

[Clicca qui per visualizzare la versione originale inglese](#)

Christian Cappelluti
Bus 215

Documento di Management Comparativo e Internazionale

Consenso, Opposizione e
il Processo di Comunicazione
nel Modello Manageriale
Italiano

Indice:

1. Obiettivi, Metodologia, e Struttura Generale della Ricerca.

(Pagina 3)

2. Le Dinamiche del Consenso – Opposizione nel Modello
Manageriale Italiano.

(Pagina 6)

3. Sistemi di Informazione, Sistemi di Comunicazione, e la
gestione delle Dinamiche del Consenso–Opposizione.

(Pagina 15)

4. Considerazioni Finali.

(Pagina 21)

Obiettivi, Metodologia, e Struttura Generale della Ricerca

Uno studio profondo del modello manageriale italiano è un compito fondamentale per una facoltà di Management il cui obiettivo è giocare attivamente un ruolo nel cambiamento della cultura manageriale corrente in Italia. Una conoscenza di lavoro di questo modello, infatti, costituisce un pre-requisito molto importante per una migliore comprensione dello sviluppo delle teorie manageriali e per l'evoluzione del comportamento manageriale in termini di strategie di internazionalizzazione adottate da Enti, e anche da studi professionali e società di consulenza.

Quest'ultimo, in particolare, sembra essere pesantemente influenzato dalle tendenze della corrente globalizzazione.¹ Inoltre, una buona comprensione dei processi manageriali in Italia aiuta i manager italiani a costruire un più solido ed efficace paradigma per l'importazione di processi manageriali che hanno origine in altre culture e paesi. Queste osservazioni hanno motivato un gruppo di ricercatori della Scuola di Direzione Aziendale Divisione Ricerche nella Università Bocconi², a condurre un progetto di ricerca sul modello manageriale italiano, diretto verso una funzionale comprensione del processo di management.

In questo documento l'autore analizzerà alcuni dei risultati che sono emersi dalla prima fase della sopra menzionata ricerca.³ L'autore crede che una tale analisi può essere molto utile per estrapolare elementi che sono caratteristici della cultura manageriale italiana.

¹ Sinatra.

² Scuola di Corporate Management, Dipartimento di Ricerca, nella Università Bocconi.

³ Per una più accurata analisi dei dati della ricerca, si rimanda al documento di lavoro. Modello Italiano di Management (WI' SDA- DIR 1992).

Tra tutti i significati attribuiti al termine “Modello Manageriale”⁴, il cognitivo-interattivo è stato quello scelto. Definiremo quindi il modello manageriale italiano *come la cornice cognitiva e socialmente interattiva per persone che giocano ruoli manageriali nelle aziende italiane*. Un modello manageriale per le aziende, sistemi sociali e cognitivi, è il risultato delle interazioni di modelli manageriali individuali. Così definiti, i modelli manageriali possono essere situati in un contesto di molte variabili interdipendenti, come rappresentato nelle Figura 1.

Per tutto ciò che concerne la metodologia della ricerca, questa è stata focalizzata su modelli manageriali di top manager e imprenditori, che sono gli attori chiave e che dovrebbero maggiormente influenzare il modello stesso. È stato quindi deciso di costruire il modello manageriale attraverso una serie di interviste semi strutturate con un campione ridotto di top manager e imprenditori, selezionati secondo i seguenti criteri:

- accessibilità per i ricercatori;
- background internazionale e quindi l’abilità di fare confronti con altri modelli manageriali.

Il campione utilizzato include aziende di medio grandi dimensioni, sia pubbliche che private. Alcune a conduzione familiare e alcune appartengono a società multinazionali. La ragione per la focalizzazione su imprese medio-grandi è la comparabilità. I modelli manageriali non dipendono solamente dal contesto ambientale (in cui la nazionalità è una delle sette componenti), ma dipendono infatti da una moltitudine di variabili strutturali, alcune delle quali, come la dimensione, sono state scelte per essere tenute costanti.

⁴ Per una migliore comprensione di tutti i differenti significati del termine “Modello Manageriale”, si veda l’introduzione e la bibliografia del sopra menzionato documento di lavoro.

