

Il management e il futuro

L'idea di proporre al Lettore alcune riflessioni sull'atteggiamento del management nei riguardi del futuro è nata dall'analisi dei risultati di una ricerca condotta sulle sfide che si proporranno al management negli anni a venire.

La ricerca, appena conclusa (ottobre 2012) presso il Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università di Verona, si proponeva di raccogliere le opinioni di un campione di manager e imprenditori del Nord Est (16) su ciò che il futuro proporrà al management. Il tutto attraverso la selezione del livello di importanza assegnato ad un nutrito gruppo di possibilità (30), predisposte a partire dall'ambizioso modello di Gary Hamel presentato nel numero 2 della Harvard Business Review del 2009¹.

Il modello richiamato proponeva 25 sfide puntualmente descritte nel loro significato. La sua formulazione è stata in parte rivisitata e integrata sulla base di esperienze maturate in precedenti ricerche, il che ha portato le domande ad un totale di 30.

Per ogni componente di questo *puzzle* del futuro manageriale, le risposte dovevano graduare il livello di importanza assegnato alla singola sfida, oltre che indicare il livello di progresso realizzato per la stessa all'interno dell'azienda al momento della rilevazione.

L'ipotesi di lavoro adottata prevedeva che ai primi livelli delle percezioni manageriali relative a queste "esortazioni dagli anni a venire" si collocassero problematiche di ampio respiro, in grado di mettere in discussione l'impianto "filosofico manageriale" della gestione dell'impresa, per non dire il ruolo dell'impresa stessa nella società.

Si trattava delle seguenti 4 sfide, ricomprese nell'elenco delle 30 domande:

- 1) assicurarsi che il lavoro del management serva uno scopo più alto del semplice profitto;
- 2) incorporare totalmente l'idea della comunità e della cittadinanza nei sistemi di management;
- 3) allungare gli orizzonti temporali del management su obiettivi di lungo periodo;
- 4) accrescere la capacità di ascolto del management.

In realtà, una sola di queste è risultata tra le priorità segnalate dagli intervistati, che ai primi 4 posti hanno collocato le seguenti alternative tra le 30 disponibili:

- 1) prepararsi alla gestione dell'imprevisto,
- 2) ridefinire il ruolo del *leader* da eroe ad architetto sociale,
- 3) disporre di una capacità di sintesi,
- 4) accrescere la capacità di ascolto del management.

¹ Hamel G., "Moon Shoots for Management", *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 2, 2009.

Le ipotesi di partenza e i risultati della ricerca, come si può osservare, rivelano un unico punto in comune, quello riferito alla necessità di accrescere la capacità di ascolto del management, aspetto del tutto coerente con l'evoluzione delle relazioni tra l'impresa e il contesto in cui opera, ed in particolare con l'evoluzione dei mercati che, come il Cluetrain Manifesto sottolinea, altro non sono che conversazioni².

E conversare è ben diverso che comunicare.

Comunicare, infatti, significa rendere comune, dire qualcosa a qualcuno, diffondere, rendere pubblico. La comunicazione in sé non implica l'ascolto, in teoria potrebbe avvenire anche in assenza di ascolto, come peraltro all'interno delle organizzazioni aziendali ben si sa.

Conversare, invece, nella sua etimologia significa mettere insieme, intrattenersi in modo amichevole nella ricerca delle forme di dialogo che possono aspirare a rendere possibile la costruzione di una condizione di armonia delle relazioni. La conversazione presuppone l'attenzione e il rispetto e non può prescindere dall'ascolto perché si fonda sul desiderio di capire il punto di vista dell'altro.

Su questo aspetto, dunque, si può dire che i convincimenti del manager e dello studioso, coincidano.

Tuttavia, passando all'analisi della seconda parte della rilevazione diretta alla misurazione dei progressi che nell'organizzazione sono stati fatti al riguardo, si scopre che a fronte della percezione dell'importanza di accrescere la capacità di ascolto del management i progressi compiuti in azienda al momento della rilevazione sono i più bassi in assoluto tra tutte le 30 sfide proposte.

