



Il management come problema

GIANFRANCO REBORA

Gianfranco Rebora, 40 anni, è professore straordinario di economia aziendale nell'Università di Brescia e docente della Sda. È direttore scientifico della rivista Azienda pubblica

«Ci sono mancati i concetti per fare entrare in noi ciò che abbiamo vissuto. O, anche, ci sono mancati i sentimenti che, con il loro magnetismo, mobilitassero i concetti necessari».

Robert Musil, 1922

Società dell'organizzazione

La società in cui viviamo si presta sempre più ad essere descritta e interpretata nei termini di società del management e dell'organizzazione. Ciò nel senso che il soddisfacimento di gran parte dei bisogni individuali e collettivi viene ormai a dipendere da condizioni e risorse coordinate e governate nell'ambito di aziende e organizzazioni piccole e grandi, della più varia specie (imprese, enti della pubblica amministrazione, centri di ricerca, associazioni politiche, scientifiche, culturali, centri di rappresentanza di interessi e così via); in tutte queste organizzazioni l'attività di coordinamento e gestione, la funzione di management in una parola, riveste ruolo essenziale e critico. Eppure, in una siffatta società emerge a ben vedere una paradossale situazione; proprio l'attività e

la funzione di management diventa oggettivamente centrale e determinante si rivela diffusamente poco compresa e conosciuta, nella sua natura profonda, nonostante che la figura del manager sia diventata oggetto di grande popolarità e di una moda che troviamo riflessa nella pubblicitistica di massa.

L'impressione è che siano ancora carenti e limitate le categorie concettuali mediante le quali molti continuano a interpretare le vicende delle aziende e quindi il lavoro del manager; questo non solo da parte della pubblica opinione generica o degli organi di informazione, ma anche in una certa misura nell'ambito degli osservatori e commentatori di cose economiche ed in quello della coscienza e consapevolezza espressa dagli stessi protagonisti ed operatori coinvolti.

Accade in sostanza qualcosa che non è nuovo nella storia degli organismi sociali; le azioni sono più avanti del pensiero, le cose stanno evolvendo più in fretta di quanto avvenga per i modelli culturali interiorizzati.

La grande vitalità che tante azien-

de stanno dimostrando, il fervore di iniziative e l'attivismo che ne pervade le strutture non trovano per ora corrispondenza in schemi concettuali e interpretativi all'altezza.

■ Ci sembra ben si adattino a tale situazione le parole all'inizio dello studio che Robert Musil utilizzò nel 1922 per descrivere una situazione invero molto diversa, volendo esprimere l'atteggiamento dominante in Europa verso l'esperienza della "grande guerra" da poco conclusa e verso i cambiamenti dalla stessa innescati.

Certe cose possono essere osservate e "vissute" anche intensamente, ma non sempre "entrano in noi" con la mediazione di concetti adeguati. Ciò che sembra mancare, soprattutto, è proprio il collegamento tra la sfera delle "analisi razionali" e quella dei "sentimenti", con il loro "magnetismo" che mobilita i concetti.

È vero che all'interno della società italiana il mondo dell'impresa e dell'organizzazione in genere è stato a lungo considerato una realtà ostile verso il contesto esterno e quasi oppressiva nei confronti del-



le persone anche operanti al suo interno; talché si contrapponeva una cultura umanistica ad una fredda (e necessaria) razionalità economica. Negli ultimi anni questo quadro è mutato e l'impresa ha saputo conquistarsi una legittimazione positiva; questo *mondo* ha saputo fare breccia nella *cultura della diffidenza* ed appare oggi *vincente*; esso corre però anche il rischio di non svolgere in pieno il proprio ruolo potenziale come *fattore di incivilimento*, se non matura e diffonde una concezione ed una cultura dell'organizzazione adeguate rispetto ai fenomeni ed ai processi in atto.

In particolare, sembra assai limitativa e nel lungo termine perdente la scelta di giocare la legittimazione conseguita rimanendo nella logica conflittuale e di antitesi tra *istanze umanistiche* e *istanze economiche* propria della cultura che ha caratterizzato il periodo precedente, senza trarre le necessarie conseguenze dai fatti nuovi che sono avvenuti.

