

***Decision making styles* e partecipazione: l'impatto della cultura sui processi innovativi.**

Dott. Francesca Visintin
Università di Udine
Via Tomadini 30/a
33100 Udine
e-mail: f.visintin@dse.uniud.it

1. INTRODUZIONE ¹

Innovare è essenziale per la sopravvivenza e il successo di qualsiasi impresa. Anche imprese che fino a qualche anno fa erano al riparo dalla competizione globale si trovano ora a dover innovare i loro prodotti ad un ritmo incessante per non perdere quote di mercato. Capire quali fattori maggiormente influiscono sulla capacità innovativa di un'impresa diviene quindi una priorità non trascurabile. Spesa in R&S, dimensione, *cash-flow*, grado di diversificazione sono tutte variabili che sono state analizzate per decenni senza trovare delle risposte esaustive. Negli ultimi tempi l'attenzione si è rivolta ai cosiddetti processi di *empowerment* dei dipendenti, in quanto in un'ottica di *learning organization*, la partecipazione attiva dei dipendenti ai processi innovativi sembra essere un fattore strategico rilevante.

In questo paper si indagano i meccanismi decisionali relativi alle innovazioni di prodotto, focalizzando l'analisi sui soggetti che partecipano all'innovazione fornendo informazioni e prendendo la decisione finale, sulla loro posizione all'interno della gerarchia e sul grado di influenza di ciascuno di essi sul risultato finale. In particolare, si vuole sostenere che la cultura nazionale di un paese impatta sul tipo e sul livello di partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali in generale e su quelli relativi alle innovazioni in particolare.

Nel paragrafo 2, si presenta una breve rassegna della letteratura sulla partecipazione quale variabile discriminante tra tipi di processi decisionali, evidenziandone l'importanza per quanto concerne i processi innovativi. Nel paragrafo 3, si spiega il concetto di cultura e come quest'ultima possa impattare sul tipo e livello di partecipazione. Il paragrafo 4 è dedicato alla spiegazione della metodologia mentre il paragrafo 5 illustra i due casi aziendali che vengono impiegati a sostegno delle ipotesi formulate nella prima parte del lavoro. Le due imprese analizzate appartengono al medesimo gruppo di imprese, operano nello stesso settore e hanno sede in due diversi paesi, l'Italia e la Svezia. Negli ultimi due anni, questi due paesi si sono classificati agli estremi opposti nella classifica dell'European Innovation Scoreboard per grado di innovatività delle loro imprese. Il confronto fra i due casi aziendali offre quindi spunti interessanti per comprendere alcune delle ragioni alla base di questo fenomeno.

2. GLI STILI DEI PROCESSI DECISIONALI

Nel classificare i processi decisionali, ossia quell'insieme di passi o stadi che conducono ad una decisione, le due variabili più frequentemente utilizzate sono: (1) i soggetti che partecipano al processo e (2) il loro effettivo potere di influenza (Muna, 1980; Vroom e Jago, 1988; Heller et alii, 1998).

Con riferimento alla variabile (1), in letteratura si definisce partecipazione formale quella in cui la legge, i regolamenti interni o delle pratiche consolidate, indicano come le decisioni debbano essere prese e quali soggetti debbano essere coinvolti (con diritto di informazione o consultazione o con potere decisionale). Il *Betriebsrat* in Germania che ha potere di cogestione in merito a numerose questioni relative alle risorse umane (orario di lavoro, pianificazione delle ferie etc) è un esempio tipico di partecipazione formale (Heller et alii, 1998). La partecipazione viene invece definita informale quando i manager ottengono informazioni importanti ai fini decisionali tramite conversazioni casuali con i dipendenti.

La partecipazione diretta e quella indiretta fanno invece riferimento al grado di influenza sulla decisione. Quando la partecipazione è diretta i subordinati partecipano al processo decisionale influenzandone il risultato. Tra le forme più comuni di partecipazione diretta vi sono i *problem-solving groups* (come i circoli di qualità) e i gruppi semi-autonomi di lavoro. In caso di partecipazione indiretta, i subordinati propongono dei suggerimenti ma le decisioni finali vengono prese dai superiori.

Nel caso in cui non vi sia una partecipazione formale dettata dalla legge, il livello di partecipazione, diretta e indiretta, formale o informale ai processi decisionali dipenderà da scelte dei singoli manager (un manager può preferire uno stile di direzione autoritario ed un altro uno stile più partecipativo), dalla cultura aziendale (ad esempio nel caso dell'Ikea, la cultura aziendale ispirata alla semplicità e alla partecipazione influenzano fortemente gli stili decisionali in tutte le filiali) (Hoecklin, 1995, p. 57) e da processi, norme e regolamenti interni creati e modificati nel tempo.

Nella letteratura, l'importanza della partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali è sostenuta da più parti. Si ritrovano argomentazioni di stampo umanistico,

che vedono nella partecipazione un mezzo per il soddisfacimento dei bisogni di tipo non-pecuniario dei lavoratori tra cui quelli di creatività, di successo e di realizzazione personale (vedi Argyris, Herzberg, Likert etc). Un secondo approccio, che Heller et alii (1998) definiscono del *power-sharing*, sottolinea l'esistenza di un contrasto fra le relazioni tradizionali autocratiche e i valori di una società democratica (Vanek, 1971; Horvat, 1983), contrasto che dovrebbe venire superato tramite una condivisione del potere nelle fabbriche. Altri autori richiamano l'attenzione sugli effetti positivi che la partecipazione ha sull'efficienza delle organizzazioni, quale effetto di una migliore comunicazione, una maggiore motivazione dei dipendenti e di relazioni industriali meno conflittuali (Locke, 1968; Lowin, 1968; Aoki, 1990).

