

1.4 " Le nuove teorie manageriali: il Manager Partecipativo "

Mario Mazzoleni

Estratto da "L'impresa Cooperativa"- Cisalpino ed. Bologna 1994

Con riferimento al quadro evolutivo sopra descritto e, in considerazione dell'oggetto del presente scritto, risulta interessante delineare brevemente quella che può essere definita come la più interessante prospettiva nei ruoli manageriali che si potranno manifestare in un prossimo futuro (e in parte già sono palesi in molte realtà aziendali, tra cui anche numerose cooperative).

Ci si riferisce in particolare alla definizione di management che ha ricevuto attenzione nella prima metà degli anni novanta ossia il cosiddetto "management partecipativo"¹ e a quella di "management dell'ascolto

Questa prospettiva manageriale in realtà rappresenta un modello direttivo che può ben introdurre la riflessione intorno alle caratteristiche manageriali richieste per ben guidare le aziende cooperative e, come tale può risultare interessante proprio al fine di ricondurre l'attenzione intorno alle imprese cooperative e alle loro peculiarità istituzionali e, conseguentemente, gestionali.

1.4.1. Il management partecipativo

Negli ultimi anni si è andata affievolendo l'inellutabilità del confronto "antagonista" tra ambiente, imprese, dipendenti, sindacati, fornitori e persino clienti. Lentamente si è andata infatti confutando la visione della vita economica come un gioco a somma zero ove la "vittoria" di un attore dovesse necessariamente confrontarsi con la "sconfitta" di altri.² Numerose evidenze empiriche hanno invece potuto dimostrare che la visione antagonista, seppur non superabile in toto, non sia considerabile ideale strumento gestionale e competitivo nei nuovi contesti aziendali e di mercato³ cioè, a maggior ragione è evidenziato che le nazioni che da anni manifestano le migliori performance produttive e di sviluppo (Germania, Giappone ma anche USA negli anni

¹ C. Demattè "management partecipativo: opzione o strada obbligata" in *Economia & Management* vol 16, 1990

² Ancora demattè' afferma inoltre che " Schemi di analisi dei settori, come quello di Porter, che facevano dipendere il benessere di un'impresa dal suo potere contrattuale nei confronti dei clienti e fornitori (oltre che dall'intensità della concorrenza) non facevano che avvalorare una visione antagonista dei processi economici"

³ Con riferimento a questo argomento si richiama a V. Coda op cit e G. Reborà "Le imprese eccellenti" *Il caso Italiano "Finanza Marketing e Produzione"* n° 4/1984

recenti) vedono le proprie imprese di punta impegnate a coinvolgere in modo più stringente i dipendenti e i loro rappresentanti nella fase di identificazione delle linee di fondo dei processi gestionali, come pure le stesse imprese hanno dimostrato grande attenzione allo sviluppo di sistemi di comunicazione interna (ed esterna) orientati al coinvolgimento e a creare convergenze tra vari portatori di interessi. Ancora nelle stesse realtà economiche si è anche assistito al proliferare di nuove modalità di coinvolgimento dei fornitori nei processi strategici finendo con il creare sempre maggiori collegamenti a monte e avale dei processi produttivi tra aziende legate da rapporti di "filiera" produttiva o commerciale. Anche con riferimento ai rapporti con i clienti in questi paesi si sono sempre più andate affermando nuove logiche commerciali che non solo tendono alla fidelizzazione dei clienti, ma permettono di orientare la stessa attività produttiva, o di servizio, direttamente verso le esigenze dei clienti, finendo addirittura per mettere in disparte i modelli organizzativi "product oriented" per sostituirli con quelli "client oriented"⁴. Infine negli ultimi anni si è anche manifestata la tendenza da parte delle imprese più evolute a rivedere la propria posizione nei confronti dell'ambiente (inteso questa volta con riferimento all'ecosistema ambientale) attraverso la definizione di accordi espliciti tra aziende concorrenti sulla riduzione nell'utilizzo di materiali considerati dannosi per l'equilibrio ecologico, o attraverso l'avvio di grandi investimenti tesi a modificare processi produttivi le cui attività vengano considerate dannose per l'ambiente.⁵

