

# SVILUPPO & ORGANIZZAZIONE

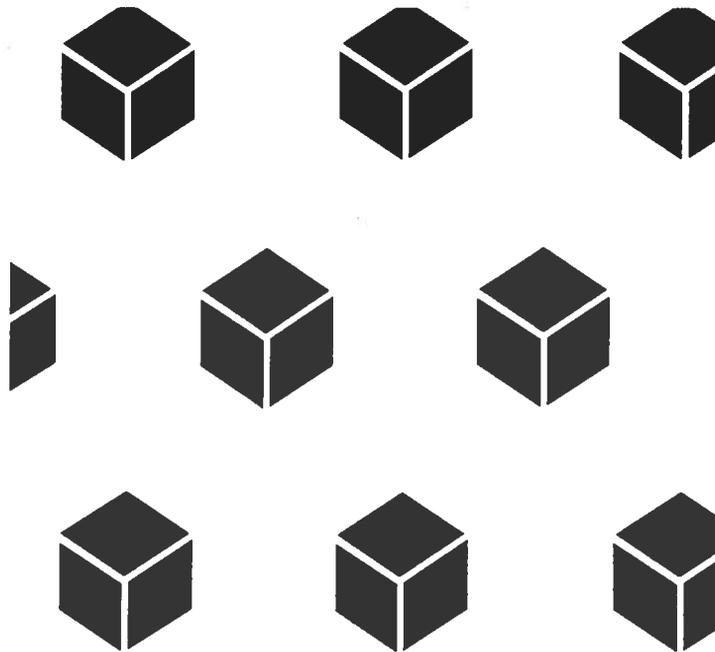
Rivista del

Centro di ricerca sulla Organizzazione Aziendale Università Bocconi - Milano

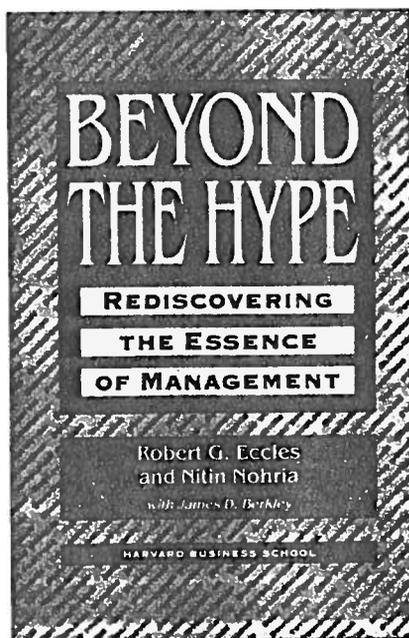
N° 153 Gennaio/Febbraio 1996

**Carmagnola**  
**Lipparini**  
**Corso**  
**Kieser**  
**Discussioni**  
**Marziliano**

Metafore organizzative  
Reti aziendali  
Innovazione prodotti  
Mode e miti  
Knowledge Based-Management  
Cultura e cambiamento



**ESIE**



L'attenzione alle finalità piuttosto che ai contenuti della retorica impedisce, sempre nella loro idea, di attribuire ad una qualsiasi affermazione di un manager una valenza di "mera" retorica e spinge ad osservarne il significato strumentale.

Rimangono da evidenziare le ragioni del perché la retorica sia vista come un potente strumento di motivazione.

A tale proposito si analizza il frequente ricorso da parte dei manager a metafore, analogie, miti, slogan e massime che sono evidentemente considerati più persuasivi dei numeri, dei modelli analitici e dei ragionamenti formalizzati per favorire l'azione.

Il potere di questi strumenti retorici deriverebbe dalla loro capacità, se usati abilmente, di stimolare l'immaginazione degli individui conducendoli a riconoscere delle relazioni, non immediatamente apparenti e in qualche caso neanche esistenti, fra l'attuale situazione dell'impresa ed esperienze esterne che risultano interessanti da recuperare per guidare l'azione.