Infine, una sempre più ricca letteratura, sottolinea l'importanza strategica della partecipazione dei dipendenti ai processi innovativi. Riconoscere che l'innovazione non è un fenomeno esogeno e che le imprese con i loro dipendenti giocano un ruolo centrale nel processo innovativo è stato uno dei maggiori risultati del secolo scorso. In particolare, l'evidenziare la natura interattiva dei processi di apprendimento e innovazione, ha spinto ad una maggiore attenzione verso la partecipazione dei dipendenti ai fini innovativi.

Già Argyris (1957) e Argyris e Schon (1974; 1978) auspicavano una ridefinizione dei compiti lavorativi attraverso la creazione di gruppi informali di lavoro autogestiti in modo partecipativo e democratico al fine di favorire l'apprendimento individuale e di riflesso quello organizzativo. Anche Likert (1961; 1967) per i lavori meno ripetitivi e che fanno leva sulla creatività umana, suggeriva un modello partecipativo di organizzazione del lavoro, caratterizzato da gruppi autonomi, un efficiente ed efficace sistema di comunicazione top-down e bottom-up per favorire lo scambio di informazioni e una leadership democratica.

Un'argomentazione molto simile, ma con un più preciso riferimento ai processi innovativi, si trova in Lazonick e O'Sullivan (1998). Secondo i due autori, l'apprendimento è un processo cumulativo (in quanto l'apprendimento che ha luogo in un certo momento si basa sull'apprendimento che è avvenuto in un periodo precedente), collettivo (è il risultato di un processo di interazione tra varie persone) e incerto (sia perché può non generare un'innovazione sia perché l'innovazione realizzata da un'impresa può avere meno successo di quella realizzata da un concorrente). Date queste caratteristiche del processo di apprendimento, sostengono gli autori, le imprese che vogliono innovare efficacemente devono allocare le loro risorse in modo costruttivo, organizzativo e strategico. Infatti, visto che il processo è cumulativo, le risorse devono essere allocate per lunghi periodi di tempo per facilitare la trasformazione di nuova conoscenza in innovazione. Inoltre, la dimensione collettiva del processo di apprendimento, richiede risorse che possano permettere a gruppi di individui di apprendere in modo interattivo. Infine, l'incertezza del processo di apprendimento impone che il controllo sull'allocazione delle risorse sia nelle mani di strateghi che siano integrati nel processo di apprendimento cumulativo e collettivo. Tra le condizioni necessarie a far fronte alla natura cumulativa e collettiva del processo di apprendimento, vi è secondo Lazonick e O'Sullivan (1998) l'integrazione organizzativa, ossia una situazione in cui le persone coinvolte nel processo di apprendimento organizzativo *vogliono e possono* offrire le proprie competenze e il proprio sforzo nel perseguimento degli obiettivi organizzativi.

L'evidenza empirica mostra come in alcuni paesi il grado di integrazione sia elevatissimo, caratterizzato da sistemi che favoriscono un processo di apprendimento che integri le competenze dei manager con quelle dei lavoratori dello *shop-floor*. In altri paesi, invece, il livello di integrazione è più contenuto e il processo di

apprendimento include solo un numero esiguo di dipendenti con elevati livelli di istruzione (Lazonick, Dore, O'Sullivan, 1999) Diversi paesi, inoltre, differiscono anche nel grado di integrazione funzionale, tra produzione e marketing, R&S e produzione e così via. *“Although shaped by different product-market organisations, by making skill formation on the shop floor central to their investment strategies, the German and Japanese systems of integrating the skill and efforts of managers and workers both differ markedly from the American system. In the American case, the shop-floor investment strategy has been to substitute machines and materials for the knowledge and skill of workers. What all three systems – the German, the Japanese, and the American – have in common, however, is investment in managerial learning and organisational structures that are at its basis as the historical precondition for the shop-floor investment strategy, whether it be skill-creating as in Germany and Japan or skill-displacing as in the United States. And all three systems differ from the British case in having a strategy and structure of learning at the managerial level”* (Lazonick and O'Sullivan, 1998, p.45).

Simile è la posizione di Tylecote e Conesa (1999) e Tylecote e Visintin (2003), i quali tuttavia sottolineano che tecnologie diverse richiedono gradi diversi di integrazione. Nei settori in cui le innovazioni sono prevalentemente incrementali e i ritorni sugli investimenti sono di scarsa appropriabilità (il che porta ad includere in questo gruppo anche il software), l'integrazione dovrebbe essere estesa fino ai livelli più bassi della gerarchia, in quanto l'apprendimento cumulativo avviene in larga parte sul campo (*learning by doing*)² l'integrazione permette di trasformare questa conoscenza di tipo tacito in conoscenza esplicita. Anche gli studiosi di *knowledge management* sottolineano come processi di socializzazione di vario tipo siano essenziali a questo tipo di trasformazione. In particolare, il meccanismo principale per la condivisione

della conoscenza viene individuato nei rapporti personali fra gli individui in quanto favoriscono la condivisione di esperienze, modelli mentali e capacità e la creazione di un'intelligenza collettiva per la risoluzione dei problemi (Gerard e Teurfs, 1995; Schein, 1993). In questi settori, è quindi necessario sviluppare le condizioni per cui ad ogni livello si *voglia* partecipare ai processi di apprendimento e si *possa* condividere con gli altri le conoscenze e le informazioni.

