

l'antropologo Aime – che ci parla, con il cuore in mano, accanto al suo vertice scientifico, della necessità insieme etica e politica di accettare l'altro, l'extracomunitario, che ha invaso il nostro spazio e il nostro tempo – possono essere, e non solo metaforicamente, di straordinario aiuto per rifondare la nostra strategia formativa nell'area dell'integrazione organizzativa.

Chiara Lupi, *Dirigenti disperate*, Librieste, 2009, pp. 185, € 20,00

Tanto perché non si creino equivoci, questo è un libro utile: non solo alle “dirigenti disperate”, ma ai formatori, ai formatori di formatori e a chi, più in generale, si occupa professionalmente di persone all'interno delle organizzazioni e, quindi, non soltanto, al reparto H.R.D.

Chiara Lupi, direttore responsabile di *Sistemi&Impresa* e direttore editoriale di *Persone&Conoscenze*, ha raccolto in questo agile libretto, *Dirigenti disperate*, ciò che da tempo va scrivendo nell'omonima rubrica che tiene su “P&C”, aggiungendovi una serie di interviste mirate a donne-manager non solo “in carriera” ma che della carriera hanno raggiunto più o meno i vertici. Il libro, come la rubrica, è “dalla parte di lei”, tanto per richiamare il più famoso titolo di Alba de Céspedes, uscito esattamente sessant'anni prima di questo e definito, a suo tempo “profemminista”.

Ma le analogie finiscono qui. Infatti, Chiara Lupi, riprendendo nel titolo del libro quello della sua Rubrica, strizza un occhio ironico alle “Desperate housewives”, casalinghe disperate rese celebri dalla serie televisiva americana, ma nelle sue “dirigenti disperate” non si trova traccia né di dispera-

zione e nemmeno di quel vetero-femminismo tetro che probabilmente ha nuociuto alla causa delle donne assai più che le angherie maschili.

È un libro “al femminile”, ma che nemmeno il più prevenuto maschilista oserebbe definire “femminista”.

È un libro che tratta temi e problemi complessi e “pesanti”, scritto con semplicità e con quella leggerezza di mano che sarebbe piaciuta all'Italo Calvino delle *Lezioni americane*, li tratta col respiro breve – ma non corto! – dell'articolo di costume: ma dove ogni respiro rivela impietosamente uno dei nodi cruciali, sempre gli stessi che si ritrova chi deve gestire professionalmente un ruolo manageriale. Intenzione dichiarata da lei stessa, d'altra parte, quando afferma che sua intenzione era di proporre “da una prospettiva originale”, “argomenti seri che (...) aveva senso affrontare prendendosi un po' in giro”. A cominciare dalla “vexata quaestio” della conciliazione tra vita privata e vita professionale: ossia come far combaciare i pezzi del puzzle figlia-moglie-mamma-manager; pezzi e relativi problemi che, enumerati, sembrano pochi, ma che guardati da vicino, ne rivelano al loro interno dozzine di altri, nessuno dei quali da sottovalutare.

Con equilibrio, raro da mantenere, tra la banalizzazione e la barbosità teoretica dei guru, la Lupi si avvale di una posizione di vantaggio: avere lei stessa responsabilità manageriali di primo piano ed essere lei stessa moglie e plurimamma e quindi, potenzialmente – e di fatto, in questo libro – una testimone attendibile e quindi privilegiata. Lo rileva, molto opportunamente, Francesco Varanini nella sua Prefazione, osservando che la voce del lavoro, delle organizzazioni, delle risorse umane e

tutti i problemi sottesi arrivano spesso a noi “solo attraverso pesanti filtri metodologici, attraverso chiavi di lettura ideologiche, attraverso la mediazione di pretesi esperti che spesso, quella voce, non l'hanno ascoltata. Il sapere di questi esperti finisce per costituire un limite: giustifica la carenza di rispetto per l'altro; occulta la capacità di capire”.

Distinzione provvidenziale, che il formatore, aziendale o non, dovrebbe sempre aver presente: tra conoscenza ed esperienza. Chiara Lupi porta e riporta puntualmente – nelle interviste – un contributo prezioso di esperienza.

Ma c'è dell'altro. L'esperienza che esonda da questo libretto non parte dall'interno delle strutture organizzative, per cercare poi di triturarvi dentro le esigenze della vita familiare, domestica o comunque privata. Fa il percorso inverso (ecco la “prospettiva originale”), da un'organizzazione domestica e personale della propria vita si ricavano non motivo di disperazione, ma al contrario gli strumenti e gli accorgimenti – quelli che poi nei testi canonici sono chiamate *best practices*, del tutto applicabili alla realtà manageriale.

Non è una novità, d'altra parte, che il dividere il proprio tempo e quello altrui in funzione di ciò che c'è da fare e predisporre tutte le azioni necessarie per farlo, l'agire costantemente in condizioni di incertezza, la capacità di mediare efficacemente, e molto altro è tutta mercanzia che si espone quotidianamente in bella vista nella vita familiare. Poi noi – e qui non c'è dubbio che si tratta di un “noi” maschile al novanta per cento – l'abbiamo teorizzata, complicata, informatizzata, ricomparsa con abiti linguistici anglo-americani come: *Time management*, *Time sharing*, *Assertiveness*, *Business Strategy*, *Business planning*, *Peacebuilding*, *Nego-*

REVISIONE PER LA FORMAZIONE

tion, ecc. ecc. Tutte cose che i formatori insegnano, s'intende (e molti le insegnano egregiamente), ma che la lettura di questo libro ripropone e induce spesso a ripensare in una luce più chiara ("nomina omina"...), più pragmatica, in definitiva più umana.