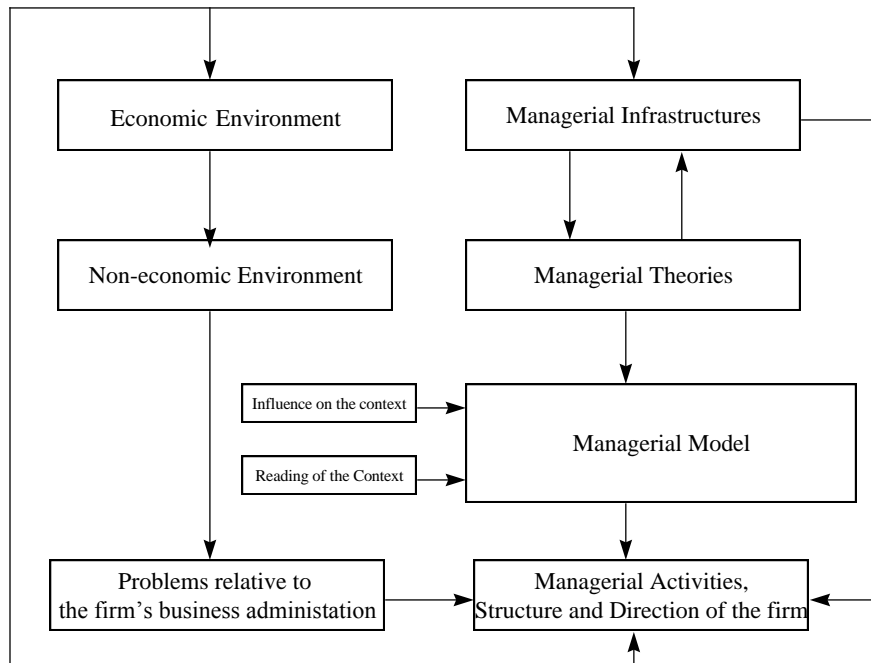


Figura 1

Le determinanti dei Modelli Manageriali

Da quando la prima fase della ricerca aveva come obiettivo principale quello di formulare ipotesi circa il modello manageriale italiano, e quindi, in merito alle variabili i cui studi dovrebbero essere portati avanti in una fase successiva, l'approccio usato era una indagine empirica esploratoria, con uno scopo piuttosto limitato. Inoltre, dato l'obiettivo della prima fase, sette consulenti con un'esperienza internazionale sono stati aggiunti al campione. In totale, ci sono state 33 interviste semi strutturate, come mostrato nella Tabella 1.

In questo l'autore sottolineerà alcuni aspetti del modello manageriale italiano che diventerò palesi dopo l'analisi delle interviste. In particolare metterò in luce i due seguenti aspetti:

Introduzione	Ricerca degli obiettivi e uso della griglia
Prime domande aperte	Quali sono le principali caratteristiche della gestione delle aziende italiane?
Variabili strategiche	Tipi di obiettivi (qualitativi vs. quantitativi) Dimensione temporale degli obiettivi Laurea e tipi di diversificazione Tasso di crescita Flessibilità/imprenditorialità
Variabili Organizzative	Dimensione Verticale e orizzontale della struttura Relazioni tra manager e proprietari e tra manager. Management delle Risorse Umane Processo decisionale Cultura dell'organizzazione

Tavola 1

La rete della intervista

- i processi decisionali, nelle aziende italiane, sembrano essere caratterizzati dalle dinamiche per la ricerca del consenso, e allo stesso tempo, da latente opposizione;
- i processi di comunicazione, con il significato di gestire le sopra menzionate dinamiche del consenso-opposizione.

Le dinamiche del Consenso – Opposizione nel Modello Manageriale italiano

La dimensione delle dinamiche del consenso opposizione costituisce una delle più peculiari e uniche caratteristiche del Modello Manageriale Italiano e, come tale, è stato spesso enfatizzata da manager e consulenti con significative esperienze con altri modelli manageriali, ad esempio manager (entrambi italiani e di altri paesi) nelle consociate italiane di società multinazionali.

Con “le dinamiche del consenso - opposizione”, intendo una particolare attitudine relativa ai processi decisionali, che sono generalmente caratterizzati da un grande numero di persone coinvolte, e dalla lentezza del processo stesso, per lo più dovuto all’esteso numero di partecipanti e, quindi, dalla ricerca per una decisione consensuale; l’aspetto politico dei processi decisionali, che è piuttosto evidente anche nelle imprese di medie dimensioni, deve anche essere sottolineato.

Le dinamiche sopra descritte determinano, ad un livello cognitivo, una pluralità di importanti punti di vista per ogni decisione; il punto di vista dell’azienda (e anche il modello manageriale dell’azienda) è il risultato delle interazioni tra le prospettive individuali.

