

INQUIETUDINE DEL MANAGEMENT ¹

di UGO LUCIO BUSINARO

1) *Premessa*

E' banale osservare, ai nostri giorni, che quello del dirigente é un « mestiere » difficile.

Ma è un « mestiere o un'arte »? E' il naturale sviluppo e quasi il premio di tappe successive di una carriera dedicata all'azienda o è una professione?

L'enfasi che viene data alla necessità di dedicare tempo sufficiente alla « formazione » è un indice del crescente grado di professionalità. E' tuttavia anche un indice della inquietudine crescente, della crisi di « identità » del dirigente moderno.

Tuttavia, il dirigente si trova in un periodo difficile non tanto (o non solo) per mancanza di strumenti e di metodologie, ma anzitutto per la crisi del ruolo del dirigente in un sistema complesso in trasformazione. *L'azienda è un sottosistema di un sistema più ampio.* Tutto funziona se per ciascun sottosistema sono definiti ruoli ed obiettivi con specifiche delimitazioni. Un primo *esempio di crisi si ha se il sottosistema azienda deve accollarsi obiettivi e ruoli di altri sottosistemi.* ad esempio se deve svolgere - per sopperire ad inefficienze della burocrazia - compiti « vicari » che spettano allo Stato.

L'azienda stessa è un sottosistema suddiviso in sotto-sottosistemi. La struttura aziendale mette in evidenza detti sotto-sottosistemi, ad esempio differenziando tra funzioni diverse: marketing, finanza, progettazione, produzione.

Il mestiere di *dirigente* di marketing o di dirigente della produzione si *può arricchire di professionalità acquisendo metodologie:* ad es. metodologie di ricerca operativa per una ottimale utilizzazione delle risorse di cui dispone la funzione « produzione ».

Ma cosa capita, *e a cosa servono le metodologie se il ruolo della funzione non è più ben definito per i cambiamenti* che avvengono *sia all'interno che all'esterno dell'azienda?*

Così ad esempio: il responsabile del marketing può trovarsi in difficoltà perché non è più in grado di interpretare le tendenze ed i desiderata del mercato in termine di variazione di alcuni determinati parametri del prodotto che vende. Ad es., può non essere più in grado di definire le specifiche del nuovo modello di auto in termini di potenza, classe, prezzo, ecc., perché nel frattempo sta avvenendo un effetto di interazione - tipico di sistema complesso - dovuto alla stessa densità del mercato automobilistico.

La funzione così chiara svolta dal prodotto viene messa in discussione ed il responsabile del marketing dovrebbe avere lui stesso capacità di progettazione tecnica, per cercare di interpretare non sulla base dei suddetti parametri, ma in modo integrale i fabbisogni dell'utenza. Da qui una sovrapposizione ed un potenziale conflitto con il « sotto-sistema progettazione » che da parte sua potrà contemporaneamente essere portato a sostituirsi alla funzione marketing cercando di dare una risposta diretta proponendo una soluzione progettuale che chiarisca le confuse esigenze dell'utenza, che il marketing non è in grado di interpretare con chiare specifiche.

Se è così, se la difficoltà del « mestiere di dirigente » nel momento attuale, è un indice **che** il sistema si sta evolvendo verso una ristrutturazione diversa in cui lo stesso ruolo dell'azienda si viene modificando, allora rispunta il concetto che quello di dirigente diventa più un'arte che un mestiere. In tali condizioni sono *più importanti le capacità di fare « sintesi » spesso intuitive, che le capacità di « analisi » troppo razionali.*

¹ Questa nota deriva, sintetizzandola, da una prolusione che l'autore, nella sua qualità di direttore del Centro Ricerche Fiat, ha tenuto a un ciclo di seminari per Dirigenti d'Azienda organizzati a Torino dall'Istituto Professioni Nuove, il 5 maggio 1976. Data la rilevanza del tema, la Rivista ospiterà nei prossimi fascicoli altri contributi sull'argomento.

2) Perché « inquietudine »?

Se l'interpretazione in termini di crisi di transizione da un sistema strutturato in un certo modo ad un sistema strutturato diversamente ha una qualche credibilità, allora lo stato d'animo principale del dirigente deve essere quello della « inquietudine » più che quello della « serenità ».

Inquietudine sentita soprattutto dal *dirigente se* è vero che il suo *ruolo* è quello di «governor» del sottosistema che gli è affidato,² cioè quello di assicurare che il sottosistema svolga le proprie funzioni delimitate, raggiungendo i propri specifici obiettivi.

Infatti *si diventa inquieti* se si ha l'impressione che le « regole del gioco » cambiano: nel caso specifico se gli altri sotto-sistemi con cui il proprio interagisce si comportano « stranamente » non fornendo più gli *outputs* che servono da *inputs* al nostro sotto-sistema così come è appunto stabilito nelle regole del gioco.