Nella prospettiva in analisi, dunque, la retorica risulta un potente

strumento per stimolare l'azione grazie alla sua attitudine ad esprimere concetti chiari ma anche, paradossalmente, non troppo.

In altri termini per la sua capacità di essere abbastanza robusta da poter essere utilizzata con "successo" nelle diverse situazioni da affrontare, ma al tempo stesso anche abbastanza "ambigua" da permettere, chiaramente entro certi limiti e senza perdere di vista l'idea fondamentale, interpretazioni ed enfattizzazioni personali.

Appare evidente, infine, come l'ambiguità dei messaggi retorici non sia considerata un'ulteriore fonte d'incertezza, bensì un necessario presupposto dell'agire manageriale per la gestione dell'incertezza stessa e in particolare di quella interna all'impresa (2).

Passando ad affrontare il ruolo dell'identità, gli autori evidenziano innanzi tutto che l'organizzazione deve essere letta come un insieme di persone particolari che dicono e fanno cose particolari.

Un insieme di soggetti, perciò, che le regole organizzative devono trattare, per quanto possibile, in termini particolaristici e non universalistici.

Il particolarismo è qui inteso come la considerazione della persona in senso completo; considerazione che richiede l'osservazione di tutti i componenti che partecipano alla costruzione dell'identità perso-

(2) Per una prima riflessione sul perché gli autori propendano per l'utilizzo di strumenti ambigui appare interessante recuperare un passaggio di Demattè che esplicita le funzioni della metafora: "A nessuno, che sia avveduto, sfuggono i limiti dell'accostamento e gli errori che deriverebbero se la metafora fosse accolta criticamente. Ma proprio la percezione della sua inadeguatezza costringe a riflettere sul fatto indagato e a mettere a fuoco con maggiore precisione i suoi contorni". Demattè C., "Allegorie e metafore nel linguaggio del management", *Economia & Management*, 1989

nale essendo per gli autori la prima motivazione dell'agire di ogni individuo.

Non si sostiene, comunque, la necessità di ricercare le motivazioni che conducono un soggetto a costruirsi una certa identità. L'importante è che sia riconosciuta questa aspirazione in quanto, interpretando l'identità come la strategia del singolo, solamente attraverso tale conoscenza i manager possono tentare di influenzarne le azioni.

Riconoscere quindi "chi una persona vuole essere" e capire le implicazioni di tale volontà su quello "che vuole fare" sarebbero le chiavi principali per creare un contesto all'interno del quale i singoli agiscono in termini coerenti con la strategia aziendale.

Le difficoltà nel processo di implementazione della prospettiva del particolarismo sono comunque ben avvertite.

Si evidenzia infatti come la formulazione di regole particolaristiche richiede il non facile compito di individuare quali differenziazioni nel trattamento delle persone siano così significative e ricorrenti da permettere una loro conveniente codificazione in regole.

Gli autori affermano inoltre che se il numero delle eccezioni è talmente elevato da non rendere accettabile l'utilizzo di regole predefinite, assumerebbe una rilevanza fondamentale il giudizio "ambiguo" del manager. Anche in questo caso l'ambiguità è considerata, sotto certe condizioni, un presupposto necessario dell'agire manageriale per la gestione dell'incertezza interna all'impresa.

La retorica ed il processo di costruzione dell'identità delle singole persone devono essere quindi attentamente considerati in virtù della loro capacità di influenzare l'azione; ma quale è il concetto di azione al quale si fa riferimento?

## Guardare all'azione come ad un imperativo per il manager ovvero la prospettiva dell'azione

Affrontando il tema centrale dell'azione si deve intanto sottolineare come gli autori considerino una particolare tipologia di azioni che definiscono "robuste".

Mediante tale aggettivo essi identificano quelle azioni che innanzi tutto, pur perseguendo obiettivi di breve periodo, sono orientate a preservare nel lungo periodo la flessibilità.