Sembra comunque per ora permанere una difficoltà degli uomini dell'organizzazione (nel senso di massimi responsabili di imprese e istituti di varia natura) a confrontarsi in profondità con le varie espressioni della società, a dialogare costruttivamente con esse; ma, più ancora, ad entrare in questo gioco di rapporti proponendo concettualizzazioni del proprio ruolo non solo adeguate ai connotati che esso di fatto sta assumendo, e non solo improntate a concezioni utilitariste ed economiciste, ma anche capaci di diffondere sentimenti positivi, e attraverso il "magnetismo" di questi propagare una nuova elaborazione culturale. Fra i tanti segnali di tale paradossale contrasto è significativo richiamare:

① *La difficoltà di comunicazione con l'esterno* che si palesa diffusamente nell'impaccio che prende visibilmente tanti *uomini dell'organizzazione* ogni qual volta sono

chiamati a rendere pubblico conto di risultati, prestazioni, comportamenti particolari delle rispettive aziende. L'impaccio si svela nell'assumere toni propagandistici, nel delegare acriticamente una questione *strategica* di tale natura agli *esperti di comunicazione*, nel trincerarsi dietro dati tecnici "asettici", nel disconoscere ogni possibile "ombra", quale ogni organizzazione ha necessariamente. Questo modo di rapportarsi con l'esterno indica una difficoltà di dialogo e manifesta un atteggiamento sostanzialmente difensivo anche se connotato da apparente aggressività.

② *Le organizzazioni come teatro di gesta personali*: si pensi alla banalità dei riferimenti alla vita in azienda, o anche alla concezione stessa dell'impresa o di altri istituti economico-sociali, di cui troviamo intessuto spesso le biografie e autobiografie di manager di successo che da qualche tempo hanno occupato massicciamente gli scaffali delle librerie. La complessità dell'organizzazione, i nodi intricati dei rapporti intersoggettivi, le tensioni, l'incertezza ed i dubbi, la stessa problematicità tecnico-operativa di molte scelte aziendali non hanno sostanza in questa pubblicistica, lasciando spazio a un quadro di maniera intessuto di aneddoti e risvolti personalistici che non aiutano certo il lettore a comprendere in profondità la realtà della vita aziendale. Qui troviamo spesso, in nella chiave giusta per evocare il tipo di concetti che prima si intendeva.

③ *La semplificazione dei criteri di valutazione dei risultati*: si pensi al permanere così radicato di luoghi comuni e semplificazioni circa il significato del profitto come finalità fondamentale delle imprese e criterio di misura centrale della performance aziendale. Al nocciolo il problema è questo: gli uomini dell'organizzazione ritengono al fondo di avere assolto le loro

responsabilità verso il contesto sociale, quando presentano "conti in nero", anche se ottenuti sacrificando le prospettive future, e non amano rispondere di altro. Tutt'al più ci si mostra disponibili a palese il contributo che le aziende danno alla società in termini di alcuni altri parametri quantitativi, quali sono l'occupazione indotta e gli investimenti. Tale prassi degli uomini di impresa finisce per contere anche gli amministratori di altri ordini di aziende; che un comune o una regione presenti un bilancio in pareggio (preventivo, ma in genere non si dice) non ha sul piano tecnico un particolare significato di efficienza o buona amministrazione: eppure non di rado si alimnta al proposito l'equivoco e quindi l'incomprensione.

Altre volte, rappresentanti di istituzioni che svolgono importanti funzioni ed impiegano enormi risorse (si pensi a certi corpi militari) sembrano pretendere approvazione e considerazione per il proprio operato in base al richiamo di semplici valori morali, o di generiche asserzioni circa *l'impegno, l'abnegazione, lo spirito di servizio* dimostrato.