Insomma il management ritiene decisamente importante accrescere la capacità di ascolto, ma stenta a muovere in questa direzione.

Nella ricerca di una spiegazione plausibile per questo stato di fatto, il pensiero corre immediatamente ad una variabile che la conversazione chiama in causa ben più pesantemente di quanto accada nel caso della comunicazione: il tempo, perché conversare richiede o, se si vuole, "consuma" molto più tempo che comunicare.

Da qui lo stimolo a soffermare l'attenzione sul tema dell'atteggiamento manageriale nei confronti del tempo.

Invero, in tutte le sfide ipotizzate come fondanti per l'azione manageriale del futuro il tempo entra prepotentemente in gioco. Nei fatti, l'orientamento ad obiettivi più ampi di quelli del "semplice" profitto e la tensione al benessere di tutti gli *stakeholder*, come pure il riferimento ad orizzonti temporali di lungo periodo, rendono decisamente complesso il compito del manager e richiedono un tempo riservato al pensiero ed alla riflessione.

Ma queste sfide, come osservato, non rientrano nelle priorità del management.

Come si evince dalle risposte formulate dai manager, la sfida più importante in assoluto per gli intervistati è quella riferita alla necessità di essere pronti a gestire l'imprevisto che avvertono invadere quotidianamente l'impresa, a causa di un divenire ambientale confuso, disordinato e indistinto, che preme sull'organizzazione

² Levine R., Locke C., Searls D., Weinberg D., *The Cluetrain Manifesto*, Basic Books, New York, 2000, 2009.

e sulle scelte manageriali, portando il management all'adozione di uno "sguardo breve". Se a tutto questo si aggiunge l'accelerazione continua nel susseguirsi di queste condizioni, ben si può capire l'attenzione manageriale per questa sfida che, per parte sua, conduce però ad una immersione, o ad una fuga, nel presente, con il cedimento alla seduzione dell'agire immediato sotto le pressioni della rincorsa dell'attimo e del fascino discreto ed ambiguo dell'oggi.

Insomma, quello che la ricerca sembra sottolineare è che il management è portato ad aggrapparsi al presente per almeno tre motivi:

- il peso crescente dell'imprevedibilità nel susseguirsi e concatenarsi dei fatti che tratteggiano la vita dell'impresa;
- la trascuratezza dell'orientamento al benessere di tutti gli *stakeholder* e la noncuranza di obiettivi più ampi del profitto, che sottolineano il prevalere su tutti di uno *stakeholder*, la proprietà, che induce a sottovalutare l'importanza del tempo lungo secondo una prospettiva *short termism* votata a raccogliere tutto quanto possibile nell'immediato;
- l'accelerazione del dinamismo ambientale con il primato acquisito dall'orologio, che nel suo scandire incalzante di secondi misura incessantemente l'uso del tempo e allontana il pensiero da un domani sempre più difficile da decifrare e vedere perché offuscato dal divenire quotidiano.

In questo modo, il presente fagocita il futuro tendendo ad una permanente riproduzione di sé. Singolare è notare come anche nella coniugazione verbale il presente indicativo invada lo spazio del futuro, "domani vado a Roma" ha, infatti, ormai del tutto sostituito la forma "domani andrò a Roma".

Nei fatti questo si traduce nella dilatazione di un presente da rincorrere affannosamente, che trasmette ai decisori un senso di fretta per il quale le priorità vengono definite dall'urgenza piuttosto che dall'importanza delle questioni in discussione.

Il presente risulta in tal modo "nobilitato" rispetto alle altre due componenti concettuali del tempo, ossia il passato e il futuro che divengono ancillari rispetto allo stesso.

Tutto questo, come sottolinea Marc Augé³, "appiattisce l'avvenire su un eterno, allucinato presente" perpetrando un vero e proprio "furto di futuro". Ci si trova così nell'epoca del "futuro improbabile" che tale è a causa della rinuncia a reinventarsi e a mettersi in gioco.