A tale proposito Eccles e Nohria, dimostrando una consumata abilità nell'uso della retorica, paragonano l'agire manageriale al gioco degli scacchi (3).

I bravi giocatori, affermano gli autori, muovono non dopo aver valutato tutte le conseguenze della loro azione per il maggior numero di mosse e contromosse probabili nello sviluppo della partita, bensì dopo essersi solo assicurati che tale azione non pregiudichi la flessibilità del loro gioco (4).

Essi abbandonano tale schema d'azione solamente quando la progressiva ed inevitabile diminu-

zione di pezzi presenti sulla scacchiera, riducendo la complessità della partita, rende ammissibile il ricorso a modelli di decisione/azione fondati sulla teoria classica della razionalità (5).

L'incertezza caratterizzante l'ambiente competitivo non può però essere interpretata solamente come un problema di complessità. L'analisi della metafora non permette quindi d'identificare precisamente il ruolo che, all'interno di quella che Eccles e Nohria chiamano la "prospettiva dell'azione", dovrebbero assumere i modelli di razionalità assoluta per la direzione d'impresa.

Commentando invece i sette principi che un manager dovrebbe seguire per stimolare azioni robuste (6), gli autori sostengono chiaramente che, a causa della varietà e variabilità dell'ambiente competitivo, i dirigenti si trovano ad affrontare dei problemi quantomeno "sfocati" che non permettono il più delle volte il ricorso a modelli di razionalità assoluta (7).

Il ruolo della razionalità nei modelli decisionali non è, tuttavia, l'unico aspetto evidenziato da Ec-

cles e Nohria per caratterizzare la loro proposta e distinguerla da quello che, fondato sul "disegno", considerano il tradizionale modo di guardare ai problemi d'impresa.

A tale proposito Nohria, sintetizzando in un lavoro successivo le principali riflessioni sviluppate in *Beyond the Hype*, precisa (8):

*"The design perspective saw organizations as stable and unitary 'things' built out of rules, blueprints, and norms. Its underlying philosophy was rationalist, positivist, and universalistic. An action perspective, on the contrary, sees organizations as paradoxically unstable and multiple, founded instead on the uncertainty and specificity of individual situations and people. Its underlying philosophy is pragmatic and particularistic, focused on processes of becoming rather than states of being" (pag 73).*

Analizzando tale passaggio appare evidente la possibilità di rileggere tutte le differenze intercorrenti tra le due prospettive come singole conseguenze di un unico importante momento di diversità: "il modo utilizzato per leggere ed interpretare il funzionamento del sistema organizzativo".

L'opportunità di passare da una spiegazione causale positivista, indicata come parte componente della prospettiva del disegno, ad una spiegazione che ponga al centro dell'attenzione il concetto di azione umana nella sua veste di evento unico ed irripetibile appare essere. In altri termini, il messaggio fondamentale di *Beyond the Hype*.

A supporto di tale conclusione si possono recuperare anche le parole degli autori che a proposito del loro concetto di azione affermano:

(3) Gli autori, ricorrendo a tale metafora, sembrano ammettere l'esistenza di una sovrapposizione continua tra il flusso di decisioni ed il flusso di azioni del manager; questo non pare comunque portarli, differenzialmente da altri teorici dell'azione, a svilire il ruolo della decisione. Si veda ad esempio: Pennarola F., "Dalla strategia all'azione: tipologie manageriali efficaci", *Economia & Management*, 1989 - Laroche H., "From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation", *Organization Science*, 1995.

(4) In altri termini l'obiettivo che si pone il giocatore capace non è la vittoria attraverso il perseguimento del miglior corso d'azione, bensì il mantenimento della flessibilità vista come presupposto per la vittoria stessa. Questo comportamento, almeno così sembrano affermare gli autori, deriva dalla scelta di adottare schemi di razionalità limitata che identificano nella flessibilità il criterio per stabilire la bontà di ogni alternativa.