Ciò che accumuna i comportamenti richiamati è la propensione a *ridurre la complessità* che caratterizza ogni organizzazione, riducendola a schemi concettuali che si ritengono familiari ai propri interlocutori ed al pubblico in genere; purtroppo, si tratta di schemi che impoveriscono troppo la rappresentazione dei fenomeni organizzativi e dello stesso "vissuto" aziendale e ne impediscono al fondo la comprensione. Si ricorre in sostanza a *concetti* e *sentimenti*, ma non sono quelli *giusti* in relazione alla realtà cui sono riferiti: ne risulta una comunicazione povera e unidimensionale, che non arriva mai a *dialogare*.

Si punta molto oggi a diffondere l'idea che il management sia la variabile centrale per la vitalità e

prosperità delle organizzazioni; ma per altro verso sembra quasi alla fine che la grande quantità di parole che viene spesa intorno a tale fenomeno non contribuisca affatto ad aumentarne e diffonderne la comprensione, ma abbia quasi l'effetto opposto di occultarne o oscurarne alla vista gli aspetti più problematici, ambigui e contraddittori, che pure ne sono parte integrante.

Sistemi aziendali opachi

Nelle società sviluppate, le organizzazioni di varia natura sono i punti fondamentali di attivazione e canalizzazione delle energie umane e quindi le fonti di ogni produzione economicamente e socialmente rilevante; d'altra parte, il nesso tra il funzionamento di ciascuna di queste organizzazioni ed il sistema socioeconomico più ampio, o, se si vuole, l'apporto che viene dato dalle singole unità alle condizioni di benessere e sviluppo complessivo, è soggetto a condizioni di forte *opacità*: cioè esiste una oggettiva difficoltà a definire e misurare ciò che l'organizzazione deve fare ed il contributo che deve dare alla collettività.

Al tempo stesso, il problema si ripropone all'interno di ogni singola organizzazione, specie se grande; anche in tale contesto non è facile valutare il contributo dei sottosistemi (come le varie funzioni, i vari settori e dipartimenti) all'andamento del sistema aziendale complessivo. Si aprono anche spazi notevoli per forme di opportunismo e inerzia organizzativa che rendono assai incerte e problematiche le valutazioni in tal senso.

Questa opacità del reale contributo di ogni organizzazione all'insieme, la conseguente possibilità di *opportunismo* e la difficoltà di valutare quando una organizzazione fa il suo *dovere* si mostrano in varie circostanze.

① *Un contributo solo economico o anche di crescita culturale e civile? L'enorme aumento delle possibili*

opzioni strategiche conseguente al progresso tecnologico ed alla liberazione delle economie evolute dai vincoli derivanti dai bisogni primari conferisce grande rilievo a valutazioni di ordine culturale, oltre che economiche; si realizza in sostanza una combinazione fra circuito di produzione di ricchezza e circuito di produzione culturale, che complica assai i criteri di valutazione dei risultati produttivi.

In sostanza, ciò che qualifica la performance di un'impresa non è oggi solo l'andamento economico, ma anche il significato che i suoi prodotti assumono da un punto di vista tecnologico, di qualità, di validità nell'assolvere una funzione, di rilevanza sociale del bisogno che soddisfa e così via; di contributo alla *cultura* di una società, in una parola. Allo stesso modo la *performance* di una istituzione pubblica è valutabile non solo in relazione alla rispondenza alle leggi ed al rapporto costo/beneficio, ma anche al significato più di fondo assunto nel soddisfare bisogni e formare una *cultura civica*.

② *La difficoltà di accertare se i risultati sono stati conseguiti per virtù propria o grazie a qualche riserva di caccia. I limiti dei criteri tradizionali di valutazione economica discendenti da imperfezioni del mercato e del sistema dei prezzi sono divenuti particolarmente rilevanti; ciò che per la teoria economica costituiva un'eccezione è divenuto quasi la regola, o comunque la situazione più normale e diffusa, anche per le ragioni illustrate ai successivi punti.*

③ *La possibilità di vendere fumo (almeno per qualche tempo). Sembrava assai forte in particolare la capacità di molte forme di terziario a produttività debole e/o decrescente di scaricare i propri costi sull'utenza anche indipendentemente dalla reale utilità offerta; i connotati di indeterminata e vaghezza propri di molti prodotti terziari, che derivano da processi*

operativi ad alta intensità di capitale umano, generano difficoltà di apprezzamento del prodotto e di confronto con alternative concorrenziali più forti di quanto avvenisse per i prodotti industriali *classici*.