Nei settori a tecnologia radicale, invece, le conoscenze essenziali ai processi innovativi sono limitate ad un gruppo di dipendenti altamente qualificati e, quindi, non è necessario che il livello di integrazione sia molto esteso.

Un certo grado di partecipazione, più o meno ampio a seconda dei settori industriali, è quindi importante per favorire l'apprendimento e l'innovazione. Tuttavia, come sottolineato anche dalla letteratura sui Sistemi nazionali di innovazione (Edquist, 1997; Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Freeman, 1995), l'apprendimento, a causa della sua natura interattiva, non può essere compreso prescindendo dal contesto istituzionale e culturale in cui avviene. In particolare, la cultura, ossia l'insieme dei valori condivisi dai membri di una società, influenza profondamente i rapporti fra i ruoli all'interno delle organizzazioni e quindi anche il livello e il tipo di interazione (Parsons, 1937). Di conseguenza, come riassunto schematicamente in Figura 1, paesi caratterizzati da diverse culture, presenteranno una diversa concezione dei rapporti fra i ruoli e quindi, anche tipi e livelli dissimili di partecipazione all'apprendimento collettivo e ai processi innovativi.

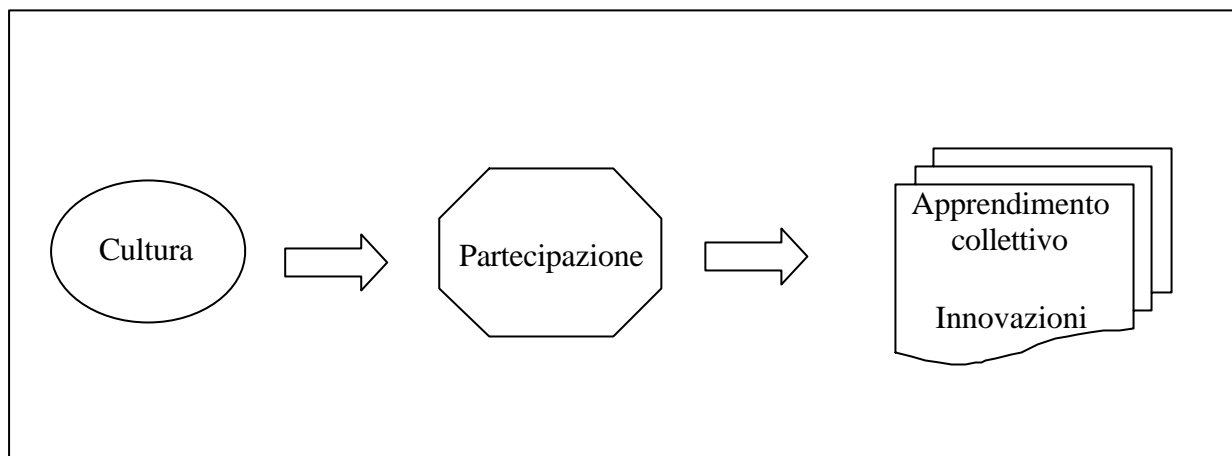


Figura. 1. Impatti culturali sulla partecipazione e l'innovazione.

v

3. LA CLASSIFICAZIONE DI HOFSTEDE E LE DIFFERENZE INTERCULTURALI TRA SVEZIA E ITALIA.

Il tentativo più conosciuto di descrivere e classificare le culture caratterizzanti diversi paesi è il lavoro della fine degli anni 80 di Geert Hofstede. I dati raccolti da Hofstede (1991) si riferiscono alle risposte date ad un questionario da manager dell'IBM, provenienti da 50 paesi diversi, tra cui anche la Svezia e l'Italia. Hofstede (1991) identificò quattro dimensioni della cultura che possono influenzare la struttura delle organizzazioni, il grado di gerarchizzazione e le motivazioni al lavoro: la *power distance*, l'*uncertainty avoidance*, l'*individualism/collectivism* e la *masculinity/femininity*.

La *power distance* viene definita come il grado in cui l'ineguaglianza è vista come un fatto irriducibile della vita. Nelle culture in cui la *power distance* è elevata i superiori e i subordinati si considerano diversi e il sistema gerarchico viene visto come la risultante di un'ineguaglianza esistenziale. In questi paesi, le organizzazioni sono caratterizzate da una forte centralizzazione del potere e ci si aspetta che i subordinati eseguano gli ordini senza obiezioni. Inoltre, i superiori hanno dei privilegi particolari e vi sono dei segni visibili di status. Nei paesi in cui la *power distance* è bassa, invece,

i subordinati e i superiori si considerano uguali, l'ineguaglianza nei ruoli entro il sistema gerarchico è la risultante di una pura convenienza e la struttura può cambiare al cambiare delle circostanze. Le organizzazioni sono caratterizzate da gerarchie piatte e da un numero limitato di personale di controllo. I privilegi ai livelli più elevati sono limitati o inesistenti e ci si aspetta che i superiori siano facilmente accessibili dai subordinati. Le organizzazioni hanno spesso delle procedure *ad hoc* per gestire i problemi e le tensioni derivanti dall'abuso di potere.