In effetti può sembrare un po' troppo riduttivo assimilare la figura del dirigente a quello di un meccanismo, come è un « governor ». In realtà ciò che umanizza la figura del dirigente è la necessità e capacità di prendere decisioni in condizioni che si presentano di volta in volta come nuove. Purtuttavia il dirigente deve avere la guida di « criteri decisionali » su cui basare la propria scelta e sicurezza di obiettivi. *In uno stato di transizione sono tali criteri, oltre che gli obiettivi, che variano, che perdono di certezza.* Così, ad es., si può notare una oscillazione tra poli estremi, come:

- « programmazione » per rendere certo il futuro e « libertà di iniziativa » per cogliere nuove opportunità da un futuro aperto;
- « esperienza » per assicurare una gestione efficiente delle risorse per raggiungere obiettivi sicuri e « creatività » per una efficace utilizzazione del potenziale verso traguardi incerti;
- « analisi » come strumento per prevedere il futuro suddividendolo per aree predicibili per estrapolazione del presente e « sintesi » per cogliere, per intuizione, interazioni nuove tra le aree;
- « decentramento » delle funzioni e degli obiettivi per un più vicino contatto ai multiformi aspetti di un mercato plurisettoriale, e « accentrimento » per una più unitaria politica dei rapporti con un ambiente sempre più integrato e transitorio;
- « destinazione tattica delle risorse » per l'adeguamento al breve termine e allocazione crescente di esse per « acquisire posizioni strategiche » per uno sviluppo a lungo termine;
- « standardizzazione » del prodotto per ridurre i costi ed aumentarne la diffusione e « adattamento ai bisogni » variabili e soggettivi dell'utenza.

A questo punto si aggiungano le *incertezze* già citate in premessa *sulle delimitazioni del sotto-sistema* di cui il dirigente funge da « governor », le tendenze ad allargare i propri limiti per sopperire alle inefficienze di altri sottosistemi (i cosiddetti compiti vicari) o a difendere il proprio territorio» dalle invadenze di altri sottosistemi anche loro alla ricerca di colmare il gap e l'inefficienza informativa da un sotto-sistema all'altro estendendo il proprio campo di azione.

Come esempi di questa *crisi di identità* si possono citare, oltre a quelli già illustrati dei marketing e della progettazione, quelli delle funzioni

- « finanza e pianificazione » che deve prevedere anche *le variazioni tecnologiche* per valutare le incertezze nella redditività;
- « produzione », sempre più coinvolta negli aspetti socio-psicologici e sindacali della *gestione del personale*;
- « ricerca », sovrappoentesi alla « pianificazione prodotto ».

² Uso la parola inglese «governor» derivata della nomenclatura dei sistemi contro-reazionati, per il sapore più ampio che dà, appunto per l'esotismo e le assonanze con parole della nostra lingua, rispetto alla banale traduzione con «controllore».

3) « *Small is beautiful?* »

Tutto ciò sembra avere un vizio di origine: essere cioè tarato a misura della grande azienda di cui deriva l'esperienza di chi scrive. *Nella piccola azienda*, si potrà obiettare, poiché le varie funzioni si integrano spesso in una sola persona, non vi può essere crisi di identità, conflitto fra funzioni. Se l'accento è sulla necessità di fare sintesi intuitive più che complicate analisi, chi meglio della piccola industria è in grado di navigare nel mare tempestoso dato che per le sue stesse dimensioni non si può permettere il lusso di analisi razionali troppo dettagliate?

Ed infatti da più parti si guarda al « piccolo » come ad una dimensione ideale

In realtà non mi sentirei di essere così ottimista se operassi in una piccola azienda. Il concetto che il « *piccolo è bello e razionale* » è l'espressione di un emotivo e nostalgico ritorno ad un passato molto lontano in un mondo *poco denso* in cui il « piccolo » era anche autonomo e isolato. In un mondo invece molto - troppo - denso come il nostro, il piccolo finisce più per apparire « schiacciato » che libero, flessibile ed autonomo.

In questo caso *l'inquietudine* ha ragione di essere tra l'altro *per l'impossibilità pratica, date le piccole dimensioni*:

- *di sopperire ad inefficienze di altri sotto-sistemi* (come ad es., quelle burocratico) svolgendo direttamente compiti vicari;
- *di destinare risorse a fini strategici*, come ad esempio per la ricerca.

In conclusione, l'immagine di un management "inquieto" non sembra del tutto inappropriata. Il timore è che con questa immagine si finisca per evocare il diavolo sovvertitore. La speranza è che l'immagine identifichi una condizione dinamica creativa.