Ad un livello sociale, i processi decisionali (e nello stesso modo per altri processi) sono caratterizzati da una particolare attenzione allo sviluppo di relazioni interpersonali, anche oltre le relazioni gerarchiche. Questo è un indicatore della natura *organica* del modello manageriale italiano, mentre la stretta aderenza ai ruoli, alle competenze, ai compiti che sono stati formalmente definiti è tipica nei sistemi che sono essenzialmente di natura *meccanicistica*.⁵

⁵ Si veda Burns e Stiller

La ricerca per il consenso, quindi, tende ad estendersi al di là delle funzioni e posizioni organizzative che sono formalmente coinvolte nel processo decisionale. Possiamo quindi osservare un livello di coinvolgimento, spesso informale, che è molto alto.

“Il processo decisionale italiano è differente [da quello di altre consociate internazionali] ed è più lungo. Le persone vogliono discutere, e la discussione è sempre molto generale; alcune volte discutono aspetti che sembrano essere piuttosto non correlati al problema in riferimento al quale una decisione deve essere presa.

Immagino che non possiamo dire se sia o meno un sistema efficace. Potrebbe essere più efficace, ma è certamente meno efficiente. Alcune decisioni che potrebbero essere prese in pochi giorni nei nostri uffici di casa possono essere discussi in Italia per settimane.” (Il Vice Presidente della consociata italiana di una società multinazionale.)

“Il processo decisionale nelle aziende italiane è simile a cosa succede in Giappone. Le persone impiegano molto tempo discutendo l'argomento da differenti punti di vista, dopo una decisione viene presa”. (Il Vice Presidente della consociata italiana di una società multinazionale)

“Nel team dello Sviluppo Nuovi Prodotti, le persone cercano il consenso e cercano sempre un compromesso al fine di non “rompere” le relazioni interpersonali.”
(Autore sconosciuto)

“In questa ricerca per il compromesso, il potere delle relazioni che sono riconosciute ad un livello informale sono molto importanti.” (CEO della consociata italiana di una società multinazionale)

“I processi decisionali italiani hanno molta ridondanza; c’è sempre spazio per un numero di interpretazioni differenti, spesso parziali...” (Autore sconosciuto)

“Più grande è il coinvolgimento in corso, e più solido diventa il risultato...” (Autore sconosciuto)

Il modello manageriale italiano, quindi, sembra avere le caratteristiche tipiche di complessità del management⁶: la leadership in questo contesto, è intesa come la creazione di un ambiente organizzativo che aiuta l’organizzazione ad imparare; come materia e supporto alle strategie che risultano dall’apprendimento stesso, e come un modo di costruire scelte organizzative che inizia da vari punti di vista che non sono sempre espressi da colui che è nelle posizioni organizzative che sono formalmente coinvolte nel processo decisionale.

Questo tipo di *“pesantezza”* nei processi decisionali sarebbe risolto con un’abilità incrementata per rispondere efficacemente alla struttura e alla complessità del contesto organizzativo e ambientale dove tali processi sono applicati. Il consenso nel management rende il modello manageriale italiano simile a quello del modello giapponese, come alcune interviste hanno indicato.

Il modello italiano, tuttavia, è sostanzialmente differente da quello giapponese, nel senso che nella fase di implementazione del processo decisionale, la diversità delle

⁶ Si veda AA. VV.

opinioni viene in superficie di nuovo, nella forma di dubbi espressi da singoli manager in riferimento alla decisione presa, latente opposizione, e anche da soggettive interpretazioni della decisione presa. La persistenza di alcune forme di opposizione (spesso solo latenti) alla decisione consensuale rappresenta una caratteristica distintiva, che non sembra essere presente nei modelli manageriali di altri paesi. La coesistenza tra il consenso nel management e più o meno esplicite forme di opposizione, è una caratteristica distintiva dei processi decisionali in Italia; ho quindi introdotto il concetto delle *dinamiche del consenso- opposizione*.