L'*uncertainty avoidance*, misura la mancanza di tolleranza per l'ambiguità e il bisogno di regole formali. Questa dimensione misura il grado in cui le persone nella società si sentono minacciate da situazioni ambigue e cercano di evitarle. A tal fine vengono definite regole formali, discriminate le idee e i comportamenti devianti e si crede nell'esistenza di verità universali. Nei paesi in cui vi è un'elevata *uncertainty avoidance*, come in Giappone, Portogallo e Grecia, è comune l'impiego a vita mentre nei paesi in cui vi è una bassa *uncertainty avoidance* come Singapore, Hong Kong, Danimarca e Usa è più comune un'elevata mobilità (Adler, 1986).

L'*individualism/collectivism* misura l'importanza data al singolo individuo piuttosto che a priorità e regole di gruppo. Nei paesi in cui il collettivismo è elevato, il gruppo a cui un individuo appartiene è la maggiore fonte di identità e l'unità alla quale si offre lealtà a vita. Nei paesi in cui prevale l'individualismo gli individui classificano se stessi e gli altri sulla base di caratteristiche individuali piuttosto che sulla base dell'appartenenza ad un gruppo.

La *masculinity/femininity* si riferisce all'enfasi data agli obiettivi di tipo lavorativo (introiti, carriera), piuttosto che ad obiettivi personali (atmosfera amichevole, buon rapporto con il diretto superiore). Il primo insieme di valori è associato al genere maschile, il secondo a quello femminile. In base alle definizioni di Hofstede (1991), le

società in cui prevale la mascolinità, definiscono i ruoli in base al sesso più rigidamente di quanto facciano le società in cui prevale la femminilità. Per esempio, nelle società più mascholine è più facile che esistano occupazioni riservate solo agli uomini o solo alle donne, mentre nelle società femminili, le donne possono guidare i camion o essere chirurghi mentre gli uomini possono facilmente essere infermieri o casalinghi.

Gli studi di Hofstede (1991) sembrano evidenziare delle differenze importanti tra Svezia e Italia in tre delle quattro variabili, la *power distance*, l'*uncertainty avoidance*, e la *masculinity/femininity* e una propensione leggermente maggiore dell'Italia verso comportamenti individualistici.

Tabella 1. Posizioni occupate nella classificazione di Hofstede.

Variabile	Italia	Svezia
Power distance	34	48
Uncertainty avoidance	23	49
Individualism/collectivism	7	10
Masculinity/femininity	4	53

Fonte: Hofstede, 1991.

Come riportato in tabella 1, l'Italia presenta un grado di percezione della distanza tra i manager e i dipendenti maggiore della Svezia, paese in cui vi è un forte impegno all'eguaglianza sociale e al *welfare* che si esprimono in termini di negoziazione quale strumento del *decision-making*. Ciò si evidenzia nella nozione di *förhandlingsrätt*, il diritto a negoziare, che è insito nella legislazione svedese, soprattutto per ciò che attiene alle relazioni industriali (Lawrence e Spybey, 1986, p.50-51).

L'intolleranza dell'incertezza è decisamente più pronunciata in Italia di quanto non sia in Svezia. Ciò si esprime in una maggiore paura di fallire o commettere degli errori,

una minore delega delle responsabilità ai subordinati e una maggiore importanza delle regole formali.

Le differenze maggiori tra Italia e Svezia sono state evidenziate nella dimensione *masculinity/femininity*. Gli Svedesi, presentano il massimo della femminilità in quanto danno un'elevata importanza ai valori di interdipendenza, qualità della vita e eguaglianza tra i sessi. Gli Italiani, si posizionano vicino all'estremità del continuum che si caratterizza per indipendenza, successo e ambizione, maggiori conflitti industriali e stress sul lavoro.

Le considerazioni precedenti porterebbero ad attenderci una maggiore propensione dei manager svedesi ad includere, direttamente o indirettamente, i dipendenti nei processi decisionali in generale e quindi anche in quelli formali o non formali, strutturati o non strutturati, relativi alle innovazioni. Dall'altro lato, la stessa analisi sembrerebbe suggerire che i dipendenti svedesi siano più desiderosi di partecipare a tali processi, meno frenati dalla paura di assumersi delle responsabilità e di sbagliare e pagarne le conseguenze. Vi è in Svezia una maggiore propensione all'interdipendenza che favorisce i processi di apprendimento cumulativo e collettivo, e una maggiore volontà di contribuire al successo delle organizzazioni di cui si fa parte, senza atteggiamenti conflittuali o individualistici.

In Italia, invece, l'elevato livello della *power distance* e dell'*uncertainty avoidance* ci spingono ad attenderci da un lato una maggiore propensione a mantenere il potere decisionale relativo alle innovazioni ai livelli più alti nella gerarchia con una ridotta o nulla partecipazione delle maestranze all'apprendimento cumulativo e collettivo e dall'altro una minore aspirazione da parte dei dipendenti ad esporsi, proponendo idee, esprimendo pareri e assumendo responsabilità.