Queste circostanze vengono ulteriormente aggravate da un altro fattore. Si tratta della pervasività dei mezzi di comunicazione odierni "che ci fa inseguire tutto senza farci concentrare" mai⁴, spargendo dosi crescenti di superficialità nei livelli di conoscenza disponibili a causa della diffusa incapacità ad uscire dalla rete per permettersi momenti di pausa e di silenzio. Condizione, questa, che frena l'immaginazione e la progettazione del futuro le quali chiamano in causa

³ Augé M., *Futuro*, Bollati Boringhieri, Torino, 2012.

⁴ Bartezzaghi S., "L'età della distrazione", *La Repubblica*, 14, ottobre, 2012.

concentrazione, riflessione, sogno, fantasia, tutte attività che vengono percepite come lussuose dispersioni di tempo.

Così avviene che del futuro si percepiscano i lati negativi piuttosto che quelli positivi, arrivando a trasformare l'attività dell'impresa, per sua natura proiettata con i propri investimenti su orizzonti a venire e su traiettorie di lungo periodo, in una attività più vicina al frenetico scambio finanziario che specula sul valore istantaneo di un titolo.

Invero, se dovessimo provare a costruire una mappa mentale attorno al concetto di futuro, seppur limitandoci alle parole che lo qualificano immediatamente alla nostra mente, entreremmo in un arcipelago di termini nel quale incontreremmo quantomeno i seguenti: cambiamento, incertezza, instabilità, imprevedibilità, rischio, rottura, sgomento, paura, curiosità, sogno, novità, alternative, inizio, domande, speranza.

Concetti che non richiedono spiegazioni salvo forse per la speranza, ossia la forza di guardare avanti anche quando sembra non ci sia nulla più da vedere, che va intesa non alla stregua di una fiduciosa certezza in qualcosa che per qualche motivo accadrà, quanto piuttosto come condotta attiva e determinata in un impegno verso la costruzione del futuro⁵. Concetti che consentono di intravedere i due atteggiamenti estremi che possono contraddistinguere lo sguardo verso il futuro: l'ansia per quello che si lascia, il desiderio di incontrare il nuovo che si prospetta.

Ma il nuovo, oltre che coraggio, richiede un tempo dedicato a sognare, tempo che per le ragioni richiamate al management risulta in gran parte inibito.

Accade così che il management divenga più sensibile alla paura di perdere ciò che ha raggiunto, piuttosto che all'attrazione di ciò che il nuovo può portare.

Conseguenza di questo stato di cose è la rarefazione delle idee e delle prospettive di crescita e sviluppo, oltre che la miopia che si manifesta nell'interpretazione della cause della crisi attuale.

Infatti, se gli economisti riconoscono alla situazione attuale (2012) la natura di una crisi da offerta⁶, il management, incantato dalla forza ammaliatrice del presente, è nei fatti portato a ritenere che la crisi in atto sia una crisi di domanda. Così a gran voce chiede riduzioni di carico fiscale per aumentare la capacità di spesa delle famiglie al fine di alimentare i consumi interni, senza rendersi conto che la creatura partorita dal capitalismo moderno, quella "società di mercato" che vive di apparenza e di acquisti compulsivi, è irrimediabilmente finita con la consapevolezza del vero valore dei beni e dei servizi che la crisi ha diffuso nelle persone.

D'altra parte, anche la possibile ed auspicabile riduzione del carico fiscale, coerente misura di politica economica ed equità sociale, andrà a premiare chi se lo meriterà. E non è detto che si tratti dei prodotti nazionali, come il caso Fiat sta a dimostrare. La gente, in realtà, ora chiede prodotti utili, funzionali e belli indipendentemente dal segmento di mercato considerato.

⁵ Bloch E., *Il principio speranza*, Garzanti, Milano, 1994.

⁶ Cfr. IPSOS, *Mettiamoci in gioco. Quale crescita per l'Italia?*, Milano, 2002.