Si veda ad esempio: Simon A. H., "razionalità, causalità ed organizzazione", il Mulino, 1985.

(5) L'impossibilità per i giocatori di scacchi di prevedere da subito e con assoluta certezza l'esito della partita è da collegarsi solamente ad un problema di complessità o in altri termini d'incapacità di elaborazione di grandi quantità d'informazioni.

Si veda ad esempio: Simon A. H., "razionalità, causalità ed organizzazione", il Mulino, 1985.

(6) I principi ai quali si fa riferimento sono (pag. 41):

1. acting without certitude;
2. constantly preserving flexibility;
3. being politically savvy;
4. having a keen sense of timing;
5. judging the situation at hand;
6. using rhetoric effectively;
7. working multiple agendas.

(7) Per una definizione puntuale del concetto di sfocatura si veda ad esempio: Zimmermann H., "Fuzzy Sets, Decision Making, and Expert Systems", Kluwer Academic Publishers, 1987.

(8) Si fa riferimento a: Nohria N. e Berkeley D. J., "An Action Perspective: the Crux of the New Management", *California Management Review*, 1994

*"In the manager's world - which is really the world of all human action - problems are always inextricably connected with the situation or the context in which they occur. And no two contexts are really the same" (pag 51).*

La decisione di Eccles e Nohria di rigettare la spiegazione causale positivista ammettendo, in definitiva, l'impossibilità di generalizzare le azioni umane come se fossero fenomeni naturali, non sembra comunque condurli a recuperare spiegazioni antipositiviste quali: la fenomenologia sociologica o l'interazionismo simbolico.

Il fatto che gli autori riconoscano l'unicità e la irripetibilità dell'azione umana avendo, però, nel contempo una visione del sistema organizzativo come di un processo di decisioni/azioni appare infatti significativo della loro volontà di rifarsi ad una modalità per la lettura ed interpretazione del sistema organizzativo che risulta almeno in parte influenzata dal concetto di causazione adeguata (9).

Pur limitandosi a queste brevi considerazioni, appare evidente come il diverso ruolo della razionalità nei modelli per la direzione d'impresa sostenuto da Eccles e Nohria, va inquadrato all'interno di un problema più ampio concernente le scelte metodologiche. Sulla base di tale riflessione ed evidenziando inoltre come i problemi connessi al calcolo sono necessariamente successivi alle scelte metodologiche, si possono intuire le motivazioni che conducono gli autori a non rigettare completamente il ricorso a modelli di razionalità assoluta, pur non credendo nella loro capacità di fornire soluzioni ottime ai problemi che i manager si trovano ad affrontare giorno per giorno (10).

Per meglio valutare, però, la por-

tata della proposta di Eccles e Nohria, appare interessante anche osservare le ripercussioni che la sua accettazione avrebbe, sempre secondo gli autori, sul modo di guardare alla strategia, alla struttura organizzativa e al sistema di misurazione delle prestazioni.

### **La strategia, la struttura organizzativa e il sistema della misurazione delle prestazioni nella prospettiva dell'azione**

Gli autori osservano innanzi tutto come nella prospettiva dell'azione si possa utilmente evidenziare la componente retorica della strategia; componente che mette a disposizione dei dirigenti un linguaggio attraverso il quale giustificare e dare un senso alle azioni intraprese o da intraprendere a tutti i livelli dell'organizzazione.

Puntualizzano inoltre come il riconoscimento dell'esistenza di un linguaggio strategico conduca a sua volta ad interpretare la strategia come azione e quindi ad abbandonare, almeno parzialmente, la sua visione di attività dell'alta direzione.

La strategia diverrebbe un complesso sistema di azioni e discussioni che solo occasionalmente si concretizza in disegni razionali, mentre il più delle volte assume la forma di un network di conversazioni all'interno dell'impresa.