4. METODOLOGIA: IL CASO STUDIO

La metodologia impiegata in questo lavoro è quella del caso studio. Questa metodologia è sembrata la più adatta ad approfondire gli impatti culturali sui processi innovativi. La letteratura, infatti, individua nel caso studio lo strumento preferito quando la ricerca è finalizzata ad esplorare certi fenomeni entro contesti particolari cercando risposte a domande sul “come” e “perché” (Yin, 1994). Un processo innovativo, in tutte le sue fasi e contenuti, è troppo articolato da poter essere studiato tramite un questionario e una sua comprensione precisa impone spesso di raccogliere informazioni da più persone.

Fra le varie fonti che vengono generalmente impiegate nella raccolta dei dati per un caso studio, come documenti, interviste, osservazione diretta, osservazione partecipativa ecc., in questo paper ci siamo avvalsi soprattutto di informazioni pubblicamente disponibili (report annuali, articoli di giornale e riviste specializzate) e di interviste semi-strutturate. Queste ultime, anche se *time-consuming*, permettono al ricercatore di sviluppare nuove dimensioni di un problema e di assicurarsi vividi ed accurate descrizioni basate sull'esperienza personale (Burgess,1982). Inoltre, come suggerito da Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991), le interviste strutturate e non strutturate, sono un metodo appropriato quando l'argomento è altamente confidenziale, come sono generalmente i processi innovativi di un'impresa.

Le due imprese oggetto dell'analisi sono una italiana e l'altra svedese e fanno parte dello stesso gruppo di imprese. Ciò è importante in quanto ci permette di escludere dall'analisi gli impatti sui processi innovativi derivanti da differenze nelle culture aziendali. Le interviste nell'impresa italiana sono state effettuate durante l'estate del 1999 e hanno interessato 6 soggetti (Presidente, direttore finanziario, un direttore di produzione, direttore della ricerca e sviluppo, un operaio, un progettista e un ricercatore). La raccolta dei dati per l'impresa svedese è avvenuta nel novembre del

1999 tramite 8 interviste (direttore generale, direttore finanziario, direttore commerciale e responsabile dei progetti innovativi, direttore di produzione, due operai e due progettisti). Le interviste hanno avuto luogo di persona e sono durate circa un'ora. A causa della natura confidenziale degli argomenti trattati, le informazioni sono state raccolte senza l'ausilio di strumenti audio-video. Inoltre, il *note-taking* è uno strumento molto efficiente di *data-reduction*.

5. LA RICERCA EMPIRICA

Rossi ³ un gruppo di medie dimensioni operante nel settore dell'ingegneria pesante. Il gruppo ha *headquarters* nel nord Italia e consociate in Italia, in altri paesi europei e negli Stati Uniti.

Il nucleo originario dell'impresa risale al 1914 ma l'espansione più importante è avvenuta a partire dagli anni 70 grazie ad un'esponenziale crescita interna e ad importanti acquisizioni. Correntemente il gruppo conta quasi 3000 dipendenti, suddivisi fra 15 imprese e un fatturato pari a circa 1 miliardo di euro. Il gruppo investe quote consistenti del suo fatturato in ricerca e sviluppo e il suo marchio è conosciuto a livello mondiale come sinonimo di tecnologie innovative e all'avanguardia.

5.1. La casamadre.

La Rossi spa, casa madre del gruppo omonimo, è un'impresa di medie dimensioni situata nel nord Italia. A dicembre 2002, essa contava poco più di 1700 dipendenti, corrispondenti al 57% del totale.

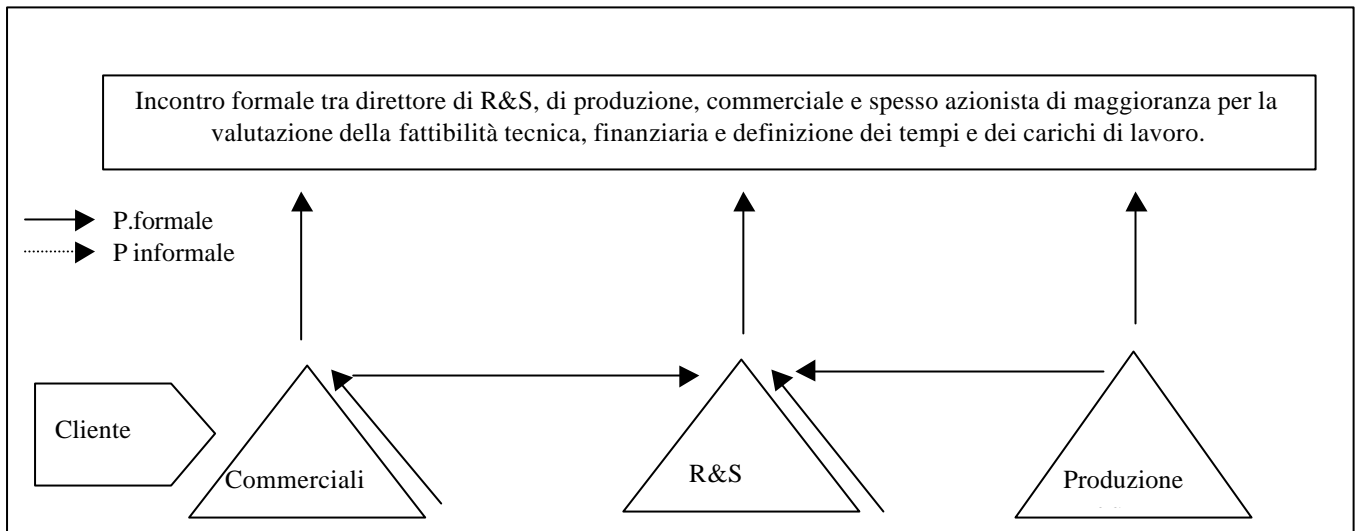


Figura 2. Processo di innovazione e partecipazione nella casa madre italiana.