“In ogni circostanza, c’è sempre una importante differenza rispetto al modello giapponese; là, dopo che la decisione è presa, tutti restano nella soluzione, che diventa un punto di vista condiviso da tutti. In Italia, invece, solo il leader è lasciato a rappresentare il punto di vista ufficiale, tutti gli altri mantengono punti di vista differenti, e non si identificano con ciò che è stato deciso”. (Il Vice Presidente della consociata italiana di una società multinazionale)

“Spesso, il manager italiano critica ferocemente la società, sebbene si senta anche molto attaccato alla stessa” (Un consulente)

“Generalmente, c’è un piccolo sforzo verso una sintesi nel processo decisionale, e, allo stesso tempo, mantenere una pluralità di punti di vista crea problemi nella fase di implementazione.” (Un consulente)

“La pluralità di interpretazioni del processo decisionale aiuta a trovare soluzioni “improvvisate” quando alcuni problemi non previsti nascono.” (Il Vice Presidente della consociata italiana di una società multinazionale)

“Nel sistema italiano, opposto a quello anglosassone, è più facile riconsiderare decisioni prese in passato e provare qualcos’altro: il sistema anglosassone è una macchina ben funzionante, ma è difficile da fermare: alcune volte sembra che non ci siano opposizioni. Con noi è più facile cambiare alleanze, perché c’è una sempre presente latente opposizione”.
(CEO della consociata italiana di una società multinazionale)

“In Italia i leader possono prendere vantaggio da un certo grado di conflitto permanente, da quando le loro decisioni sono basate su una grande quantità di informazioni, che sono generate nella ricerca per il consenso. Questo fornisce ai leader input informativi che sono maggiori rispetto alle controparti straniere. Nel modello anglosassone, la conformazione ad un sistema condiviso di valori riduce attualmente il tipo di informazione che i leader ricevono; tali informazioni sono più standardizzate.” (Il Vice Presidente della consociata italiana di una società multinazionale)

Questo sembra corrispondere alla teoria di Mintzberg⁷, dove la strategia scelta ha il significato di guidare e focalizzare le energie che sono parte delle individuali strategie; è anche il compito del top management di tenere traccia di nuove (interne)

⁷ Si veda Mintzberg.

influenze strategiche, così che può fare correzioni ove necessario, supportato dalla propria visione imprenditoriale.

Le implicazioni negative della latente opposizione sembrano essere piuttosto evidenti, e sono state spesso sottolineate dalla maggior parte delle persone intervistate, che osservano perdite di energie nella fase di implementazione delle decisioni strategiche; il risultato è un più basso livello di aggressività nel comportamento strategico delle aziende italiane, relativo alle controparti straniere. Alcuni esperti, comunque, credono che la persistenza di una latente opposizione nella fase di implementazione delle decisioni, è funzionale alla flessibilità dell'intento strategico. In altre parole la flessibilità, che è spesso considerata una caratteristica distintiva delle aziende italiane, è alla fine parzialmente ottenuta attraverso la preservazione della diversità di punti di vista, anche dopo che è stato fatto un compromesso. La diversità di visioni, infatti, avvia un meccanismo di autocontrollo che, in presenza di anche il più debole dei segnali di cambiamento nelle condizioni del contesto (sia interne che esterne), è pronto per attivare o riattivare la coalizione di opposizioni così che tutto l'intento strategico può essere riesaminato. Un leader che presta attenzione a queste strategie emergenti può trarre vantaggio da questa caratteristica del modello italiano per ottenere flessibilità nelle decisioni strategiche.

“In questo insieme di meccanismi di ricontrollo che sono sempre funzionanti, il leader deve correre il rischio di un' identificazione imprenditoriale con la decisione. Egli deve quindi prendere la decisione mentre le altre parti giocano il loro ruolo, e usare la persuasione per superare le opposizioni interne. E' così necessario che il leader abbia una buona visione imprenditoriale. Semplicemente essere un buon pianificatore non è abbastanza. Se un leader non ha una visione imprenditoriale, limita se stesso lasciando le coalizioni opposte a combattere l'una contro l'altra, mentre

prova a rimanere a galla. Il risultato è in alcune decisioni, e molte di queste inefficienti.” (CEO della consociata italiana di una multinazionale)

Potremmo ipotizzare che le dinamiche del consenso- opposizione, coerenti con la complessità dei processi decisionali, potrebbero apparire più frequentemente nelle imprese più grandi, sia nel settore pubblico che in quello privato, mentre nelle imprese più piccole un singolo punto di vista tenderebbe più spesso a prevalere, rappresentando il top management della società.

In verità, questo accade anche dove c'è un basso potere nel management, legato agli azionisti, come, per esempio, nelle società controllate dalla famiglia, che sono molto comuni nel sistema economico italiano. In riferimento a questa classe di aziende, e, in particolare, nelle aziende possedute da una pluralità di famiglie, sembra che le dinamiche del consenso – opposizione non accadrebbero così tanto ad un livello manageriale (e, quindi, nella relazione tra manager e proprietari), come all'interno del gruppo di azionisti che è direttamente coinvolto nella gestione della società; sotto queste circostanze le dinamiche del consenso-opposizione rappresenterebbero un particolare aspetto dell'istituzionale sovrapposizione della famiglia e degli affari⁸.

