

In azienda. Consigli ai dirigenti sempre più stressati dall'incertezza degli scenari economici e dei rapporti interpersonali

I tempi turbolenti mandano il manager in picchiata

Manager sempre più stressati, oberati di lavoro, perennemente in meeting, ma unanimemente sotti fino al punto-limite di assumere stupefacenti, come ha ben illustrato su queste colonne Don Antonio Mazzi.

È nelle stanze dei bottoni si consuma infatti ogni giorno un vero e proprio dramma, con impatti sociali ed economici, e i protagonisti sono spesso coloro che hanno in mano il futuro di molte famiglie, aziende e lavoratori.

Un problema crescente, che vede i manager attoniti dall'ansia dovendo prendere continuamente decisioni su un futuro non più prevedibile e con davanti un consumatore spesso indecifrabile.

Basta riflettere sui dati del turismo. Una persona acquista durante l'anno viaggi in modo completamente diverso: per lavoro va in business class e alberghi medio alti, per la famiglia sceglie l'economica e locazioni medio-basse. Stessa persona, medesima capacità

di spesa, soluzioni completamente opposte. E come si fa a immaginarle?

La realtà è diventata complessa e i fattori che la governano non sono traloro correlabili. La Sars è l'ultimo esempio di come una epidemia in Cina possa mettere in ginocchio il mondo. Così le tendenze si possono rilevare solo attraverso una costante comunicazione che permetta di ricevere i feedback. Parliamo di e-mail, fax, Internet, telefonate da cui ottenere in tempo reale e su più

canali. È questo il meccanismo che stritola il manager: azione-feedback-decisione, che si susseguono in un ritmo sempre più incalzante descrivendo un tempo circolare. Ma se per prevedere una realtà è necessario prefigurarsi un modello di essa, nell'era del tempo circolare i modelli non sono più efficaci e si procede per scenari. E la differenza è sostanziale.

Agire per scenari è come giocare allo shangai. Ogni volta si parte da condizioni iniziali diverse e a ogni mossa non è

possibile conoscere quella successiva prima di aver compiuto quella precedente. Non per questo non si può vincere, ma è impossibile predire il comportamento di un giocatore dall'inizio alla fine.

La principale conseguenza del dover individuare il futuro per scenari è che si procede per passi successivi e tra un passo e l'altro è necessario avere delle informazioni di ritorno per fare la mossa successiva. Oggi il termine tecnico per avere queste informazioni di riman-

do è appunto il feedback. È ovvio a questo punto che saltano anche i valori spirituali perché le religioni promuovono una concezione lineare del tempo, con un inizio e una fine ben prevedibili secondo i comportamenti.

Chi oggi può immaginare il proprio futuro nella stessa azienda dall'assunzione alla pensione? C'è un altro aspetto: la legge del feedback si è imposta non solo in ufficio ma anche nella vita privata. Da tutti ci aspettiamo un feedback, anche dalla moglie e

dai figli, collegati ai genitori via telefonino senza soluzione di continuità, ricreando l'età, ma virtuale.

Così i rapporti sono sempre più impegnativi ma anche più labili e gli errori sono dietro l'angolo. Più si aumentano le prestazioni, più il feedback è veloce e più bisogna aumentare la velocità. L'alternativa? Avere il coraggio di frenare la ruota su cui si corre senza soluzione di continuità. O, come prima mossa, spegnere il cellulare e di rimettersi a pensare.

Giovanni Manera