5.1.1 Il processo di innovazione.

Alla Rossi spa, l'input originale di un progetto di innovazione viene generalmente fornito dai commerciali i quali hanno la migliore percezione di quali siano i bisogni dei clienti e le attività dei concorrenti. Una volta al mese, i commerciali si riuniscono con il loro direttore per discutere la situazione di ciascuna commessa e i nuovi accordi. In questa sede, vengono anche vagliate le informazioni raccolte e, dopo una valutazione da parte del direttore, eventualmente strutturate in un documento propositivo da presentare al direttore della R&S.

Idee innovative vengono spesso generate dai dipendenti dell'unità di ricerca e sviluppo. Anche in questo caso, la partecipazione è formale (incontri settimanali con il direttore della R&S) ed indiretta, in quanto spetta al direttore decidere quali idee meritino un'analisi approfondita e quali debbano venire scartate.

Non esistono per i dipendenti dell'unità commerciale o della ricerca e sviluppo dei sistemi di valutazione ed incentivo collegati al tipo o numero di idee innovative

suggerite anche se ciascun direttore ha a sua disposizione un budget annuale da utilizzare come premio di fine anno per i più meritevoli e generalmente il contributo all'innovazione è tra i parametri considerati.

Anche i manager delle unità produttive possono qualche volta generare delle idee interessanti ma ciò avviene raramente, in quanto non hanno “molto tempo disponibile per pensare ad innovazioni”. In generale, le innovazioni più radicali vengono prodotte entro l'unità di ricerca e sviluppo, mentre le unità produttive suggeriscono innovazioni incrementali. I dipendenti delle unità produttive non vengono incentivati a proporre idee innovative, non hanno gli strumenti per farlo (mancano i canali comunicativi) e, come dichiarato dai soggetti intervistati, anche se avessero qualche suggerimento da proporre non si esporrebbero per evitare ritorsioni. In passato, infatti, a coloro che si sono adoperati per proporre qualche piccolo cambiamento nei processi o nei prodotti, è stato rammentato che è loro compito lavorare e non pensare.

Dopo l'approvazione da parte del direttore della R&S ed eventualmente del direttore dell'unità produttiva a cui il progetto si riferisce (nel caso in cui l'idea non venga da quest'ultimo), l'ufficio scientifico, partendo dall'idea proposta, dà avvio alle ricerche e agli studi necessari per arrivare ad un progetto preliminare. Questa fase prevede spesso delle collaborazioni con centri di ricerca specializzati, università italiane e straniere. Quando si giunge ad una comprensione più precisa del progetto, il direttore della R&S indice una riunione con il direttore dell'unità produttiva e il direttore commerciale e spesso l'azionista di maggioranza e il vice-direttore generale per discutere i molti aspetti del progetto, la sua fattibilità, il timing e gli aspetti finanziari. La decisione finale viene presa all'unanimità ma l'azionista di maggioranza ha diritto di veto. Nella medesima riunione, se il progetto viene accettato, si effettua la suddivisione dei compiti e la definizione delle scadenze. Una volta pronto il prototipo,

inizia la fase di industrializzazione. Quest'ultima comprende una lunga serie di attività come il marketing del prodotto e i corsi tecnici per i commerciali e gli ingegneri. Infine, il nuovo macchinario viene prodotto sotto la supervisione dei dipendenti della ricerca e sviluppo.

Tutte le unità produttive sono responsabili per il finanziamento delle proprie innovazioni e sono incoraggiate dalla direzione generale ad investire una percentuale fissa del proprio fatturato (5%) in R&S. L'unità di R&S opera come un *contractor* per ogni unità produttiva ed è responsabile per il successo di ciascun progetto. L'unità di R&S non è un centro di profitto e i suoi risultati non sono valutati sulla base di parametri finanziari. Ogni mese l'unità di R&S deve inviare un report a ciascuna unità produttiva sull'avanzamento dei lavori. Un report simile deve anche venire inviato alla direzione generale, con una lista dei progetti in campo e il loro stato.

5.2 La consociata svedese

La consociata svedese è a sua volta un gruppo di imprese, composto dalla casa madre, da noi studiata e da 5 consociate. A fine 2002, la casa madre contava circa 220 dipendenti e il gruppo nel suo complesso ne contava poco meno di 300. Il nucleo originario dell'impresa risale al 1856 e durante tutto il 1900 l'impresa è stata leader nei paesi nordici grazie all'elevato grado di innovatività dei suoi prodotti.

Durante gli anni 70 l'impresa è stata acquisita da tre diversi gruppi fino a quando nel 1987 è entrata nel gruppo Rossi, uno dei suoi maggiori concorrenti.