In altri termini la strategia è intesa come "un processo e non come un risultato"; un processo attraverso il quale l'azienda costruisce la propria identità, al pari di come ogni singola persona fa all'interno dell'azienda stessa.

Ripensando invece alla struttura organizzativa nella prospettiva dell'azione si evidenzia che le espressioni generalmente utilizzate per descriverla devono essere riferite non alle reali caratteristiche organizzative, ma ai comporta-

menti più desiderabili in determinate circostanze.

A supporto di tale interpretazione si sottolinea come il ricorso in impresa a poche parole per descrivere la struttura organizzativa, nonostante la sua ovvia complessità, è imputabile al desiderio dei dirigenti di essere comunque in grado di parlare della struttura stessa e delle sue auspicabili evoluzioni.

La prospettiva in analisi porta dunque a sostenere che le strutture organizzative sono generalmente definite in termini così "ambigui" che solamente riconoscendo la natura retorica di tali definizioni si è in grado di comprendere la loro reale funzione all'interno dell'impresa.

Funzione che, essendo poi collegata alla volontà dei managers di risolvere particolari problemi, porta ad interpretare la struttura organizzativa, o meglio l'uso che di tale concetto ne fanno i manager, come un elemento dell'azione.

Per ciò che concerne, infine, il sistema della misurazione delle prestazioni nella prospettiva dell'azione, si sottolinea come la decisione di misurare un particolare aspetto della vita aziendale sia direttamente collegabile alla volontà di metterlo in risalto (11). Si sostiene però che dare importanza ad un fenomeno significa anche portare le persone all'interno dell'organiz-

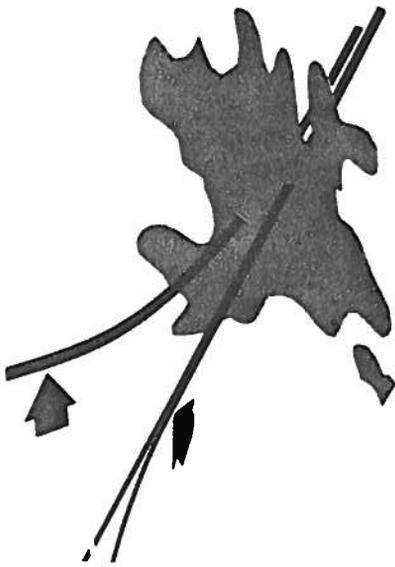
(9) Si veda ad esempio: Maggi D. e Sampò G., "La Ricerca Sociale nelle Organizzazioni", Manuale di gestione del personale, Iseco 1980.

(10) Gli autori sostengono infatti l'esistenza di una reale contraddizione tra il pragmatismo delle azioni ed il ricorso al calcolo razionale nel senso classico del termine; i modelli di razionalità globale, oltre ad essere strumenti retorici, permetterebbero infatti di esplorare nuove possibilità d'azione portando ad individuare più correttamente le relazioni tra le diverse variabili competitive.

(11) Si veda ad esempio: Kaplan R. S. e Norton D. P., "The Balanced Scorecard" - Measures that drive Performance", Harvard Business Review, 1992.

zazione a far sì che tale fenomeno sia, per quanto possibile, ottimizzato. In ultima analisi è proprio questa capacità del sistema di valutazione delle prestazioni di stimolare certi comportamenti all'interno dell'impresa che permette agli autori di considerare il sistema stesso come un potente mezzo per influenzare l'azione.

Non solo; i numeri che sono solitamente utilizzati per misurare le prestazioni vengono generalmente accompagnati da parole che esplicitano che cosa si sta misurando e all'interno di quale unità organizzativa. Sia l'unità misurata che le variabili impiegate per tale misurazione richiedono però delle definizioni che, globalmente considerate, portano, nell'ottica in analisi, alla costruzione di un linguaggio della misurazione che non può essere slegato dall'aspetto retorico.