Il cambiamento dei rapporti tra impresa e lavoratori (e altrettanto tra impresa, fornitori, clienti e ambiente esterno) da rapporti antagonisti a partecipativi non è certamente un processo lineare e semplice richiedendo il manifestarsi di condizioni che possano agevolare questo passaggio o che, in alcuni casi ne rendono imperativa l'adozione. Nel primo caso ci si riferisce all'introduzione di logiche e strumenti di comunicazione interna e esterna che facilitano coinvolgimento e, in ultima analisi, partecipazione; nel secondo caso si ha riguardo alle nuove caratteristiche che contraddistinguono le organizzazioni (appiattimento della struttura gerarchica, importanza delle competenze, velocità di diffusione e sofisticatezza delle informazioni

⁴ Da questo punto di vista ha certamente fatto scuola il caso 3 M ampiamente descritto dalle riviste specializzate di tutto il mondo con la nascita e lo sviluppo di nuove strutture organizzative disegnate sempre più con l'obiettivo di avvicinare il sistema produttivo alle diverse famiglie di clienti dell'azienda, che, in definitiva, hanno portato l'impresa stessa ad acquisire un modello culturale che porta a sostanziare una effettiva rappresentazione del rapporto mercato - prodotto - mercato che mantiene rilevante il nesso tra bisogni e modalità di soddisfazione degli stessi attraverso l'avvio di attività produttive (o di servizi) da riportare sul mercato dei richiedenti.

⁵ **Mario vedi nota da recuperare**

etc.). Su quest'ultimo fronte appare infine evidente che ormai la concorrenza si fonda su fattori nuovi rispetto al passato quando risultavano spesso determinanti a sancire successi aziendali le diversità nelle tecnologie applicate: in molti settori oggi i concorrenti dispongono di tecnologie simili e, conseguentemente, la competitività si basa sempre più su fattori differenziali davvero marginali e sempre più spesso su elementi di tipo "soft". Tutto ciò fa sì che "per ottenere i nuovi vantaggi differenziali risulti determinante il coinvolgimento pieno negli obiettivi, nel modo di concepire l'attività e nella prassi operativa"⁶. Inoltre in questo contesto competitivo occorre possedere disposizioni mentali attive e creative, anziché meramente esecutive, poiché molti dei vantaggi differenziali possono essere determinati dal concorso di contributi provenienti da personale operante in aree diverse del sistema aziendale (a rapporto con i clienti, nelle aree produttive etc.).

Vi sono però elementi ostacoli che ritardano e, a volte impediscono, il cambiamento verso una gestione più partecipativa tra questi certamente l'aspetto più complesso da affrontare è quello legato alla mancanza di esperienze consolidate sui processi produttivi partecipativi e sulla loro gestione.

L'adozione di uno stile di direzione partecipativo può essere considerata funzione di tre dimensioni fondamentali ⁷:

1. la percezione da parte del management di una cultura aziendale partecipativa effettivamente condivisa dai diversi soggetti che operano all'interno dell'impresa. I dirigenti di aziende ove vi sia una spinta verso logiche gestionali di tipo partecipativo sono fortemente influenzabili dalla percezione del livello di condivisione-accettazione della stessa. Infatti, in presenza di una generalizzata propensione alla partecipazione, il rapporto tra management e resto della struttura aziendale permetterà di mantenere distinti i ruoli e finirà con il rinforzarli in funzione della valenza riconosciuta ai diversi attori come protagonisti di attività fortemente condivise ⁸. Viceversa in presenza di culture organizzative fortemente propense a sistemi direzionali di tipo gerarchico-autocratico i dirigenti saranno meno portati ad incoraggiare la partecipazione dei propri dipendenti anche perché

⁶ L'argomento riprende le considerazioni svolte da C. Dematte' op. cit.