La tesi che emerge da tutto il libro di Chiara Lupi, interviste comprese – che includono donne manager, ne cito solo alcune, come Maria Cristina Galgano, Isabella Covili, Barbara Santoro, Fiorina Facchinetti, Cristina Zucchetti, molte delle quali hanno una formidabile esperienza internazionale, tecnologica, organizzativa e di marketing – è che non solo si può essere mogli, madri e manager senza "disperazione", ma che l'esperienza e l'autentica capacità organizzativa e auto-organizzativa che sono nel Dna di queste donne, costituisce addirittura "una marcia in più". Emerge che si può dirigere un'azienda e contemporaneamente suonare il violino o diplomarsi in canto. Quanto si legge nelle prime sessantatre pagine viene ribadito e amplificato nelle interviste che seguono, a conferma che il mondo femminile ha ormai fatto giustizia definitiva dell'equivoco tra parità e uguaglianza; ma non nasconde, d'altro lato, che occorre una straordinaria motivazione, un coraggio non comune, una forte volontà di utilizzare la diversità per conseguire gli obiettivi comuni e, soprattutto, per raggiungere e rendere meno precario – se non mantenere indefinitamente costante – quell'equilibrio magico tra sciattezza domestica e alcolavorismo.

In definitiva, se si accettano le premesse che:

1. le organizzazioni cambiano se cambiano le persone che vi lavorano;
2. non si cambia a compartimenti stagni, ma nell'armonico insieme di ciò che siamo su tutti i

versanti, personale, professionale, privato e pubblico: in ogni ambito, insomma, nel quale si manifestano i nostri comportamenti di relazione;

3. i formatori sono, come io credo, la risorsa professionale più importante sulla quale le organizzazioni contano per attuare i cambiamenti;

allora questo libro è un invito per tutti i formatori a riflettere su almeno una fondamentale istanza di cambiamento, che non chiamo rivendicativa, perché non lo è, ma che pure è puntualmente presente in forma carsica o esplicita in ogni pagina del testo, su due versanti.

Da un lato occorre, sul versante della vita privata, che la condizione tra i due sessi delle incombenze familiari divenga regola sociale accettata: ciò che si tratti della cura dei figli, fin dalla primissima età, allattamento a parte (ma il biberon lo può somministrare anche un uomo, marito o compagno che sia) o che si tratti delle faccende domestiche; d'altro lato, occorre che all'interno delle organizzazioni si prenda atto che esistono opportunità di valorizzazione dell'azienda – all'interno nel clima e all'esterno verso il mercato – sicuramente attraverso la valorizzazione delle *specificità femminili*, ma più ancora, a prescindere dal sesso, attraverso il riconoscimento del merito, delle competenze e delle reali capacità, cosa che finora avviene solo nelle solite "lodevoli eccezioni". Infatti, come più di un'intervistata da Chiara Lupi ha detto, sarebbe già un enorme passo avanti che il riconoscimento del merito, più che le distinzioni di sesso, diventasse prassi acquisita ed operante in modo generalizzato.

In entrambi i casi, si tratta, come è evidente, di un cambiamento di *secondo livello*: ossia di un cambiamento che non incide sol-

tanto sugli assetti formali e sulle regole, inducendo comportamenti più o meno *coatti*; si tratta di un cambiamento di atteggiamento, di mentalità e, in definitiva di cultura, se per cultura s'intende quell'insieme di valori, interiorizzati i quali i comportamenti ne discendono *spontanei*. Sfida più formidabile per i formatori non potrebbe esserci. Che è poi la sfida ad aiutare "l'altra metà del cielo" a occupare l'altra metà della terra (almeno la metà, dato che se si ragionasse in termini di puro censimento statistico gliene spetterebbe un pezzetto di più).

Pier Luigi Amietta

Roberto Pozza, *La guida del Sole 24 Ore alla creatività in azienda. Tecniche alternative per aziende fuori dagli schemi. Il metodo. La gestione. L'organizzazione*, Il Sole 24 Ore, Milano, maggio 2009, pp. 172, € 22,00

L'esperienza più recente, per un consulente di formazione che si presenti da un potenziale cliente (ex novo o con cui abbia già lavorato in passato, la differenza non conta moltissimo), è sempre più spesso quella di trovarsi di fronte a due generi di domanda, o anche di esigenza solo parzialmente espressa: "novità", *dernier cri*, idee mai sperimentate finora, qualcosa cioè che sappia destare la curiosità del committente (l'amministrato delegato tale, il direttore di funzione tal altro...) e l'attenzione di pubblici più o meno smaliziati, annoiati o distratti dalle mille incombenze e grattacapi che la vita organizzativa oggi propone con indefessa generosità; oppure "qualche cosa che serva" effettivamente, che funzioni, che aiuti ad affrontare direttamente qualcuno di quei grattacapi che rendono attualmente sempre più faticosa e stressante la vita orga-