### Dalla prospettiva del disegno a quella dell'azione

La necessità per i manager di accogliere un diverso modo d'interpretare il funzionamento dell'impresa, passando da una spiegazione causale positivista ad una che ponga al centro dell'attenzione il

concetto di "azione umana", appare essere, come già evidenziato, il messaggio fondamentale di Beyond the Hype.

Questo passaggio comporta l'abbandono di quella che Eccles e Nohria definiscono la "tradizionale" prospettiva del disegno e quindi, almeno a nostro avviso, l'accettazione di un diverso modo di rapportarsi alla varietà e variabilità dell'ambiente competitivo.

Gli autori sembrano infatti sostenere che:

- in una prospettiva del disegno, sono le "modalità previste per fare le cose" la base di partenza dell'agire manageriale;
- mentre, in una prospettiva dell'azione, si tiene in considerazione anche l'inevitabile aleatorietà che ex ante caratterizza le "modalità effettive attraverso le quali le cose vengono fatte".

In altri termini, attraverso il disegno si vuole eliminare l'ambiguità insita nelle relazioni interne all'impresa per ridurre il più possibile l'aleatorietà nei comportamenti dei collaboratori e, quindi, parte dell'incertezza caratterizzante l'ambiente competitivo. Guardando invece all'azione si esalta, sempre interpretando l'idea degli autori, il ruolo dell'ambiguità nell'agire manageriale e questo per la capacità della stessa di stimolare, in maniera non manifesta, comportamenti non predeterminati che potenzialmente sono i soli adeguati a fronteggiare l'incertezza ambientale (12).

In una prospettiva dell'azione sembra dunque che i dirigenti debbano porsi innanzi tutto l'obiettivo di gestire e non di ridurre l'incertezza ambientale; gestire l'incertezza attraverso opportuni strumenti ambigui, quali la retorica o il giudizio del manager a livello di gestione delle risorse umane, per trarre vantaggio dall'aleatorietà che necessariamente caratterizza l'agire umano (13).

A questo punto, anche sulla base delle ultime riflessioni tracciate, occorre interrogarsi sulla rilevanza della prospettiva analizzata.

A tale proposito si può intanto esplicitare la convinzione che un'idea nel campo delle discipline economico-aziendali non debba essere valutata per la complessità dell'architettura logico-analitica che la sorregge o per l'estrema originalità delle conclusioni, bensì per la sua potenziale capacità, diretta o mediata, di essere effettivamente di supporto ai manager.

Occorre quindi domandarsi se la proposta contenuta in Beyond the Hype fornisca o meno spunti interessanti a chi dirige un'impresa.

In realtà crediamo che il messaggio di Eccles e Nohria non possa essere correttamente valutato senza considerare i suoi potenziali destinatari.

Questo perché, se l'accettazione, almeno in linea generale, dell'importanza del ruolo dell'azione nelle pratiche manageriale non sembra essere soggetta ad elementi di contesto, l'impatto che potrebbe avere in impresa un'eventuale applicazione della prospettiva collegata dipende, a nostro avviso, dalle caratteristiche dell'impresa stessa.

Si pensi, ad esempio, al fatto che nell'intuizione di Eccles e Nohria la prospettiva dell'azione dovrebbe sostituire quella del disegno, considerata il tradizionale modo utilizzato dai manager per guardare ai problemi dell'impresa.

Ma questa visione non risulta for-

(12) L'aleatorietà dei comportamenti è quindi vista come una condizione necessaria, seppure non sufficiente, per fronteggiare l'incertezza ambientale.

(13) Incertezza che alla fine è intesa come ciò che permette, a chi riesce a gestirla più efficacemente, di creare e mantenere il vantaggio competitivo.

Si veda: Eccles G. R., "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review* 1991.

se limitata alla grande impresa di stampo nord-americano e alle sue "riproduzioni" stereotipate?