⁷ J.A. Parnell, E. D. Bell, R. Taylor "The propensity for participative Management : a conceptual and empirical analysis" The Mid-Atlantic journal of Business, marzo 1992

⁸ J. A. Parnell "Employee Participation in decision making: A survey of managerial Tendencies" in SOutwest Business Symposium Proceeding of the English Annual Meeting 1991

una forte spinta alla partecipazione porterebbe i dirigenti a non vedere più riconosciuto la propria posizione di leader.⁹

2. La valutazione del management sul collegamento tra partecipazione e potere manageriale. Con riferimento a questo aspetto le ricerche empiriche portano a non dare risposte univoche, in quanto si sono registrate situazioni in cui il potere del management è andato declinando nettamente a seguito dell'introduzione di stili di direzione partecipativi ¹⁰, mentre altri studi sul campo mostrano differenti valutazioni sui risultati in termini di "potere" del management sottolineando piuttosto come si dimostri che questo aspetto della vita aziendale non si possa ridurre ad un gioco a "somma zero" né che il "potere" del management possa essere considerato come qualche cosa di "finito" tanto da portare ad affermare che, in conseguenza all'introduzione di stili di direzione partecipativi si sia soprattutto registrata una ridefinizione degli spazi di influenza dei lavoratori non a scapito del management ¹¹.
3. La valutazione del management intorno al rapporto tra partecipazione e efficienza aziendale. In questo caso la valutazione del management è collegata ovviamente al grado di disponibilità alla partecipazione offerto dalle altre componenti del sistema aziendale e quindi dipende da quanto questo modello gestionale possa essere considerato dai dipendenti come consono e funzionale al raggiungimento dei propri obiettivi istituzionali ed economici. Vi sono a proposito numerose ricerche empiriche che dimostrano un grado di correlazione ampio e positivo tra partecipazione alle decisioni manageriali e la soddisfazione derivante dallo svolgimento delle proprie attività, soprattutto per quanto concerne aspetti legati all'ambiente di lavoro ¹², mentre altri studi hanno dimostrato che i dipendenti sono favorevoli, creando così i presupposti per un incremento dell'efficienza aziendale, a uno stile di direzione partecipativo indipendentemente da qualsiasi giudizio circa il loro livello di influenza sull'organizzazione ¹³. Viceversa si può sottolineare come

⁹ J.A. Parnell, E. D. Bell, R. Taylor op cit.

¹⁰ Si veda a questo proposito M. Pollock e M.L. Colwill "Participatory Decision Making in review" in Leadership and Organization Development Journal N° 8 1987

¹¹ A questo proposito si vedano tra gli altri M.T. Wood "Effects of decision Process and task Situations on influence Perceptions "in Organizational Behaviour and Human Performance N° 7 1972 e J.E: Osborne "Combatting an Us vs them Mindset (partecipative management)" in Supervisory Management November 1989

¹² K.Bartolke, W Eschweiler, D Flechsenberger, A.S. Tannenbaum "Workers participation and the distribution of control as perceived by memebers of the german companies " Administrative Science Quarterly, n° 27 1982

¹³ D. Tjosvold "Dynamics within partecipazione: an Experimental Investigation" Group and Organization studies n° 10 1985

alcuni studi empirici abbiano sottolineato come processi decisionali fortemente centrati sui dirigenti (o percepiti come tali) determinano comportamenti non funzionali allo sviluppo dell'impresa ¹⁴ .

In definitiva appare abbastanza evidente come la propensione a introdurre e sostenere logiche direzionali improntate a stili partecipativi sia fortemente influenzabile da aspetti di tipo culturale prima ancora che da riflessioni intorno alla natura istituzionale delle imprese "partecipative" . Appare, infatti, come anche l'aspetto organizzativo sia da definire secondario per chi affronta l'introduzione di stili di direzione partecipativi e strettamente legato a valutazioni sul potere residuo del management piuttosto che sull'effettiva validità "produttiva" del sistema stesso.

