

# FAR BRILLARE MOLTI OCCHI

di UGO MORELLI

Cosa ci fa, per un giorno intero, l'allenatore nazionale della squadra italiana di pallavolo a Trento? È venuto per osservare e selezionare i giocatori dell'Itas, come fa spesso? No, stavolta no. Mauro Berruto sta svolgendo un intenso seminario di formazione in un'aula affollata di dirigenti. Sta parlando a un pubblico coinvolto e partecipe di cosa vuol dire dirigere un gruppo di persone verso obiettivi significativi. Si sta occupando di innovazione e delle vie per realizzare il cambiamento.

È stata Formazione lavoro, società per la formazione della Cooperazione trentina, a chiamarlo. Con uno scopo preciso: affrontare uno dei nodi più impegnativi dell'economia e delle imprese locali, ossia la difficoltà a innovare. Tale difficoltà si acutizza in tempo di crisi, perché i problemi si intensificano ed emerge come sia stato sbagliato trascurare l'innovazione per rifugiarsi nella consuetudine; come sia stato inavveduto andare avanti tra imitazione e basso livello di investimento in competenze e innovazione. Lo scarto oggi è pesante, ancor più appare in quanto i segni di cambiamento sono scarsi. L'auspicio è di non essere giunti a un punto di non ritorno.

Di tutte le aree di innovazione possibili — da quella tecnologica a quella dei processi produttivi, a quella delle alleanze tra imprese — la più dolente è quella delle competenze. Parlo delle competenze per la crescita professionale, per lo sviluppo della qualità delle relazioni, per l'affermazione di una visione strategica dell'azione della propria impresa. Si tratta di competenze che, quan-

do venivano indicate come cruciali in tempi di vacche grasse, suscitavano derisione e atteggiamenti di sufficienza, mentre oggi si rivelano fondamentali ma spesso non si sa come fare a colmare i gap evidenti.

Berruto parla di apertura, dell'importanza di andare a lavorare nei posti migliori per fare esperienze differenti e portarle poi nelle proprie realtà, delineando così una via urgente e indispensabile. Poi fissa altri principi. Le indicazioni per favorire l'affermazione di un orientamento al risultato sono un aspetto fondamentale che chi ha un ruolo direttivo deve curare. Altrettanto importante il suggerimento a coltivare la curiosità, poiché l'immaginazione ha molto a che fare con la riuscita: solo immaginandole, le mete possono essere raggiunte.

La formazione e la preparazione sono il miglior modo per prevenire, per quanto possibile, le difficoltà nella direzione d'impresa. Per questo è importante prepararsi ad agire come se ci trovassimo in mezzo alla tempesta. Un rischio elevato da evitare sono le «zone di comfort», zone in cui le persone si rifugiano ripetendo sempre le stesse azioni nel tempo e non imparando più nulla di nuovo, né facendolo.

Il ruolo della classe dirigente, oltre la retorica del managerialismo rampante, è come quello di un direttore d'orchestra che non emette una sola nota, perché il suo contributo consiste in quanti occhi riesce a far brillare. L'auspicio è che la formazione concorra a mettere in moto responsabilità direzionali che oggi sono quanto mai necessarie per le imprese trentine.