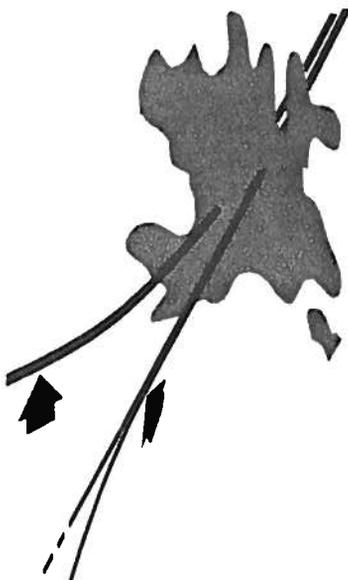
In altri termini, si è sicuri che ad esempio il mondo delle piccole e medie imprese europee, ed italiane in particolare, siano tradizionalmente ricorse a modelli direzionali fondati sul disegno?

Si intuisce a questo punto come la critica principale che sembra potersi rivolgere alla proposta di Eccles e Nohria sia quella di generalizzare il contesto all'interno del quale essi si trovano ad operare o, in termini ancora più gravi, di non considerare l'esistenza di altri contesti meritevoli di attenzione.

A nostro avviso, comunque, tale critica dovrebbe essere rivolta anche a molti studiosi di management, noi compresi, che pur osservando costantemente piccole e medie imprese nelle quali la preminenza dell'azione rispetto al disegno è forse da sempre la chiave principale del loro successo, troviamo innovative le riflessioni contenute in *Beyond the Hype*.

L'obiezione rivolta al lavoro di Eccles e Nohria non riduce quindi l'importanza delle riflessioni da loro sviluppate ma vuole solo lanciare un monito agli studiosi italiani di management affinché le riconsiderino attentamente per non rischiare, all'interno appunto di un

contesto diverso da quello che gli autori prendono a riferimento, di insegnare agli uomini d'azienda cose che essi hanno già da tempo interiorizzato.



## BIBLIOGRAFIA

1. Demattè C., "Allegorie e metafore nel linguaggio del management", *Economia & Management*, 1989

2. Eccles G. R., "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, 1991.

3. Eccles G. R. e Nohria N. "Beyond

*the Hype: Rediscovering the Essence of Management*", Harvard Business School Press, 1992.

4. Laroche H., "From Decision to Action in Organizations: Decision-making as a Social Representation", *Organization Science*, 1995.

5. Maggi D. e Sampò G., "La Ricerca Sociale nelle Organizzazioni", Manuale di gestione del personale, Isedi 1980.

6. Nohria N. e Berkley D. J., "An Action Perspective: the Crux of the New Management", *California Management Review*, 1994

7. Pennarola F., "Dalla strategia all'azione: tipologie manageriali efficaci", *Economia & Management*, 1989.

8. Simon A. H. "Razionalità, causalità ed organizzazione", il Mulino, 1985.

9. Kaplan R. S. e Norton D. P., "The Balanced Scorecard" - Measures that drive Performance", *Harvard Business Review*, 1992.

10. Zimmermann H., "Fuzzy Sets, Decision Making, and Expert Systems", Kluwer Academic Publishers, 1987.

Come leggere  
più di 5000 testate  
con meno di 2000 lire  
al giorno?

## L'ECO DELLA STAMPA

Agenzia di ritagli e informazioni da giornali e riviste

Con l'esperienza maturata in 90 anni di attività "LECO" legge e ritaglia articoli e notizie - su qualsiasi nome o argomento di Vostro interesse - pubblicati da più di 100 quotidiani (e 120 loro edizioni locali), 600 settimanali, 350 quindicinali, 2.200 mensili e 2.000 altre testate periodiche.

per informazioni

INVIATECI UN FAX CON IL VS. INDIRIZZO AI NUMERI: (02) 76.110.346 - 76.111.051  
**ECOSTAMPA** Via G. Compagnoni, 28 - 20129 Milano  
MEDIA MONITOR Tel. (02) 76.110.307 - 76.110.698 - 76.110.122 - 76.110.638 - 76.111.392