Nei fatti ciò che si osserva è una diffusa abdicazione manageriale nei confronti della costruzione del nuovo con un annebbiamento dell'imprenditorialità e una rarefazione dell'innovazione nell'offerta da parte delle imprese, tra le quali non corre più la tensione imprenditoriale che nella seconda metà del secolo scorso ha contraddistinto, nel bene e nel male, la costruzione del mondo al quale oggi apparteniamo.

Aspetto questo confermato anche nell'occasione dell'Assemblea degli Industriali di Verona di quest'anno, nel corso della quale è emersa una vistosa ed imbarazzante caduta di innovazione nell'offerta di nuovi prodotti.

Così, se il management non rialza lo sguardo nella direzione del futuro, orizzonte nel quale il nuovo prende forma, non si potrà che assistere ad una ineluttabile, ulteriore caduta della competitività dell'impresa.

In realtà, come amava sottolineare Einstein, non è che serva parlare di crisi, né tanto meno è utile nascondere, serve invece lavorare per superarla, ben sapendo che "non possiamo pretendere che le cose cambino se continuiamo a fare le stesse cose".

La crisi, in fondo, è la preziosa occasione per trovare nei problemi che porta con sé i germi del mondo che verrà e al quale l'impresa potrà partecipare se saprà mettersi in discussione e reinventarsi, facendo dell'oggi il più bel passato del domani.

Per fare questo occorre avere il coraggio e la forza di sognare, di andare controcorrente, di percorrere nuove strade.

Occorre, insomma, essere giovani al di là dell'età che si ha, perché sono la curiosità, il desiderio di mettersi in discussione, l'incanto della produzione continua di domande, il gioco e l'entusiasmo a rappresentare lo spartiacque ideale tra il mondo dei giovani e il mondo dei vecchi. Mondi ai quali, ad evidenza, ci si trova così ad appartenere al di là dell'età anagrafica.

In questa prospettiva, è bene richiamare alla mente un atteggiamento manageriale nei confronti del tempo che risulta coerente con il ruolo del management nella società.

Atteggiamento efficacemente delineato da Richard Normann nel suo *Ridisegnare l'impresa*. In questo lavoro, l'Autore osserva come l'imprenditore e il management dovrebbero vivere il presente come esuli del passato e visitatori provenienti dal futuro.

Impostazione questa che accoglie il principio del "qui e ora" precisando, come il presente sia il tempo nel quale si può partecipare alla costruzione del futuro facendo tesoro delle conoscenze e degli errori "raccolti" nel passato.

In realtà, quanto più il management saprà inserire nella memoria del vissuto gli stimoli del presente tanto più ricco sarà il momento dell'azione, il "qui e ora".

"Qui e ora" che sarà ancor più ricco quanto più il management sarà capace di trasferire "degli scenari stimolanti dal futuro al presente", non disdegnando di percorrere strade che potrebbero appartenere alla fantascienza, che mostrano ciò che oggi appare finzione, ma che domani potrà essere realtà, come Jules Verne sta lì a dimostrare.

In fondo, da questo punto di vista, il management si propone con un ruolo di mediazione tra ciò che viene dal passato e le visioni che vivono nel futuro, come un viaggiatore nel tempo. Sta al buon senso del management dosare sapientemente nell'uso del presente i pesi dei due fattori considerando il contesto in essere al momento della decisione.

Non va, infatti, dimenticato come il presente sia l'unico momento reale nel quale il management può agire, poiché passato e futuro sono per loro natura delle costruzioni mentali o, se si preferisce, concettuali.

E in questo presente il management deve sapersi districare tra le risposte da formulare alle esigenze immediate che i fatti di ogni giorno richiedono e la necessità di lasciar spazio ad un pensiero capace di immaginare e progettare le vie attraverso le quali l'impresa parteciperà alla costruzione del mondo cui desidera appartenere.

Così il management, per evitare di ritrovarsi a percorrere una strada non desiderata, dovrebbe sempre tener presente che "non avere tempo per meditare è come non avere tempo di guardare dove si va perché si è troppo impegnati a camminare" (Antonin-Dalmace Sertillanges).

Claudio Bacarani

Gaetano M. Golinelli