La complessità nel processo decisionale, enfatizzata dalle dinamiche del consenso – opposizione, potrebbe anche sembrare incoerente con la velocità di reazione (un particolare aspetto della flessibilità) che è tipicamente considerato uno dei punti di forza delle società italiane. Un modello manageriale autocratico basato sull'intuizione imprenditoriale, infatti, sembrerebbe più riflesso nella velocità del comportamento strategico, sia nel livello di formulazione e sia in quello di implementazione. Questa apparente incoerenza può essere risolta con le seguenti considerazioni. Prima di tutto, alcuni gradi della complessità nel processo decisionale, specialmente in riferimento alle questioni strategiche, possono anche essere osservati nelle società controllate dalla famiglia, dove il modello imprenditoriale è molto di più diffuso; qui la complessità è dovuta dalla sovrapposizione della famiglia e degli affari (da quando la gestione degli affari è qualcosa di subordinato al gestione della famiglia) e dagli interessi individuali delle diverse parti coinvolte (membri di famiglia

⁸ In riferimento alla sovrapposizione della famiglia e degli affari, e più generalmente, nei processi di transizione nelle imprese controllate dalla famiglia, un progetto di ricerca è stato recentemente condotto dalla Scuola di Direzione Aziendale della Università Bocconi, finanziato da Mediocredito Lombardo e CNR. Si prevede che i risultati di tale progetto contribuiscano a gettare luce sul modello manageriale di un campione di imprese che è estremamente importante per l'economia italiana.

che sono manager allo stesso tempo, membri di famiglia che non sono manager, manager che non fanno parte della famiglia, e così via).

Le ipotesi che la velocità dell'azione e reazione strategica è più elevata nelle aziende possedute dalle famiglie, a causa della mancanza di inefficienze associate con strutture più complesse, perciò, non possono essere dimostrate.

Possiamo concludere, infatti, che una tale alta velocità è direttamente legata alla flessibilità, e che quest'ultima può, fino ad un certo punto, essere dipendente dalla abilità di mantenere attivi punti di vista e posizioni che sono distanti dalla decisione consensuale; questo rinforza le ipotesi che velocità e flessibilità sono avvantaggiate da un certo livello di latente opposizione, per tutto il tempo che l'opposizione è gestita da un leader che presta attenzione alle dinamiche del processo, e non manca di visione imprenditoriale.

Sistemi di Informazione, Sistemi di Comunicazione, e la gestione delle Dinamiche del Consenso - Opposizione

I sistemi di informazione e comunicazione rappresentano strumenti critici manageriali che, nelle aziende del campione, sembrano essere strutturati e gestiti, almeno in parte, in un modo che è funzionale al tipo di processi decisionali che sono stati descritti nella sezione precedente. Con i sistemi di informazione vogliamo intendere sistemi per raccogliere, elaborare, e distribuire dati in supporto alle operazioni ed ai processi decisionali, e con i sistemi di comunicazione vogliamo intendere sistemi per la comunicazione di idee con l'intento di modificare l'attitudine e il comportamento delle persone nei confronti dell'azienda. Questi processi prendono parte sia in forme verbali esplicite (in questo caso i sistemi di informazione possono anche lavorare come canali di comunicazione proprio come i sistemi per pianificare, dirigere, controllare, formare, etc.) e sia in forme simboliche⁹.

E' interessante notare come gli intervistatori che avevano una più ampia visione dei fenomeni manageriali hanno commentato questo aspetto. Tutti i consulenti e circa dieci vice-presidenti di grandi aziende hanno espresso pareri che, nella maggior parte dei casi, erano comuni a tutte le aziende italiane, a prescindere dalla dimensione o dalla proprietà nazionale o multinazionale .

L'attenzione alle relazioni interpersonali, anche quelle che non sono formalmente "legittimate" dalla struttura organizzativa, sembra essere riflessa nella particolare natura all'interno dei processi di comunicazione. La comunicazione interna, infatti, sembra essere maggiormente informale; la comunicazione formale (che gli intervistatori hanno associato con la comunicazione scritta) sembra presentare

⁹ Si veda Airoldi, e Airoldi, Brunetti e Coda.

molte inefficienze che impediscono il passaggio di informazioni critiche in modo efficace in un sufficientemente breve periodo di tempo. Il canale informale, quindi, mentre in altri modelli è analogo a quello formale, in Italia spesso lo sostituisce. Questo fenomeno è stato osservato come una particolare caratteristica dello stile del management italiano, con riguardo ad una più esplicita comunicazione verbale e meno a quella simbolica.

