



LA VISIONE MAINSTREAM DEL MANAGEMENT

Introduzione

Il management è la teoria e la prassi dell'attività di direzione di una organizzazione complessa. Per teoria di “mainstream” di management intendiamo il patrimonio di conoscenze che raccoglie consenso generale almeno nel mondo dei manager e in gran parte dei “practitioner”.

La visione mainstream del management è fondata su di una specifica visione dell'organizzazione ed è strutturato in due momenti che sono considerati fondamentali diversi:

1. la gestione del **funzionamento**.
2. la gestione del **cambiamento**.

Il management mainstream è, per questa sua volontà di differenziare i due momenti, in qualche modo schizofrenico.

*L'organizzazione è vista
come una “macchina
complicata”*

La visione “mainstream” dell'organizzazione

L'organizzazione è vista come una “macchina complicata” fatta di:

- una **parte fondamentale** costituita da strutture (fisiche e tecnologiche) e procedure esecutive, logistiche e distributive (automatizzate e non) attraverso le quali è possibile generare una **catena di comportamenti** che permettono di produrre, erogare e far arrivare al cliente, efficacemente ed efficientemente, oggetti e servizi.
- una **parte di “contorno”** costituita di strutture e processi (meno proceduralizzati) amministrativi e commerciali.

Le caratteristiche della macchina devono essere finalizzate alla realizzazione della strategia aziendale. Esiste (e bisogna scoprirlo) un disegno ottimale della macchina organizzativa per ogni strategia. All'interno della macchina organizzativa vengono allocate le persone esecutive. A ciascuna di esse viene assegnato una parte della catena dei comportamenti da mettere in atto. Viene, quindi, loro richiesto di disporre delle competenze necessarie.

Le persone sono, quindi, considerate come "sistemi di competenze". Il funzionamento ottimale di una organizzazione, dal disegno ottimale per la strategia dell'impresa, richiede che esista una corrispondenza perfetta tra le esigenze di competenze di un ruolo e le competenze di chi interpreta quel ruolo.

Le persone sono considerate come "sistemi di competenze"

La macchina è diretta da una struttura gerarchica nella quale sono allocati i manager ai quali sono assegnati il potere e la responsabilità di farla funzionare al meglio

La macchina è diretta da una struttura gerarchica (o più complessa) nella quale sono allocate le persone direttive (definiamole manager) alle quali sono assegnati il potere e la responsabilità di utilizzo (di far funzionare al meglio) di organizzazione e persone.

Le persone, sia esecutive che direttive, sono considerate, oltre che sistemi di competenze, anche elaboratori razionali che ragionano in termini di "convenienze oggettive".

Alle persone viene assegnato un compenso che è direttamente proporzionale alla qualità, importanza del ruolo che interpretano. Se la struttura organizzativa e i patrimoni di competenze delle persone sono "ottimali", si attiva il management del funzionamento. Se non lo sono, occorre attivare l'altra faccia del management: il management del cambiamento.

Il management “mainstream” del Funzionamento

Quali sono le **operazioni direzionali** (svolte dai manager) che permettono di **gestire al meglio il funzionamento** di questa macchina complicata, ma ideale?

Innanzitutto, occorre **programmare** le modalità, i tempi di funzionamento, e i risultati che si attendono. I risultati attesi sono giudicati essere il massimo raggiungibile da quella particolare organizzazione finalizzata a quella particolare strategia. Poi occorre assegnare obiettivi individuali in modo che il loro raggiungimento permetta il raggiungimento del risultato complessivo. Modalità di funzionamento, risultato complessivo da raggiungere ed obiettivi personali costituiscono il Piano di funzionamento. Da ultimo, è necessario **comunicare** correttamente questo piano perché le persone capiscano esattamente quali sono i compiti che devono svolgere.

Programmazione e comunicazione in teoria dovrebbero bastare per attivare la catena di comportamenti necessari e sufficienti a realizzare i risultati cercati. Ma nella pratica non bastano perché si inseriscono alcuni **elementi di “disturbo”**. Gli elementi di disturbo sono pigrizia ed egoismo, da un lato, e i valori dall'altro. Pigrizia ed egoismo costringono ad una negoziazione della retribuzione e degli obiettivi individuali. Essi vanno gestiti attraverso un sistema di premi e punizioni che servono a motivare le persone ad usare le loro energie migliori per svolgere il loro compito.

La gestione dei valori è più complessa perché i valori si situano al di là della sfera razionale.

