

Gestire la complessità

di ALBERTO FELICE DE TONI



Ogni giorno la complessità della competizione aumenta. Ma come farci fronte?

Una prima grande scuola manageriale - quella classica di Frederick W. Taylor e di Henry Fayol - denominata Scientific Management ritiene che struttura, processi e sistemi siano fondamentali nel determinare le prestazioni dell'organizzazione. In particolare, procedure e sistemi di misurazione delle prestazioni, con l'attivazione dei famosi *Key Performance Indicator* (Kpi), sono fondamentali per assicurarsi che le persone, considerate come il fattore meno affidabile dell'organizzazione, agiscano come prescritto. Questo approccio, definibile come *hard*, all'aumentare della complessità del contesto competitivo suggerisce di aggiungere nuove strutture, nuovi processi e nuovi sistemi per ottenere l'amento richiesto delle prestazioni. Ecco, quindi, l'introduzione di nuove unità e di nuovi responsabili di qualità, *customer satisfaction*, sicurezza, *compliance* e così via, in un crescendo di compiti, unità e procedure che, in realtà, aumentano la difficoltà della gestione interna in una spirale viziosa.

GOVERNATI DA SENTIMENTI

Una seconda grande scuola manageriale, nata dagli studi di Elton Mayo e nota come

AUTONOMIA E COOPERAZIONE - IN UN'ORGANIZZAZIONE È SBAGLIATO APPIATTIRSI SOLO SU PROCEDURE E CONTROLLI O SOLO SULLE RELAZIONI INTERPERSONALI. È NECESSARIO, INVECE, UN LORO MIX PER LIBERARE PIÙ ENERGIE UMANE POSSIBILI

Movimento delle relazioni umane, considera l'organizzazione come un insieme di relazioni interpersonali e di sentimenti che le regolano. *Team building*, eventi di *networking* e seminari fuori sede sono strumenti tipici di un approccio, definibile come *soft*, che ritiene che le prestazioni positive di un'organizzazione siano il risultato di buone relazioni interpersonali. Il modo di agire di ogni individuo è determinato dalle sue caratteristiche personali, in primis psicologiche e di atteggiamento. In altre parole, per cambiare il comportamento sul lavoro basta cambiare l'atteggiamento delle persone (o le persone). A prima vista l'approccio *soft* sembra essere opposto a quello *hard*, ma non è così.

GLI STIMOLI GIUSTI

Come ci spiegano Yves Morieux e Peter Tollman in *'Smart Simplicity'*, sia nel management scientifico sia in quello umanistico ritroviamo una visione pavloviana del comportamento, concepito cioè come un riflesso condizionato. Nell'approccio *hard* lo stimolo giusto per garantire l'allineamento del comportamento degli individui è l'incentivo economico; nell'approccio *soft* sono gli stimoli emotivi esercitati da manager dotati di *leadership* appropriata. In entrambi i

casi si tenta di influenzare l'individuo con stimoli di natura finanziaria o emotiva; in nessuno dei due casi ci si pone il problema di valorizzare al meglio l'intelligenza dell'individuo. La dinamica generata da questi due approcci, che spesso coesistono nelle organizzazioni, è presto descritta: l'approccio *hard* genera nuovi ostacoli agli individui e contribuisce a generare insoddisfazione e demotivazione degli stessi; l'approccio *soft* interviene per limitare il loro sentirsi inutili e inefficaci e per aiutare le persone a sentirsi e a lavorare meglio. I manager ritengono di aver risolto i problemi, ma così non è. Paradossalmente, la responsabilità per la demotivazione ricade sulle persone stesse. Se i problemi persistono, e accade sempre, la colpa è delle persone il cui atteggiamento è negativo o sbagliato. In un parola non capiscono...

IL VERO PUNTO DI FORZA

E allora? Come se ne esce? Per affrontare la complessità dobbiamo puntare sull'intelligenza distribuita delle persone e attribuire loro un certo grado di autonomia. Le persone non sono il punto debole delle organizzazioni come presuppone l'approccio *hard*, ma rappresentano il vero punto di forza. Sono le persone che fanno la diffe-

renza. Nessuna nuova struttura, procedura o sistema sarà sufficiente a prevedere tutti i problemi e sarà capace di aiutare le persone a trovare soluzioni e a valutare opportunità. Solo collaboratori autonomi potranno esprimere giudizi, negoziare compromessi, trovare soluzioni creative, interpretare le regole rispettandone lo spirito e non applicandole alla lettera.

PAROLE CHIAVE

Di fronte alla complessità nessuno possiede tutte le risposte. Per questo è necessario che le persone utilizzino la loro intelligenza e autonomia per cooperare. Le parole chiave diventano autonomia e cooperazione. L'autonomia libera la potenzialità degli individui e la cooperazione crea sinergie moltiplicative a vantaggio dell'efficacia del gruppo. L'approccio *hard* limita l'autonomia considerata rischiosa e minimizza l'esigenza di cooperazione definendo precisamente compiti e procedure. Mentre l'approccio *soft* considera le azioni e le decisioni degli individui conseguenze in primis di esigenze psicologiche ed emotive e non, ad esempio, dall'evidenza dei vantaggi della cooperazione anche per i singoli. Autonomia e cooperazione: ecco il mix per navigare nella complessità.

detoni@uniud.it