



### Abstract<sup>1</sup>

Il libro intende affrontare un tema molto attuale e che necessita di risposte urgenti: le imprese sono spesso costrette a ‘improvvisare’ senza essere intrinsecamente preparate a farlo.

Al fine di focalizzare ulteriormente l’ambito che ho preso come riferimento per questo libro, preciso che la mia attenzione è orientata a organizzazioni, o parte di esse, in cui la tipologia del lavoro svolto necessita in modo significativo di contributi di tipo “intellettuale”, quali ad esempio società (o reparti) di informatica, di consulenza, di servizi avanzati, scuole, staff direzionali, dipartimenti amministrativi, ecc.

L’improvvisazione di cui parlo non è vista come azione superficiale o atteggiamento facilone, ma come capacità di prendere decisioni rapidamente e di agire sulla base di pochi elementi e quasi sempre con la necessità di andare fuori da schemi precostituiti. Improvvisazione che poggia la sua azione su solide basi sia specialistiche sia comportamentali e che porta l’azienda a essere un insieme di individui consapevoli, in grado ciascuno di assumersi le proprie responsabilità e capaci individualmente e collettivamente di tollerare inevitabili errori. Il che significa a livello organizzativo affrontare a viso aperto e senza paure di sorta un tema tanto spinoso quanto ormai di importanza vitale: la qualità del management, sia dal punto di vista delle capacità per così dire tecniche, sia ancora di più per quanto concerne lo spessore umano.

Il bisogno di prevedibilità porta le organizzazioni a fare piani. Ciò è logico: i piani sono una sorta di simulazione di quello che dovrà accadere e consentono di prepararsi ad agire e a concordare le aspettative di risultato tra i vari attori sociali. Tuttavia, vuoi per la forse troppo rapida mutazione degli scenari, vuoi per una capacità di previsione non ottimale, i piani sono quasi sempre smentiti dai fatti, o quantomeno si rivelano carenti. Le cose da fare, infatti, sono sempre maggiori o comunque diverse rispetto all’ipotizzato e le reali condizioni per l’ottenimento dei risultati non corrispondono del tutto alle *assumption* sui cui si basano i piani.

Questa sostanziale inadeguatezza la ritroviamo (e qui dobbiamo necessariamente dire, purtroppo) nella formulazione degli obiettivi: si lanciano delle idee, molte sicuramente intelligenti, ma non ci si pone quasi mai da subito il tema della loro plausibilità, in termini di sostenibilità da parte dell’organizzazione e di coerenza con

---

<sup>1</sup> Questo abstract si riferisce al libro *Management e Improvvisazione* di Mario Damiani, pubblicato da Uni-service editore in maggio 2010



---

## Improvvisazione e Management (titolo provvisorio)

---

quanto già in corso o in attesa di varo. E qui torniamo al punto: piani deboli da un lato, idee a volte troppo generiche o senza un concreto e reale fondamento dall'altro, fanno sì che le organizzazioni loro malgrado debbano agire e decidere in modo estemporaneo; in sostanza, devono improvvisare, ma lo fanno malamente. Le ragioni non sono poi così strane: per improvvisare con successo le aziende devono essere composte da persone in grado di prendere l'iniziativa, di assumersi le responsabilità necessarie e disponibili a esporsi, ben sapendo che potrebbero sbagliare.

Perché ciò avvenga, ovviamente, oltre all'atteggiamento personale da cui non si può prescindere, occorre anche un ambiente che favorisca l'azione degli individui, che li valorizzi senza asfissiarli con le paranoie rappresentate dalle norme burocratiche e dal controllo. Occorre in sostanza un management che creda nel valore centrale delle persone, che le sappia indirizzare con rispetto e con determinazione, svolgendo fino in fondo il proprio ruolo di guida e di esempio e che le aiuti concretamente ad assumersi maggiori responsabilità.

Il tema dell'improvvisazione, così come è trattato nel libro, si riferisce all'esigenza di reagire velocemente e in autonomia ai vari cambiamenti di scenario e di condizioni, esogene ed endogene, che si pongono sul cammino nella realizzazione di un'iniziativa. Se pensiamo per un attimo a tutto il complesso delle attività per così dire ricorrenti, quali ad esempio la manutenzione, il supporto e assistenza clienti, il pronto intervento, ecc., possiamo convenire abbastanza agevolmente che in questi casi la reazione a variazioni di contesto non previste può agevolmente essere realizzata grazie a una buona copertura territoriale, a un'adeguata flessibilità di impiego delle risorse, a una buona infrastruttura di comunicazione e, ultimo ma non meno importante, a una centrale operativa sempre in funzione. Per queste strutture, dove l'intelligenza è centralizzata e l'operatività è distribuita e dove risulta vincente avere sia meccanismi di funzionamento precisi e rodati, sia un'elevata disciplina del personale, il contributo di questo libro potrebbe risultare piuttosto scarso.

Per tutte quelle realtà che invece sono chiamate a svolgere attività non ricorrenti quali per esempio progetti, trattative commerciali complesse, iniziative di cambiamento, ecc., dove non esiste una separazione netta tra "intelligenza" e "operatività", essendo entrambe compresenti nel medesimo team di lavoro, si pone a nostro avviso in modo evidente la necessità di aumentare l'autonomia e la capacità decisionale a livello periferico, per poter fronteggiare in modo efficace gli inevitabili cambiamenti di rotta senza venire meno al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Certo, anche in queste situazioni esiste comunque una "intelligenza" in qualche modo superiore, la direzione aziendale, ma ciò che desideriamo affrontare sta proprio qui: le organizzazioni che vogliono porsi sul mercato in modo efficace devono realmente snellirsi nella "mente", prima ancora di intervenire sulle dimensioni o sull'organigramma, e fare in modo che la maturità e la capacità decisionale siano presenti in modo più distribuito. Occorre



---

## Improvvisazione e Management (titolo provvisorio)

---

notare però che il costante processo di riduzione delle risorse comporta la conseguenza evidente a tutti noi di trasformare in precarie attività e servizi che in origine avevano nella stabilità e nella prevedibilità di risultato i loro punti di forza. Ecco allora che il tema dell'improvvisazione non si pone solamente nell'ambito dell'innovazione e diventa un modo, forse non canonico ma come cerco di dimostrare efficace, per cercare di mantenere la performance complessiva ad un livello difficilmente raggiungibile attraverso la semplice applicazione delle pratiche routinarie.

Il libro è strutturato in due parti: la prima ha lo scopo di analizzare la situazione nella quale si trova la maggior parte delle organizzazioni e le contraddizioni a livello di management che le caratterizza e che ostacola una improvvisazione consapevole. La seconda, invece, cerca di dare stimoli e risposte pratiche, suggerendo una serie di azioni da porre in atto e fornendo esempi concreti.

Allo scopo di rendere la lettura a tratti anche divertente, ho adottato l'analogia con la commedia dell'arte, dove gli attori non seguivano un rigido copione ma improvvisavano scene e battute attorno ad un canovaccio condiviso. Da questa analogia ho tratto alcune caratteristiche fondamentali (la maschera, la recitazione in diretta, il canovaccio, le prove, ecc) e le ho trasposte a livello delle organizzazioni. Queste caratteristiche sono state poi compendiate con altre non presenti nella commedia dell'arte ma a mio avviso parimenti importanti.