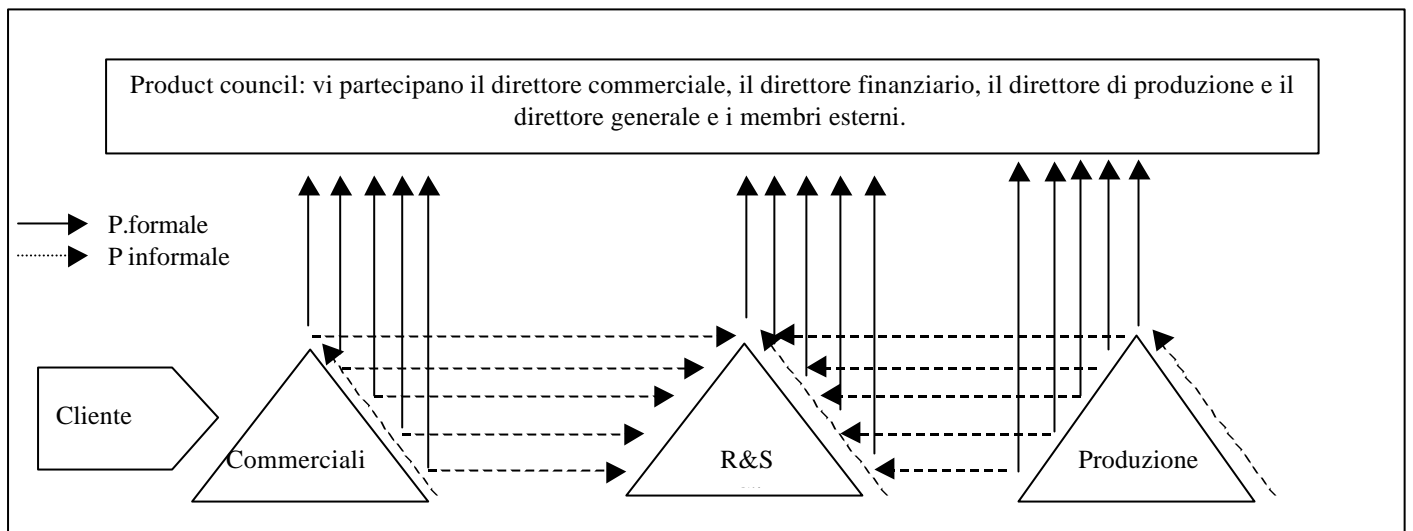


Figura 3. Processo di innovazione e partecipazione nella consociata svedese.

5.2.1 Il processo di innovazione

Nella consociata svedese, il processo innovativo si articola in fasi dalle caratteristiche simili a quelle della casa madre italiana ma i soggetti coinvolti e il loro grado di inclusione sono profondamente diversi.

Anche nella consociata svedese l'input originario dell'idea innovativa può avere sia origine esterna sia interna. Quando ha origine esterna (da un bisogno espresso da parte di un cliente o dall'attività dei concorrenti), il responsabile commerciale di riferimento intrattiene dei colloqui informali (di persona o tramite lo sviluppatissimo sistema intranet) con i colleghi della ricerca e sviluppo per effettuare una valutazione preliminare dell'idea e della sua fattibilità. Questi colloqui informali tra soggetti appartenenti a funzioni diverse hanno spesso provocato degli effetti a cascata favorendo la generazione di nuove idee anche nell'unità di ricerca e sviluppo. L'idea viene poi discussa con il direttore commerciale per valutare insieme l'opportunità o meno di presentarla al *product council*. Quest'ultimo è un organo stabile che

comprende il direttore commerciale, il direttore di produzione, il direttore della R&S e l'amministratore delegato. Inoltre, di volta in volta vi fanno parte anche i soggetti che hanno generato una nuova idea e che vengono chiamati a presentarla agli altri membri. Il *product council* si incontra una volta al mese e si occupa di valutare la fattibilità tecnologica di ogni progetto e la profittabilità futura. Le riunioni del consiglio sono alquanto informali, le persone si chiamano per nome e i simboli di status sono inesistenti.

Anche i membri della R&S e della funzione produzione discutono informalmente con i propri direttori sull'opportunità di presentare una determinata idea al *product council* e nel caso si decida positivamente, spetta ad essi stessi promuoverla durante gli incontri mensili.

Se le idee proposte dai dipendenti vengono approvate e permettono all'impresa di ottenere qualche tipo di beneficio economico, i proponenti ne ricevono una percentuale. Questo meccanismo sembra funzionare bene. Per esempio nel 1999, l'impresa ha attribuito circa 50 premi per contributi all'innovazione.

5.3 Confronto fra le due imprese.

La descrizione delle varie fasi dei processi di innovazione riportate nei paragrafi precedenti mostra chiaramente un diverso tipo e livello di partecipazione nelle due imprese. L'impresa italiana predilige una partecipazione di tipo formale, che avviene nell'ambito di incontri predeterminati a cadenza settimanale e mensile. La partecipazione dei dipendenti è indiretta e non interessa tutti le classi di dipendenti. Essi vengono consultati ma la decisione finale viene presa dalla classe dirigente. Infine, la partecipazione non viene incentivata e alcuni gruppi di soggetti vengono scoraggiati a partecipare.