“...C’è un bisogno di non basare le relazioni di lavoro su aspetti che sono legati al lavoro stesso, mentre provare a stabilire relazioni supplementari ad un livello “umano”, implica più tempo speso nella comprensione dell’altra parte” (Il Vice- presidente di una società italiana consociata con una multinazionale).

“...Nel modello italiano il livello informale di comunicazione non è analogo a quello della stabilita procedura; infatti, lo sostituisce spesso; i canali informali sono spesso gli unici che permettono alle persone di ottenere informazioni rapidamente” (Un Professore).

“...Tentativi per rendere i processi di comunicazione più formali sono stati fatti ogni giorno, ma nella maggior parte dei casi dopo alcuni mesi tutto ritorna allo stato iniziale: le riunioni scompaiono, i termini non sono rispettati, etc.” (Un Consulente).

“...La comunicazione è spesso esclusivamente verbale: noi scriviamo molto meno che in altri luoghi, può essere a causa della tendenza di evitare la

formalità; che è tipicamente piuttosto bassa ad ogni modo” (Il Vice- presidente di una società italiana consociata con una multinazionale).

Il rapporto della comunicazione informale è anche correlato con lo scarso uso, generalmente parlando, di sistemi strutturati di informazioni. Come risultato di questo, l'amministrazione delle informazioni tipicamente prende parte su basi individuali, ed è spesso non molto affidabile in termini di raccolta, elaborazione e interpretazione dei dati.

In altre parole, nella maggioranza delle aziende italiane (fatta una grande eccezione, come vedremo dopo, per le grandi società di proprietà straniera) l'informazione è rappresentata in una moltitudine di configurazioni e linguaggi che sono estremamente dissimili e diversificati, il cui utilizzo è più collegato alla qualità delle relazioni interpersonali, che meccanismi uniformi e formali.

“...I sistemi di informazione in Italia sono molto deboli... a causa della mancanza di informazioni; ciò perché le aziende non sono gestite secondo dei sistemi formali, ma secondo individuali database e relazioni interpersonali; l'affidabilità dei dati all'interno dei sistemi informativi è limitata, in parte perché nessuno vuole investire in questo...” (Un Consulente).

“... Anche quando le aziende danno a loro stesse delle strutture formali per raccogliere informazioni, i dati contenuti in quelle strutture sono solo parzialmente utilizzate per questioni importanti; spesso l'informazione critica è interamente circolata attraverso canali informali” (Un Consulente).

La varietà delle informazioni che sono a disposizione dei manager, come essa è legata al basso grado di struttura dei sistemi informativi, sembra rappresentare una condizione che, infine, facilita la diversità dei punti di vista prima e dopo che la decisione è presa. Il risultato è un tipo di controllo meccanico che è sempre attivo, e che fornisce all'azienda un flusso di ritorno di informazioni su come l'ambiente interno ed esterno sta evolvendo.

Da questo, tuttavia, non possiamo voler dire di negare il rapporto dei sistemi strutturati di informazione e dei processi di comunicazione nel modello manageriale italiano. Il basso grado di struttura di questi sistemi e processi può non solo contribuire alla flessibilità e alla “diversità di visione” all'interno dell'azienda, ma può anche nuocere allo sviluppo di una “visione condivisa”, specialmente se una tale visione contiene messaggi che non chiari, incoerenti, e comunicati inefficientemente.¹⁰ Riguardo a questo problema, molti pareri di esperti sono stati raccolti, dove è sottolineato un bisogno per più strutturati sistemi di comunicazione. Questo era soprattutto vero per le società italiane con proprietà straniera, dove loro suggeriscono di implementare il modello manageriale italiano con alcuni aspetti del modello anglosassone. Per quanto concerne il modo in cui i vari input sono canalizzati all'interno dei processi di comunicazione, particolarmente nelle aziende più grandi (sia di proprietà italiana che straniera), due differenti strategie che si focalizzano su canali di comunicazione non esclusivi (canali di comunicazione non esclusivi possono essere rappresentati da meccanismi in funzione come sistemi di informazione e sistemi di pianificazione, direzione e controllo) furono trovate.

