

Meta Management

La nuova bussola di ogni manager



Alberto Felice De Toni

Sistemi di valutazione e valorizzazione. Bisogna passare dalla logica di mezzi-fini a quella di condizioni-conseguenze. In questa maniera i risultati non si ottengono ma si raccolgono

Un libro che rappresenta una delle tappe miliari nello sviluppo del management è il testo scritto da Robert N. Anthony (1916-2006) nel 1965 intitolato "Planning and Control Systems". Il libro - tradotto in italiano nel 1978 con il titolo "Sistemi di pianificazione e controllo" - è considerato un'autentica bibbia nel suo ambito.

Anthony è stato professore di Management Control alla Harvard Business School di Boston, una delle più prestigiose scuole di management al mondo. Pianificazione e controllo sono considerate attività chiave dalla gran parte dei manager. La definizione di piani, la loro implementazione e il controllo dei risultati sono nell'immaginario collettivo attività 'core' di ogni manager.

Le attività di Planning and Control sono ascrivibili a un paradigma ancora più ampio che possiamo definire come Design and Implementation. Il pensiero greco prima e occidentale poi arriva a formulare l'approccio scientifico fondato sulla modellistica. Per prima cosa si deve disegnare un modello e poi lo si deve applicare. Bisogna formulare un piano e poi agire in base a esso. La modellazione è lo strumento che alimenta la fiducia di René Descartes nella possibilità di diventare "signori e padroni della natura". Ed ecco l'influenza della scienza sul nostro modo di guardare alle organizzazioni, intese come macchine

semplici in ambienti semplici, da pianificare e controllare.

Ma la realtà è complessa e spesso non è riconducibile a un modello. Von Clausewitz (1780 - 1831), teorico militare prussiano e autore del trattato di strategia militare "Della guerra", afferma che la guerra è ciò che devia sempre, nel corso delle operazioni, da quanto si è progettato. Le circostanze, emergendo all'improvviso, rendono il piano preventivamente stabilito dissonante rispetto alla realtà.

Sun Tzu, generale vissuto in Cina fra il VI e il V secolo a.C., è autore di uno dei più importanti trattati di strategia militare dell'antichità: "L'arte della guerra". È necessario partire dalla situazione, non da una situazione modellizzata, ma dalla situazione in cui ci si muove e all'interno della quale si tenta di scoprire dove risiede il suo potenziale e come sfruttarlo. Quindi è opportuno valutare il contesto e sfruttarne il potenziale secondo un approccio che potremmo definire Evaluation and Exploitation. Comprendere a fondo il reale consente di anticiparne l'evoluzione e trarne vantaggio. Il primo capitolo de "L'arte della guerra" si intitola Ji, che può essere tradotto con 'calcolo e valutazione'. Si inizia dalla valutazione del potenziale della situazione e solo a questo punto è possibile sfruttarlo a proprio favore.

I due approcci sopra descritti - Design and Implementation e Evaluation and Exploitation - si

differenziano per quanto riguarda la definizione del modello. Nel primo caso il modello è definito ex ante, nel secondo caso è definito in itinere, schematizzabile ex post.

Inoltre, i due approcci si differenziano per la logica sottesa. Nel primo caso esiste una logica di finalità mezzi-fini. Il piano permette di raggiungere il fine grazie ai mezzi. Nel secondo caso un modello predefinito non esiste in quanto è una conseguenza delle situazioni mutevoli che avvengono. La logica di propensione condizioni-conseguenze si sostituisce alla logica di finalità mezzi-fini. Si sfruttano le propensioni nel mentre esse si dispiegano.

Non più mezzi-fini, ma condizioni-conseguenze: vanno reperiti a monte tutti gli elementi favorevoli, come fattori portanti, a titolo di condizione, in modo da svilupparli e trarne il maggiore vantaggio. L'effetto va lasciato accadere: non ad averlo di mira (direttamente, nella logica di finalità), ma implicarlo (come conseguenza, nella logica di propensione), vale a dire non cercarlo, ma raccogliarlo. Della serie: inclinate il piano (condizione) e lasciate che la pallina cada da sola (conseguenza).

Nella libreria di ogni manager al libro "Sistemi di pianificazione e controllo" ne va affiancato un altro che ogni manager potrà scrivere sulla base della propria esperienza: Sistemi di valutazione e valorizzazione.

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