④ *I costi di coordinamento e del terziario interno. La crescita dei costi di organizzazione e coordinamento, e di quelli collegati alle forme di terziario interno alle organizzazioni complesse riproduce nel loro funzionamento una situazione simile a quella descritta nel punto precedente. In relazione a questo tipo di funzioni diventa difficile valutare quale sia il contributo alla produttività complessiva ed il punto di bilanciamento rispetto ai costi generati.*

⑤ *Quando interviene il terzo pagante. La diffusione del fenomeno del terzo pagante, inteso come organo di mediazione tra offerta e domanda di beni e servizi, interrompe il rapporto diretto produttore/utilizzatore e offusca le possibilità di valutazione; così, per esempio, nel valutare le performance dell'industria farmaceutica non è privo di rilievo il tipo di comportamento assunto dagli organi che svolgono questa intermediazione. L'orientamento dell'industria a condizionare questo comportamento può generare miglioramenti di performance aziendale non corrispondenti a vantaggi per gli utenti finali.*

In tutto il campo degli acquisti pubblici (in senso lato), l'esistenza di scarso raccordo organizzativo all'interno delle amministrazioni fra organi che acquistano e organi che utilizzano genera una grande diffusione di fatto del fenomeno del terzo pagante.

⑥ *Lo sfruttamento di posizioni di asimmetria. In virtù del progresso tecnologico è fortemente aumentato l'impatto economico esercitato da funzioni e professioni che inducono bisogni in condizioni di vantaggio strutturale (e radicale asim-*



metria di condizioni psicologiche e di informazione) rispetto all'utenza. Si pensi al caso della medicina. È provato che in questo campo (come in altri simili) esiste una potente spinta all'espansione continua della spesa richiesta all'utenza; quando poi l'asimmetria si combina con il fenomeno del terzo pagante, funziona una sorta di legge naturale che porta il livello della spesa al massimo possibile data la disponibilità finanziaria consentita.

⑦ *Il rimedio che alimenta il bisogno.* Esiste anche il caso frequente di organi e funzioni che si autoalimentano impedendo di risolvere i problemi in funzione dei quali essi stessi sono stati istituiti, oppure producono con le proprie inefficienze l'occasione di valorizzare risorse in circuiti paralleli. Quante volte accade che la disfunzione di attività di pubblico servizio finisce per ampliare mercati e spazi di iniziativa privata in realtà poco aperti alla concorrenza e poco trasparenti?

La critica dei sistemi di welfare nelle moderne democrazie occidentali ha fatto propria questa linea di ragionamento; ma la stessa potrebbe essere facilmente riproposta anche in relazione ad altri organismi e sfere di attività, soprattutto nell'ambito delle attività terziarie.

■
Oltre a quelli sopra descritti vi sono poi altri fenomeni caratterizzati dalla gestibilità in chiave opportunistica dei fattori di complessità propri dei rapporti intersoggettivi e delle condizioni di funzionamento dei sistemi organizzativi. Il fatto che i risultati di un'organizzazione possono dipendere dalla esistenza e predisposizione di condizioni di *rendita*, più che dalla qualità della gestione interna, crea una zona d'ambiguità che si riflette anche sul concetto di management. È buon management anche quello che ottiene risultati buoni per la propria organizzazione, scarican-

do i costi sulla collettività? O solo quello che ottimizza i risultati senza sfruttare spazi di opportunismo? La diffusione di un'immagine del management tale da occultare sistematicamente gli spazi di ambiguità, incertezza e problematicità inerenti a tale funzione, non aiuta a risolvere questi punti e nodi critici del funzionamento delle aziende e dello stesso sviluppo sociale.