Da una parte, in verità, lo stile del management italiano è lodato per l'abilità nel comunicare e integrare molte idee e contributi differenti, che è una conseguenza

¹⁰ Si veda Bodega.

naturale dell' inclinazione verso le relazioni umane. L'obiettivo, in questo caso, è costruire e gestire una decisione consensuale stando attenti alla responsabilità del management nell' integrazione di punti di vista e interessi differenti .¹¹

“...I manager italiani mostrano più accessibilità, più facilità nella comunicazione, tendenza all'aggregazione... nei processi decisionali sono attrezzati verso le priorità della ricerca per il totale consenso e coinvolgimento di tutte le parti...” (Il Vice-presidente di una società italiana consociata con una multinazionale).

Dall'altra parte, alcuni aspetti del management furono rivelati, che sono tipici della filosofia *divide et impera*, piuttosto che di una filosofia di un molto diffuso coinvolgimento e integrazione. Secondo la filosofia *divide et impera*, l'obiettivo non è collezionare e distribuire informazioni al fine di raggiungere decisioni unanime e consensuali, ma usare l'informazione stessa come strumento di potere. Questo sembra accadere molto più frequentemente quando un grande numero di azionisti sono avversi al rischio, o quando il top management adotta uno stile “accentrato”.

“... Spesso i conflitti di potere sono visti come delle opportunità per guadagnare favori personali e per scalare nella gerarchia.” ...” (Il Vice-presidente di una società italiana consociata con una multinazionale).

“... I processi decisionali nelle aziende dove coesiste una struttura formale e una informale, e dove il processo di comunicazione è uno strumento di programma

¹¹ Si veda Airoidi

nascosto, come nelle aziende di famiglia, sono assolutamente imprevedibili e quasi impossibili da descrivere” (Un Consulente).

L’informalità del processo di comunicazione può rappresentare, comunque, un fattore di facilitazione per i processi decisionali. Questo perchè influenza le relazioni interpersonali incrementando la loro qualità nel caso di *integrazione del management* (è questo facilmente si traduce in relazioni più collaborative e professionali), o rendendo la comunicazione meno trasparente (e quindi più facile da manipolare) nel caso del management *divide et impera*.

In conclusione, sembra esserci una generale mancanza di consapevolezza in riferimento all’obiettivo della comunicazione, e un mancanza di attenzione alla sua efficienza attraverso lo sviluppo di strumenti specializzati e il coordinamento dei canali condivisi da altri sistemi organizzativi; è importante sottolineare, comunque, che le persone intervistate non erano invitate a esprimere la loro opinione circa questo specifico problema. Questo, infatti, può costituire un interessante punto di partenza per studi successivi.

Considerazioni Finali

Basato sulle considerazioni che ho fatto finora, posso adesso riassumere alcuni punti di forza del modello manageriale italiano:

- abilità nel costruire soluzioni innovative, basate sulla intersezione di più punti di vista e sulla conservazione di vari “segnali di allerta” che rimangono sempre attivi;
- flessibilità durante la fase di implementazione delle decisioni consensuali e, quindi, l’abilità di modificare le decisioni rapidamente, prendendo vantaggio dalla presenza di opposizioni latenti;
- abilità nell’usare i canali di comunicazione con il significato di raggiungere integrazione tra differenti gruppi di interessi e diversi contributi nel processo decisionale. Questo, a sua volta, aiuta a costruire una visione organizzativa condivisa.

I vantaggi sopra menzionati possono essere riassunti nell’abilità nell’adottare uno stile manageriale che è coerente con un elevato livello di complessità, sia interno che nell’ambiente.

Dall’altra parte, il modello manageriale sembra presentare alcune debolezze, e, in particolare:

- la preoccupazione per le dinamiche del processo e per le relazioni interpersonali diminuisce il livello di risolutezza nella fase di implementazione di decisioni strategiche, rendendole più sensibili al cambiamento anche prima di una accurata verifica di non fattibilità delle decisioni implementate;

- Il basso grado di struttura dei sistemi di informazione può essere una fonte di creatività e flessibilità, ma, allo stesso tempo, può anche ostacolare una efficace implementazione delle decisioni strategiche, ogni volta che i contenuti delle decisioni non sono condivise, attraverso chiari e coerenti messaggi, da tutte le parti coinvolte nel processo. Può anche portare un basso grado di trasparenza nelle relazioni interpersonali e, quindi favorire la manipolazione delle relazioni stesse per vantaggi personali.