E' comunque fondamentale sottolineare come il grado di partecipazione che appare più adeguato alle diverse situazioni sia legato strettamente a vari fattori tra di loro interrelati (il tipo di attività posta in essere, gli atteggiamenti e la cultura dominante all'interno dell'impresa, le esperienze passate del management e degli altri membri del soggetto economico, le competenze del management e la valutazione che questo ha delle competenze e delle capacità dei lavoratori) e che quindi non si possa definire un modello univoco da adottare nelle diverse realtà di impresa o in vari momenti nella vita della stessa. Sicuramente la partecipazione offre sostanziali opportunità per il soddisfacimento di alcuni bisogni soft dei dipendenti e può contribuire in modo determinante al realizzare interventi fortemente motivanti nei dipendenti, permette di realizzare un sorta di "indipendenza" nei confronti delle strutture gerarchiche e di controllo del proprio operare (in quanto legato a attività condivise e codicizzate), a condizione che ne sia ben delineato lo spazio di azione e l'ambito di manifestazione e che, conseguentemente, la stessa non finisca per determinare una sorta di "cogestione di fatto" che finirebbe per accumulare in se' tutte le contraddizioni del modello direttivo autocratico e di quello partecipativo senza acquisire alcun vantaggio sostanziale per l'impresa e per i diversi attori in essa attivi.

In conclusione si possono rappresentare gli elementi che possono contribuire a rendere fattibile il processo di coinvolgimento dei diversi attori alla vita aziendale, facendo riferimento agli elementi che favoriscono e quelli che ostacolano il manifestarsi di questo sistema gestionale così come vengono presentati nella figura che segue (figura 3) che permette di richiamare gli aspetti definibili di "contesto" delle

¹⁴ G. Strauss "Some notes on power Equalization" in B. L. Hinton, H.J. Teitz "Groups and Organizations" Woodsworth, New York 1971

teorie manageriali che si rifanno alla partecipazione dei lavoratori e alla flessibilità delle organizzazioni e le possibili linee guida alle quali questa modalità direzionale tende a rifarsi.

Figure 1 Le condizioni per l'affermarsi di una cultura gestionale flessibile ¹⁵

<p>Le premesse Guida</p> <p>1) Coinvolgere tutti in tutto</p> <p>2) Impiegare team autogestiti</p>
--

Adottare i cinque supporti	Eliminare i tre inibitori
<p>1. Ascoltare/celebrare/assegnare riconoscimenti</p> <p>2. Dedicare tutto il tempo necessario alla selezione</p> <p>3. Addestrare e riaddestrare</p> <p>4. Fornire incentivi economici a tutti</p> <p>5. Garantire il posto di lavoro</p>	<p>1. Semplificare/ridurre struttura</p> <p>2. Ridefinire il ruolo dei quadri intermedi</p> <p>3. Eliminare le norme burocratiche e le condizioni umilianti</p>

La figura, pur nella sua manifestazione didascalica permette di richiamare, gli elementi fondanti di un sistema "partecipativo" che sono legati alla capacità di rendere fortemente coinvolgente e condivisa la linea strategica alla quale si uniforma la conduzione aziendale; alla disponibilità nel mantenere alto il livello di investimento e di attenzione rivolto alle risorse umane e al manifestarsi dei bisogni delle stesse; ed, infine, all'intervento semplificatore nei confronti della struttura organizzativa e dei

¹⁵ T.Peters "AL di là dell'eccellenza. Venti tesi sul servizio" Franco Angeli, Milano 1991

sistemi di responsabilizzazione formale. Sono questi gli elementi di base ai quali non può rinunciare un'impresa che davvero intenda avviare un sistema direttivo che coinvolga al massimo i diversi elementi del soggetto economico, e sono questi gli aspetti da presidiare da parte del management aziendale nel momento in cui questi voglia adottare un sistema direttivo maggiormente orientato alla partecipazione, al coinvolgimento e alla trasparenza gestionale.