

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

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

Che cosa è un
Modello Manageriale?

Modello Manageriale

Definizione:

La cornice cognitiva e socialmente interattiva per persone che giocano ruoli manageriali.

Il Modello Manageriale italiano

Il modello cognitivo e socialmente interattivo
per persone che giocano ruoli manageriali
nelle aziende italiane

**Scuola di Corporate
Management,
Dipartimento di Ricerca**

Università Bocconi,

Milano, Italia

Due aree dove caratteristiche uniche sono state trovate

- Il processo decisionale
- Il processo di comunicazione

Le Dinamiche del Consenso - Opposizione

Nei processi decisionali italiani ci sono tipicamente molti partecipanti coinvolti, che stanno spesso agendo al di là dei loro specifici ruoli e competenze formali. Generalmente, l'obiettivo è raggiungere una soluzione consensuale. Nella fase di implementazione del modello decisionale, comunque, la diversità di visioni spesso viene di nuovo in superficie, nella forma di una latente opposizione. Questo può essere un problema nel tirare fuori una specifica soluzione strategica, ma può anche migliorare la flessibilità.

“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 no un sistema efficace. Potrebbe essere più efficace, ma è certamente meno efficiente. Alcune decisioni che potrebbero essere prese in pochi giorni nei nostri uffici a 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*

“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

Il Processo di Comunicazione

Coerente con la tendenza di coinvolgere le persone anche oltre i loro ruoli “ufficiali”, la comunicazione interna è per lo più informale e non strutturata. Anche i Sistemi di Informazione sembrano essere piuttosto non strutturati, ma, riguardo ai loro contenuti, generalmente forniscono una grande varietà di informazioni utili.

Modelli di Canali di Comunicazione

Il modello anglosassone vs. Il Modello italiano

C'è un bisogno di non basare le relazioni lavorative su aspetti che sono legati al lavoro stesso, mentre provare a stabilire relazioni supplementari ad un livello "umano", implica più tempo trascorso nella comprensione dell'altra parte"

Il Vice Presidente di una società italiana associata con una multinazionale

...“Nel modello italiano il livello informale di comunicazione non è parallelo al procedimento stabilito; infatti spesso lo sostituisce; 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 tutti i giorni, 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

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

Un Consulente

Riassunto

- Punti di Forza
- Punti di Debolezza

Punti di Forza

- 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 l’integrazione tra differenti gruppi di interessi e diversi contributi al processo decisionale. Questo, a sua volta, aiuta a costruire una visione organizzativa condivisa.

Punti di Debolezza

- la preoccupazione per le dinamiche del processo e per le relazioni interpersonali diminuisce il livello di risolutezza nella fase di implementazione delle 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, tutte le volte che i contenuti di queste ultime non sono condivisi, attraverso chiari e coerenti messaggi, da tutte le parti coinvolte nel processo. Questo può anche portare un basso grado di trasparenza nelle relazioni interpersonali e, quindi, favorire la manipolazione delle relazioni stesse per vantaggi personali.

Conclusioni

- Punto di Forza Principale:
Flessibilità
- Punto di Debolezza Principale:
Spreco di Tempo