...occorre programmare le modalità, i tempi di funzionamento, e i risultati che si attendono. I risultati attesi sono giudicati essere il massimo raggiungibile da quella particolare organizzazione finalizzata a quella particolare strategia

***...comunicazione,
negoziiazione, motivazione
e controllo, in sintesi
l'esercizio della leadership,
sono azioni di clonazione e
di manipolazione.***

Può accadere che il sistema di valori di una persona può essere “disordinato” e non allineato al sistema di valori che fondano l'organizzazione giudicata ottimale. E disordine e scoordinamento possono generare comportamenti diversi da quelli considerati ottimali. E' allora necessario un costante sforzo di allineamento dei valori delle persone ai valori aziendali. Si tratta, in sostanza, di uno sforzo di meta-motivazione continuo che serve a generare empatia.

Le azioni direzionali che abbiamo descritto (programmazione, comunicazione, negoziazione, motivazione e allineamento) dovrebbero essere necessarie e sufficienti a far funzionare al meglio l'organizzazione ottimale. Ma, poiché la possibilità di errore è insita nella natura umana e la capacità di eliminare gli elementi di disturbo non può essere assoluta, è necessario un sistema di controllo operativo che segnali gli scostamenti dal raggiungimento degli obiettivi e le cause che li hanno generati (i malfunzionamenti) in modo da eliminarli.

La “somma” delle competenze necessarie ad un manager per far funzionare la macchina dell'organizzazione sono le competenze di leadership. Essa è, in poche parole, la capacità di far aderire non solo razionalmente, ma anche emozionalmente, gli “ingranaggi” al progetto organizzativo della macchina complicata.

Vorremmo far notare che comunicazione, negoziazione, motivazione e controllo, in sintesi l'esercizio della leadership, sono azioni di clonazione e di manipolazione. Ma sono azioni di clonazione e di manipolazione benevole, che vengono giudicate inevitabili a causa delle caratteristiche intrinseche dell'impresa-macchina.

Una manipolazione che deve essere benevola e paterna, ma che è indispensabile a causa delle difficoltà di interpretare il ruolo di ingranaggi.

L'attribuzione della funzione direttiva è fatta attraverso la logica della competenza. I processi di direzione sopra descritti costituiscono la terza parte della organizzazione formale che si affianca alla parte fondamentale ed alla parte di contorno che abbiamo descritto prima.

Se tutte le attività direzionali sono svolte nel modo migliore possibile, si ottengono i risultati attesi e si crea un clima organizzativo "positivo".

La gestione "mainstream" del Cambiamento

Il cambiamento è l'altra dimensione fondamentale della vita organizzativa. Rispetto alla dimensione del funzionamento, che viene considerata "naturale", essa ha "ontologicamente" un carattere eccezionale, quasi innaturale. Questa è la differenza profonda tra le due visioni (e da qui la schizofrenia citata prima).

Il management del cambiamento sarà "innaturale", ma è indispensabile: è necessario per rendere l'organizzazione in uso aderente al sempre mutevole ambiente nel quale è chiamata ad operare.

Quali sono le **operazioni direzionali** che permettono di **gestire il cambiamento**?

Innanzitutto il processo di cambiamento necessita di un input esterno. L'input (strategico) nasce dalla scoperta di eventi ambientali che costringono ad una azione di riposizionamento dell'impresa che si traduce nella individuazione di

Il cambiamento rispetto alla dimensione del funzionamento, che viene considerata "naturale", ha un carattere eccezionale, quasi innaturale.

nuove prestazioni ottimali che l'organizzazione deve essere in grado di realizzare.

Questo input è fornito dal management strategico.

Partendo da questo input, il management organizzativo (che non coincide con il management strategico) deve **progettare** la nuova organizzazione che prevede una nuova catena di comportamenti e il patrimonio di risorse necessario a farla funzionare.

Poi, deve individuare il gap (a livello di organizzazione e persone) tra il vecchio e il nuovo e definire ed implementare un Piano di cambiamento dell'organizzazione e di sviluppo delle risorse umane.

Anche la realizzazione del Piano di cambiamento è accompagnata da una azione di controllo che viene definito "direzionale".

In questo modo si arriva a disporre di una nuova organizzazione e un nuovo patrimonio di risorse in uso. E ad esso si applica il processo di gestione del funzionamento precedentemente descritto.

B&M Consulting
Viale Tibaldi 53
20136 Milano

info@bmconsulting-mi.com
+39 335 5650 300