

Quando il successo nasce per caso

ALBERTO FELICE DE TONI



Uno degli autori più noti in ambito strategico, Henry Mintzberg, sostiene che la strategia effettiva delle organizzazioni sia il risultato di una combinazione tra la strategia deliberata intenzionalmente e la

strategia emergente sul campo. Ovvero, il cammino si fa andando: bisogna cogliere il divenire e rimanere aperti al cambiamento.

Nel libro del 2005 "Heroic leadership", l'autore Chris Lowney racconta la storia dei gesuiti. La compagnia di Gesù, fondata da Ignazio di Loyola nel 1543, è una delle organizzazioni che più di altre ha saputo trasformarsi nel tempo cogliendo i segni del cambiamento.

I FONDAMENTI DEI GESUITI

Un primo principio, cui vengono educati i giovani gesuiti, è che "il mondo intero sarà la vostra casa". La frase va intesa letteralmente e ha lo scopo di spingere i giovani gesuiti a essere veloci e mobili e a reagire prontamente. Essi devono essere "indifferenti", in quanto "l'indifferenza porta l'essere umano a sradicare da sé ogni provincialismo, ogni paura dell'ignoto, ogni attaccamento allo status sociale o alle sue proprietà, ogni pregiudizio o avversione verso il rischio e soprattutto quella mentalità del "da che mondo è mondo si è sempre fatto così".

LE INNOVAZIONI VANNO ACCETTATE

Affrancandosi da ogni smodato attaccamento che potrebbe impedirgli di correre rischi e accettare le innovazioni, l'uomo trova il giusto equilibrio per rivolgere la propria immaginazione a nuove opportunità e soluzioni, il cui numero aumenta

considerevolmente se sappiamo guardare al futuro con ottimismo. E ciò che Loyola chiamava "vivere con un piede sempre levato".

Lo spirito di iniziativa trova il suo fondamento nella convinzione che tutti i problemi hanno per lo più la loro soluzione e che non sarà difficile trovarla grazie all'immaginazione, alla perseveranza e all'apertura mentale.

Nata inizialmente con lo scopo generico di "portare soccorso alle anime", la compagnia successivamente si focalizza in una direzione specifica: l'educazione scolastica. Il cambiamento è stato molto



Sant' Ignazio di Loyola

forte e non è stato pianificato a tavolino. Potremmo fingere che, in un lontano pomeriggio del 1543, stesse emergendo in una qualche sala riunione una task force dotata di un piano generale per dominare il mercato dell'istruzione mondiale. La cosa, però, non andò esattamente in questo modo: tutto, semplicemente, accadde quasi per caso, e la verità è che i successi societari "accaduti quasi per caso" sono molti di più di quanti gli esperti di strategia vorrebbero ammettere.

COGLIERE IL DIVENIRE

STRATEGIA DELIBERATA CON INTENZIONE OPPURE EMERGENTE SUL CAMPO? LA TEORIA DELLA COMBINAZIONE DEI DUE FATTORI, FORMULATA DA MINTZBERG, HA UN ANTESIGNANO SIGNIFICATIVO NELLA STORIA E NELL'EVOLUZIONE DELL'ORDINE RELIGIOSO DELLA COMPAGNIA DI GESÙ

CURA DELLE ANIME TRA I BANCHI

Quello che accadde fu un classico caso di spostamento del campo di azione, poiché i team dei gesuiti, che avevano ricevuto il preciso mandato di istruire nuove reclute, si accorsero poco a poco che la loro missione dava ottimi frutti. Per i giovani addestrandoli furono aperti convitti nei dintorni dell'Università di Parigi, Lovanio, Colonia e altre città. I "manager gesuiti" facevano da supervisori allo sviluppo spirituale delle reclute, mentre le migliori facoltà europee fornivano loro un'eccellente preparazione accademica. Per i manager gesuiti neppure la qualità dell'insegnamento delle più

rinomate università europee sembrava adeguato agli "aptissimi", tant'è che presto apparve assolutamente sensato affiancare agli studi universitari dei corsi nei quali avrebbero insegnato i gesuiti stessi. Da strutture nate come convitti per giovani gesuiti, in cui non si svolgeva attività didattica, si passò così a veri e propri collegi con personale docente e amministrativo formato da gesuiti, ma rivolti anche a studenti laici. Il campo di azione si era spostato. L'obiettivo non era emerso da una sessione di brain storming di qualche ufficio di pianificazione strategica (di cui l'ordine non disponeva): tutto era accaduto quasi per caso. Improvvisamente quasi i tre quarti delle risorse umane dei gesuiti furono convogliate in una attività che non era stata affatto contemplata all'atto di fondazione della Compagnia di Gesù.

Costruzione dal basso

La rete scolastica venne costruita dal basso verso l'alto e non dall'alto verso il basso. Se vi fu una qualche visione ai vertici dell'ordine, questa si limitò a precisare con grande determinazione un unico dettaglio: *magistris sint insignes*, cioè "gli insegnanti devono essere eccellenti". Che Mintzberg abbia letto la storia dei gesuiti?