda il contatto con la politica aziendale, ma al contrario che la faccio mia per cambiarla.

Capire e far capire significa vedere e far vedere la realtà da quel punto di vista che le varie persone di volta in volta possono





comprendere.<sup>1</sup> Le parole sono allo stesso modo adatte ad allontanarci dagli altri e dalle cose e a farci avvicinare. Parlare chiaramente significa camminare a testa alta nella realtà.

### *Esprimere il proprio pensiero*

Sono sorpresa dalla diffusa tendenza a non reagire subito quando è necessario esporre un dubbio, esprimere disaccordo, mostrare la propria gioia o tristezza. Molto più spesso di quanto si immagini, le relazioni sono falsate perché il manager non ha saputo manifestare, né aiutare a manifestare, ciò che andrà inevitabilmente a produrre un malinteso se non viene chiaramente espresso. Questa mancanza di iniziativa può nascere quando si suppone di conoscere la reazione dell'altro, oppure per una qualche buona intenzione o per timidezza. Perché "non è un comportamento corretto", perché "non volevo ferire l'altro" oppure perché "non ho osato dirglielo".

Esprimere le mie sensazioni significa testimoniare la mia presenza e la mia presa in carico dell'altro. Significa nello stesso tempo accettare di espormi all'errore, all'imperizia e, purtroppo, all'incomprensione e quindi all'aggressività dell'altro. Ma vivere non significa forse rischiare per migliorare la situazione? Vivere, per l'animale uomo, non significa forse esistere attraverso la comunicazione con gli altri?<sup>2</sup>

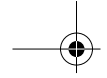
Prendendo l'iniziativa di comunicare il mio pensiero e il mio sentire, preparo la strada per una relazione viva, allo stesso tempo diretta e indirizzata al cambiamento.

### *Ridere*

Mi stupisco della reticenza a ridere in azienda, un posto nel quale non mancherebbero le situazioni comiche. Anche quando il manager non si prende troppo sul serio, si dà un obbligo di

1. Questa espressione è dello Stoico Epitteto.  
2. Karl Jaspers. Cfr. più avanti, pag. 77 e seguenti.





conegno e preferisce il sorriso al riso. La preoccupazione del “che diranno?” si fa strada in modo subdolo. “Cosa penserà il mio superiore, il mio collega, il mio assistente il quale, passando nel corridoio, sente aria di vacanze piuttosto che di riunione?” Mi ricordo di un’occasione nella quale, mentre intrattenevo con il mio pazzo ridere il mio interlocutore, abbiamo visto precipitarsi nell’ufficio la sua assistente, sconvolta. “Qualcosa non va?”, ha chiesto, protettiva.

Esprimendo il profondo divertimento che mi procura una situazione insignificante, faccio emergere la mia individualità attraverso una proprietà umana fondamentale. L’uomo è, infatti, il solo animale capace di ridere di ciò che capita e di ciò che gli capita<sup>3</sup>. Sfruttando questa capacità, il manager crea un ampio spazio di intesa con i suoi simili, in un ambiente minato da costrizioni irritanti e inserito in una vita il cui fondo è tragico<sup>4</sup>.

Ridere è un bisogno vitale e un modo per intrecciare con gli altri dei rapporti vitali.



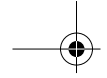
### *Essere semplici perché la vita non lo è*



Essere vivi significa andare al cuore delle cose in tutte le circostanze e in tutti i contesti. Significa entrare nel vivo del mio essere – trovarmi nel cuore del mio pensiero e del mio sentimento attuali. Significa entrare nel vivo dell’essere degli altri – rivolgermi a loro, non all’immagine che voglio farmi di loro o all’immagine che suppongo loro abbiano di me. Essere vivi significa ancora entrare nel vivo della questione da trattare – andare direttamente all’essenziale e non girarci attorno. Trovarmi al cuore delle cose significa accedere alla realtà del momento

3. Si attribuisce ad Aristotele l’espressione secondo cui “il riso è il proprio dell’uomo”. Di fatto, solo un vivente capace di prendere le distanze da ciò che gli succede può accorgersi del comico di una situazione e presentarla da questa angolatura.
4. La capacità di prendere le distanze dalla sua vita biologica rende l’essere umano capace di percepire l’aspetto tragico di un’esistenza esposta alla sofferenza, alla violenza, alla sfortuna e alla morte. Platone osserva che uno stesso autore può comporre sia tragedie sia commedie. La storia conferma questa affermazione: Molière e Shakespeare, per esempio, sono dotati sia di senso del comico sia di senso del tragico.





rendendola accessibile a coloro che sono qui e stanno vivendo questo stesso momento.

La vita non è semplice, anzi essa è ciò che di più complesso esiste nell'universo. Per noi uomini, coscienti del tempo che passa e della inevitabile morte, la vita è un fiume particolarmente agitato. L'essere umano non è semplice. Ognuno di noi è un enigma per gli altri e per se stesso. L'azienda non è semplice. È anzi una delle organizzazioni più complesse che l'uomo abbia costruito, poiché deriva dall'incontro di tutte le realtà presenti nel mondo. In azienda, l'intelligenza si fa largo tra la materia, i fattori tecnici si mescolano alle energie psichiche, i traguardi economici sono condizionati da giochi di potere, la ripetizione del vecchio e l'innovazione coabitano sempre più facilmente. E tutto l'insieme si trova alla mercè di questo *grosso animale*<sup>5</sup> irrazionale che è la Borsa, guida tirannica del mercato.

La semplicità è l'attitudine che permette di muoversi in un ambiente complesso: essa permette di ridurre l'opacità che deriva dal trattare la complessità come se fosse complicazione.



- 
5. Platone paragona la comunità umana che non giunge a costituirsi in comunità di cittadini che mirano all'interesse pubblico a un grosso animale dagli umori imprevedibili. Una siffatta collettività è, dal punto di vista di Platone, una somma di interessi individuali che si uniscono o si combattono in funzione delle opportunità del momento e delle circostanze. Questa immagine si adatta perfettamente al mercato di oggi, che è una realtà impersonale animata da una moltitudine di interessi privati, tutti diversi e in continuo mutamento.