Le dimensioni del modello manageriale che sono state sottolineate, alla fine, offrono alcune ulteriori idee in riferimento alla abilità delle aziende italiane di seguire strategie internazionali di successo. Da una parte le aziende italiane sembrano essere particolarmente adatte per gestire problemi tra culture diverse, e questo è il risultato diretto dell'attenzione prestata ai processi dinamici e alle relazioni interpersonali. L'attitudine a costruire decisioni consensuali basate sulla diversità dei punti di vista coinvolti può essere considerata come una sorta di "eredità genetica" che può trarre un grande vantaggio al fine di mantenere una presenza italiana in altri paesi dove le culture manageriali e organizzative sono molto differenti.

Dall'altra parte, un piuttosto basso livello di risolutezza nella fase di implementazione potrebbe rendere le aziende italiane deboli mentre stanno provando ad entrare nei mercati internazionali, dove, generalmente, la più alta concentrazione di risorse, includendo risorse manageriali, è richiesta.

Il modello manageriale italiano ha anche alcune caratteristiche peculiari riguardo alla presenza di imprese straniere in Italia. Manager che si sono formati all'interno di altri tipi di culture organizzative, meno focalizzate su processi dinamici

e relazioni interpersonali possono, infatti, avere difficoltà nell'utilizzo dei processi decisionali e dei modelli di implementazione che sono caratteristici in Italia.

“Quando venni in Italia ho provato a razionalizzare il processo decisionale, a discutere meno, perché la situazione, che non sembrava troppo buona, richiedeva rapide decisioni. Questo non fu giudicato positivamente da altri manager. Ho allora imparato a lasciare la discussione esaustiva in tutti i punti di vista. Comunque, ogni volta che c'è una comprensione comune che alcune azioni devono essere prese, loro aspettano il capo per prendere una decisione. Il capo deve prendere una posizione nel momento in cui gli altri aspettano che lui o lei faccia qualcosa. (Il Vice-presidente di una consociata italiana di una società multinazionale).

Alla fine, nella esperienza dei manager stranieri che da adesso si sono positivamente adattati all'ambiente del business italiano noi possiamo identificare cosa potrebbe rappresentare la vera forza del modello manageriale italiano, che è l'apertura verso altri modelli. La facilità con cui manager italiani attraversano processi¹² di acculturazione è alle origini di modelli ibridi (inglese-italiano, francese-italiano, e così via) dove i punti di forza del modello italiano sono combinati con quelli di altre culture manageriali, come una più grande struttura e formalità dei sistemi di operazione nel management inglese o francese, formalità dei sistemi di comunicazione, e così via.

Modelli manageriali ibridi sembrano rappresentare un fattore critico di successo nella gestione di un ambiente complesso. In questa particolare area altri studi dovrebbero essere condotti, non solo attraverso la comparazione di differenti modelli

¹² Ci stiamo riferendo al concetto di acculturazione come spiegato da Berry.

manageriali, ma anche attraverso l'analisi di casi manageriali che sono rappresentativi di processi di acculturazione.

Bibliography

- Aa. Vv., *Complessità e managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti di impresa*, EGEA, Milano, 1991.
- Airoidi G., “*Le comunicazioni aziendali per il cambiamento strategico e organizzativo nelle banche*” in *La comunicazione nelle banche*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1987.
- Airoidi G., *La varietà e la dinamica dei ruoli dei portatori di interessi istituzionali nelle imprese; La flessibilità istituzionale nel governo delle imprese, working papers*, 1992.
- Airoidi G., Brunetti G. and Coda V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Berry J.W., “Acculturation: a comparative Analysis of Alternative Forms,” in R.J. Samuda –S.L. Woods, *Perspectives in Immigrant and Minority Education*, Lanham, MD, 1983.
- Bodega D., “La comunicazione nel cambiamento culturale dell’azienda”, in *Economia e Management*, vol 4, 1988.
- Burns T. and Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961 (Italian translation *Direzione aziendale e innovazione*, F. Angeli, Milan, 1974).
- Domini M., “Sfide manageriali in Italia,” *Sviluppo e Organizzazione*, CRORA, Milano, July/August 1994.
- Fabris A., “Management ieri, oggi, e domani,” *Kibernetes*, IFAP, 1996.
- Mintzberg H., “Crafting Strategies”, in *Harvard Business Review*, July-August 1987.

- Sinatra A., *Impresa e sistema competitivo: strategie di innovazione e strategie di consolidamento*, UTET, Torino, 1989.