Squilibri nella distribuzione del management

Nel nostro paese è stata ormai acquisita una superficiale familiarità con il concetto di management ed un'accettazione diffusa del suo ruolo soprattutto nell'ambito dell'impresa industriale. La parziale comprensione del contesto reale (in termini di fabbisogno) dell'esercizio del management comporta particolarmente rilevanti nei contesti di attività che vedono una minor forza della cultura di management. Indichiamo quattro punti:

① *La cattiva allocazione delle risorse di management.* Singolarmente, la funzione di management appare meno sviluppata e presente proprio dove il suo ruolo è più critico. Si pensi alla situazione di molti servizi e funzioni collettive. Settori di attività come la scuola, la sanità, l'assistenza sociale manifestano rilevanti problemi di combinazione tra domanda e offerta, coordinamento di molteplici risorse tecniche e professionali, verifica dei risultati raggiunti e così via; funzioni pubbliche come quelle che convergono nell'amministrare una città o che consistono nel gestire un programma di job creation, o che ancora concorrono a contenere i rischi di inquinamento e degradazione dell'ambiente fisico palesano aspetti di grande complessità organizzativa e gestionale; proprio settori e funzioni di questa natura richiederebbero l'impiego di sistemi e risorse di management

assai evoluti, non semplicemente trasposti da realtà industriali, ma costruiti sulla misura di questi stessi contesti operativi.

Questo oggi ancora non avviene; e quando pure si inizia a dibattere sulla introduzione di sistemi di gestione manageriale quale condizione per affrontare i problemi di settori come la scuola e la sanità, appare spesso palese che tanto i sostenitori che gli oppositori di tale prospettiva si riferiscono, implicitamente o esplicitamente, a modelli di management industriale.

La nostra società soffre quotidianamente ed in modo sempre più acuto le carenze di management dei servizi collettivi; tali carenze affliggono ormai quasi allo stesso modo tanto le gestioni pubbliche che quelle private di questi servizi. Però essa non sa decidersi a investire con la decisione necessaria per riequilibrare la dotazione delle risorse di management che attualmente è gravemente sperequata a danno di queste sfere di attività.

② *I limiti del processo formativo e di reclutamento del management.* La formazione di persone per la carriera di manager appare anch'essa soggetta a inerzie e opacità del tipo in precedenza indicato. Su di essa incide sicuramente quel fenomeno di superficiale conoscenza e comprensione di cui si diceva all'inizio.

In tutta la scuola di base la realtà dell'azienda e dell'organizzazione è praticamente ignorata; non c'è quindi da stupirsi che i giovani entrino nella vita lavorativa condizionati da visioni assai riduttive e precarie, per lo più attinte dai soli mezzi di comunicazione di massa. La conseguenza ultima di questo stato di cose è un processo di omologazione culturale e appropriamento di motivazioni, proprio dove servirebbe invece coltivare originalità e pluralismo.

Al fondo, inoltre, il serbatoio di risorse umane da cui attinge il processo di formazione del management e per il management è ancora troppo ristretto. Non coin-

volge ancora adeguatamente la ricerca articolazione della nostra società.

Con il risultato che molti potenziali *talenti* prendono altre strade; non di rado perché essi stessi rifiutano modelli *vacui* che nell'opacità esistente appaiono gli unici possibili, gli unici accettati e richiesti.

③ *Gli errori di valutazione del management.* Nel valutare le performance manageriali prevalgono ancora schemi di riferimento riduttivi e unidimensionali; per effetto anche delle carenze di concettualizzazione già rilevate, la società sembra essere priva di criteri di valutazione adeguati alla complessità del contesto che caratterizza l'esercizio di questa funzione.

Come valutare l'andamento di una compagnia di trasporto aereo che gestisce in condizioni di monopolio i collegamenti nazionali? Solo in base agli utili conseguiti ed a pochi parametri quantitativi? È giusto tener conto dei voli soppressi, dei ritardi, delle ripercussioni sui passeggeri della conflittualità aziendale?

