

Anche le più prestigiose "Business school" hanno inseguito per anni la chimera del modello vincente che ha mostrato grandi limiti a livello pratico

Mba, stop alla rincorsa dei miti oggi si punta tutto sulla diversità

"Le mode sono dannose ma s'espandono incontrollate e veloci come un virus letale" spiega Freek Vermeulen, professore di strategia alla London Business School. "Ed è fondamentale insegnare l'uso dello spirito critico"

CARLO ALBERTO PRATESI*

Roma

“In teoria non c'è differenza fra la teoria e la pratica. Ma in pratica c'è” questo aforisma di Yogi Berra (giocatore di baseball statunitense) potrebbe ben sintetizzare lo stato d'animo di chiunque abbia acquistato (e letto) uno degli innumerevoli manuali destinati a manager e imprenditori. Anche chi ha seguito corsi di formazione o partecipato a convegni e seminari si sarà accorto quanto sia difficile ottenere risultati di successo, adottando dogmaticamente le teorie più note: come il Bpr (*business process reengineering*), Mbo (*management by objectives*), il Tqm (*total quality management*), Sei Sigma e così via.

Insomma, una serie di mode che secondo Freek Vermeulen, professore di strategia alla London Business School, hanno creato più valore per chi le ha vendute che per chi ha tentato di applicarle. Il problema di fondo va ricondotto ad alcune cause: la prima è la cosiddetta "causalità inversa", ossia la trappola nella quale casca chi studia il management partendo dall'analisi delle aziende di successo, cercando di individuare alcune pratiche che le accomunano per riproporle come regole generali di buona condotta. In realtà quelle *best practice* spesso hanno funzionato perché le aziende erano particolarmente capaci e non è affatto detto il contrario, ossia che le aziende siano state più competitive delle altre grazie all'adozione di quelle

pratiche. Poi c'è da considerare che molti studiosi tendono a innamorarsi della loro idea e nell'argomentarla (sui libri o nei corsi di formazione) portano tutti i buoni esempi di successo che riescono a trovare, tralasciando gli altri. Infine c'è il famigerato "paradosso di Abilene", ossia la tendenza di tutti noi a seguire quella che pensiamo essere la scelta che tutti ritengono vincente, anche quando non ne siamo affatto convinti.

«In effetti è difficile per chiunque sia inserito nella *business community* avanzare dubbi sulla correttezza di un modello di cui tutti esaltano i vantaggi. Per esempio, chiunque affermasse che il *downsizing*, oggi in gran voga, sia una scelta sbagliata, verrebbe considerato pazzo — commenta Carlo Alberto Corsi di Horton Executive Search — eppure ci sono certamente settori industriali e situazioni per i quali questa scelta comporta degli svantaggi, anche in termini di perdita di competenze interne». L'aspetto curioso è che alcune pratiche manageriali continuano a sopravvivere, malgrado i loro effetti dannosi «esattamente come accade per un virus letale: anche se uccide l'individuo che lo contrae, la velocità di diffusione è più rapida della morte. Un caso emblematico è quello dell'ISO 9000: non crea valore eppure tutti lo adottano» scrive Vermeulen, nel suo recentissimo libro "Business exposed" (la nuda verità su quello che realmente accade nel mondo del business).

E a peggiorare le cose ci sono anche i consulenti che come "untori" favoriscono la diffusione del virus. «Sono stati loro negli

anni settanta a raccomandare la diversificazione, per poi suggerire il contrario (ossia la focalizzazione sul *core business*) negli anni '90. Sono loro che hanno spinto le aziende della *old economy* a creare *business* separati per operare nella *new economy*, salvo poi predicare l'integrazione tra le due quando è scoppiata la bolla, e così via».

Ma se i modelli di management non sempre funzionano, allora cosa si deve insegnare nelle *business school*? «I programmi di formazione, come per esempio gli Mba, non devono (solo) insegnare come implementare un insieme di pratiche di management, spesso utili per una "buona gestione" ma per loro natura imitabili e quindi incapaci di offrire un vantaggio competitivo. Il punto è che si dovrebbe anche insegnare come fare qualcosa di "diverso", che dia un vantaggio sugli altri: questo ovviamente è più difficile. Quello che possiamo fare nelle *business school* è mostrare ai nostri allievi come costruire una organizzazione che costituisca di per sé un vantaggio competitivo inimitabile, e poi spingerli verso un uso rigoroso dei metodi di ricerca, per assumere un atteggiamento critico e non cadere vittima dei miti del management» risponde Vermeulen.

E per evitare il "pensiero comune", quale doti deve avere un responsabile aziendale? «Domanda non facile, perché il paradosso di Abilene è insito nella natura umana. Suggesterei due cose: 1. esserne consapevoli, rendendosi conto che se ognuno resta in silenzio, per esempio quando si discute su una particolare scelta, questo non significa che tutti pensino che la deci-

sione presa sia quella buona. 2. Adottare una cultura della "sicurezza psicologica" per indurre le persone a parlare senza il timore di essere implicitamente "puniti" in caso di disaccordo».

I buoni esempi non mancano, anche nella storia antica. Il sinedrio degli antichi ebrei non accettava la condanna a morte se era stata assunta all'unanimità, paradossalmente occorreva almeno un voto contrario perché la decisione fosse valida, e il Vaticano da secoli ha creato la figura dell'avvocato del diavolo nei processi di beatificazione. Più di recente la società di consulenza McKinsey prevede un "obbligo di dissenso": indipendentemente dalla propria posizione gerarchica, si è obbligati a parlare se non si è d'accordo su una questione, ovviamente avendo a disposizione le giuste argomentazioni. «Rimane il fatto che in aziende che soffrono di depauperamento di competenze per uscita dei manager con maggiore *seniority* e riduzione degli investimenti in formazione, il rischio di essere facile preda di mode è alto. Grazie a Internet oggi è facile conoscere tutte le novità, ma senza esperienza e sperimentazione è difficile selezionare e realizzare quelle adatte alla propria situazione — commenta Corsi — Troppo spesso le pratiche manageriali in miti e le stacca dai problemi di tutti i giorni, come ricorda Galimberti nel suo ultimo libro, anche le idee si possono ammalare, quando vengono accettate in maniera acritica, come miti appunto» conclude Andrea Granelli della società di consulenza Kanso.

*Università Roma Tre

libererà le nuove generazioni di manager dalla paura di dissentire



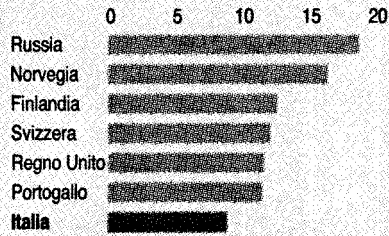
Non è più sufficiente educare alla buona gestione perché non dà vantaggi competitivi



L'uso rigoroso della ricerca

La spesa per l'istruzione

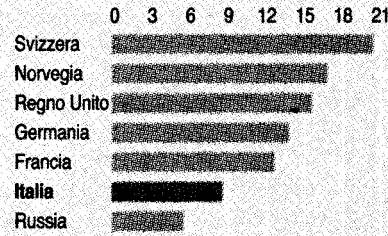
In % sulla spesa pubblica



Fonte: Ocse

Quanto costa uno studente

Istruzione universitaria, in migliaia di dollari



Fonte: Ocse

IL PARADOSSO DI ABILENE

Freek Vermeulen, nella foto: "Il paradosso di Abilene spinge a condividere false scelte vincenti"