Come valutare l'andamento di un quotidiano, o di una emittente radiotelevisiva? Basta riferirsi ai dati economici, della diffusione o della audience, o occorre valutare la validità della produzione culturale?

Ma anche di fronte ad un'impresa industriale classica, ed al suo management sorgono problemi; se non altro perché quando la complessità è grande (si pensi ad un gruppo pluri-settoriale) anche i risultati apparentemente più positivi possono abbinarsi ad inerzie del management, punti di crisi *compensati* e celati, opportunità non sfruttate, risorse non valorizzate, ecc.

Non è sempre chiaro oggi cosa significhi buon management; e quali siano i risultati che consentono di riconoscerne e apprezzarne la presenza.

④ *La sperequata retribuzione e ricompensa per le funzioni di mana-*

gement. Quest'ultimo aspetto può essere considerato al tempo stesso causa ed effetto dei fenomeni richiamati ai punti precedenti.

La diffusione di organizzazioni sempre più complesse in ogni sfera dell'attività sociale rende ad evidenza estremamente critico il ruolo del management. Le qualità personali necessarie per uno svolgimento di queste funzioni adeguate alle obiettive esigenze della situazione tendono a travalicare sistematicamente le doti mediamente diffuse in coloro che si candidano per questi ruoli; emerge in sostanza una scarsità di risorse manageriali adeguate che ha il suo riflesso nella *tensione* sul mercato di queste risorse. Ma anche il mercato dei manager ha i suoi aspetti di imperfezione ed opacità: le ricompense (in senso lato) e remunerazioni offerte riflettono in pratica gli squilibri esistenti tra i vari settori di impiego; e subiscono anche il condizionamento dei vincoli normativo-burocratici e degli assetti di potere esistenti. In sostanza il mercato del management appare ancora troppo ristretto e troppo condizionato da vincoli e barriere; ed il sistema delle remunerazioni appare ben distante dall'operare come regolatore e riequilibratore, finendo per lo più per scoraggiare investimenti individuali e collettivi verso le aree sotto-dotate e verso nuovi contenuti professionali, in modo che finisce per aggravare gli altri squilibri di cui si è detto.

Al fondo di questi fenomeni c'è quindi una carenza concettualizzazione. Nella cultura dominante la funzione del management è soprattutto ricollegata a condizioni di complessità tecnologica ed a processi di produzione economica; il manager è legittimato in quanto domina la tecnologia e garantisce la produzione di ricchezza.

Oggi, però, molte delle organizzazioni che *innervano* la società hanno anche altri problemi da affrontare: gestire la complessità sociale e dei rapporti intersoggettivi; garan-

tire la qualità e rispondenza ai bisogni di prestazioni intrinsecamente non valutabili, soltanto con parametri economici e rigide misurazioni quantitative; mettere in atto processi operativi rivolti a determinare *effetti esterni*, ad influenzare macro sistemi di natura sociale, economica, fisico-ambientale. Anche questi sono problemi di management anzi siamo alla frontiera nuova del management.

È un terreno che richiede attenzione e investimenti; una prospettiva verso la quale le forze che animano la nostra società sono riluttanti; in questa frontiera nuova si preferisce ancora vedere il campo di azione privilegiato della politica e delle professioni specialistiche; che è come dire affidarsi da un lato al dilettantismo, dall'altro a strumenti sofisticati ma inadatti allo scopo. Occorrerà del tempo perché il processo di riequilibrio del management tra le varie sfere di attività sociale si avvii e si svolga; fin che questo non avverrà la professione stessa del manager sarà incompiuta, insufficientemente realizzata rispetto alle sue potenzialità; oggetto di concettualizzazioni carenti e parziali con riflessi negativi anche per i settori apparentemente avvantaggiati.

Quale ruolo

Se si considerano i problemi esposti ai punti precedenti che il management di istituti economici e sociali complessi deve affrontare, in aggiunta a quelli non lievi di carattere tecnico operativo che sono più diffusamente considerati, ne risulta una diversa interpretazione di tale ruolo.

Esso non corrisponde ad una soluzione a buon mercato di problemi di efficienza ed efficacia, affidata ad individui dotati di particolare determinazione e qualità professionale; ma si identifica con un problema o una serie di problemi che hanno *attinenza* innanzitutto con la *regolazione di una serie di*



situazioni di incertezza, derivanti non solo da fattori tecnologici, o produttivi in senso stretto, ma anche riferiti ai rapporti intersoggettivi, al soddisfacimento equilibrato di interessi contrastanti attraverso una fitta rete di scambi, alla gestione di processi di collaborazione, negoziazione, conflitto. Ciò dà evidenza anche delle difficoltà inerenti all'esercizio del management e della perenne tensione che questa induce rispetto alle capacità e qualità degli uomini chiamati a tali compiti.

Ed in questo emerge anche una ulteriore rilevante questione: la pluralità di contributi che concorrono alla funzione di management. È vero che è rilevante e decisiva l'azione di alcuni individui che ricoprono posizioni formali di management e si assumono quindi più rilevanti responsabilità, fra cui quella in genere di *strutturare il contesto* in quale si svolgono le relazioni tra i vari ruoli aziendali ed in parte anche extraziendali.

Spesso però esiste una carente consapevolezza dell'aspetto relativo alla diffusione della funzione di management, intesa come contributo alla gestione delle varie forme di incertezza che caratterizzano il funzionamento delle organizzazioni complesse; in queste, il superamento del paradigma tayloristico comporta sempre più la partecipazione di ampi strati di *quadri* e lavoratori di base a vere e proprie funzioni di management. Questo è ancor più vero nelle attività di servizio, dove il rapporto con l'utente finale del prodotto è più immediato e coinvolge direttamente gli operatori di base.

Un bidello nella scuola, un infermiere in un reparto ospedaliero, un commesso nel commercio possono avere frequente occasione di gestire *varianze*, essere *punto di riferimento* per il pubblico, risolvere piccoli problemi contingenti, prendere anche effettive decisioni: tutte cose che portano questi operatori ad essere in qualche misura parte-

cipi e co-protagonisti dell'attività di regolazione e controllo del flusso operativo e quindi del management stesso latamente inteso. *Ogni operatore è un manager* in questo senso.

Si tratta di un fenomeno ormai evidente, ma ancora poco interiorizzato da una cultura restrittiva della *missione* che accomuna operatori di base e loro dirigenti; e poco recepito naturalmente dai dispositivi formali che regolano il rapporto di lavoro e l'inserimento degli operatori nell'organizzazione.

Peraltro, esperienze significative improntate alla logica dei *circoli di qualità* (per quanto ancora poco sviluppate nel nostro paese), iniziano a mostrare la fertilità di un approccio tendente a sviluppare un *management diffuso* ed a creare consapevolezza nei lavoratori di questo loro ruolo potenziale. Sembrava giustificato anzi rilevare che l'ostacolo più forte verso lo sviluppo di una logica gestionale partecipativa (che va al di là dell'applicazione di questa o quella metodologia o tecnica) non consiste affatto nella mancanza di disponibilità e capacità da parte degli operatori di base; ma dipende essenzialmente da un atteggiamento di *chiusura*, diffidenza e spesso immotivata sfiducia nei propri collaboratori che caratterizza non di rado gli strati intermedi e superiori del management.

Gli stessi limiti e squilibri, già indicati, che riguardano il management e la sua cultura sono quindi all'origine anche di molte delle occasioni che continuamente si perdono di valorizzare e responsabilizzare maggiormente il lavoro.

Prospettive di ricerca e approfondimento

Per ciascuno dei punti esaminati si aprono rilevanti spunti di dibattito

e assai stimolanti prospettive di ricerca, oltre che problemi pratici da affrontare, tutti caratterizzati da elevato fabbisogno di soluzioni innovative.

Questo articolo © 1989 Sda Bocconi di Gianfranco Rebola è coperto da © 1989 Economia & Management.