Nell'impresa svedese, invece, vi è un maggiore utilizzo di forme partecipazione di tipo informale fra livelli diversi entro l'organizzazione e tra membri appartenenti a funzioni diverse. Inoltre, il potere di influenza dei livelli più bassi è elevato e la loro partecipazione viene incentivata con strumenti appositi. Nelle sedi dedicate alla partecipazione formale, l'atmosfera è comunque democratica e rilassata e gli "ospiti" provenienti dai livelli gerarchici più bassi vengono messi a loro agio e non intimiditi a mezzo di simboli di status.

Tabella 2. Modalità e intensità di partecipazione: casi a confronto

Tipo di partecipazione	Italia			Svezia		
	Organo o processo	Soggetti partecipanti	Potere decisionale	Organo o processo	Soggetti partecipanti	Potere decisionale
Partecipazione formale	Incontro mensile per la valutazione della fattibilità tecnica e finanziaria delle nuove idee.	Direttori delle varie unità e azionista di maggioranza	Decisione presa all'unanimità. Potere di veto dell'azionista di maggioranza	Product council: incontro settimanale	Direttori delle varie unità e soggetti che hanno generato l'idea	Decisione presa dai direttori ma altri soggetti partecipano fornendo informazioni
	Riunioni settimanali fra direttore e commerciali	Direttore e soggetti che hanno informazioni da trasmettere al direttore	Decisione sull'opportunità di presentare un'idea all'incontro mensile presa dal direttore.			
	Riunioni settimanali fra direttore e dipendenti unità R&S	Direttore e soggetti che hanno informazioni da trasmettere al direttore	Decisione sull'opportunità di presentare un'idea all'incontro mensile presa dal direttore.			
Partecipazione informale		-	-	Comunicazioni informali tra commerciali e dipendenti della R&S	Vari soggetti	Attività consultiva
				Comunicazioni informali tra commerciali e direttore commerciale	Direttore e soggetto interessato	Decisione unanime
				Comunicazioni informali tra dipendenti della R&S e direttore	Direttore e soggetto interessato	Decisione unanime

6. CONCLUSIONI

I casi riportati sembrano supportare le ipotesi formulate nei paragrafi precedenti, ossia che la cultura ha un impatto considerevole sul tipo e livello di partecipazione. In particolare, sembra essere confermato che la cultura italiana influisce sui processi decisionali limitando la partecipazione a contesti altamente formalizzati e garantendo ai dipendenti un potere decisionale molto basso, a differenza di quella svedese in cui tutti i tipi di partecipazione formale ed informale, diretta ed indiretta sono più diffusi. Inoltre, se si abbraccia l'ipotesi di Tylecote e Conesa (1999) i risultati sono ancor più interessanti, in quanto il settore dell'ingegneria pesante a cui appartengono le imprese studiate è caratterizzato per lo più da innovazioni incrementalì ed è quindi un settore in cui la partecipazione ai processi innovativi dovrebbe essere estesa ai livelli più bassi della gerarchia.

In questo lavoro, tuttavia, non si vuole affermare un determinismo culturale che relegherebbe l'Italia e gli altri paesi caratterizzati da culture simili agli ultimi posti nelle classifiche sulla capacità innovativa. Infatti, come richiamato nel paragrafo 1, numerosi sono i fattori che impattano sulla performance innovativa di un'impresa o di un paese. Tuttavia una maggiore consapevolezza del contributo rilevante che ciascun dipendente può dare all'impresa in cui lavora (informazioni, *problem solving*, motivazione, creatività ecc.) potrebbe portare alla sperimentazione di forme alternative, tutte "italiane" di partecipazione.

L'importanza di questo lavoro ha quindi due origini. Da un lato ha messo in evidenza un fenomeno, il limitato livello di partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali relativi alle innovazioni, che può essere una delle cause del ritardo italiano nelle classifiche dei maggiori paesi industrializzati (e non: nel 2002 ci siamo posizionati dopo la Repubblica Ceca) e che dovrebbe essere ulteriormente indagato ed approfondito. Dall'altro lato, è un primo contributo alla costruzione di una

consapevolezza diffusa di quanto, nella new economy, il capitale umano di un'impresa sia una delle sue maggiori fonti di vantaggio competitivo e come tale vada fatto crescere e contribuire tramite appropriate tecniche di gestione delle risorse umane.

BIBLIOGRAFIA.

Adler N.J., 1986, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, Kent Publishing Co, Boston, MA.

Aoki M., 1990,: “Toward an Economic Model of the Japanese Firm”, in *Journal of Economic Literature*, 28, p.1-27.

Argyris C., 1957, *Personality and organization*, New York, Harper.

Argyris C. e Schon D., 1974, *Theory in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco.

1978, in *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, Mass.

Burgess R.G., 1982, *Field Research: a Sourcebook and Field Manual*, George Allen & Unwin, London.

Edquist C., 1997, “Systems of Innovation Approaches – Their Emergence and Characteristics”, in Edquist C. (ed) *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organisations*, Chapter One, London and Washington: Pinter, 1-35.

Easterby-Smith M., Thorpe R. e Lowe A., 1991, *Management Research: an Introduction*, Sage Publications, London.

Freeman C., 1995, “The National System of Innovation in Historical Perspective”, in *Cambridge Journal of Economics*, vol.19, n.1, 5-24.

Gerard G., e Teurfs L., 1995, “Dialogue and Organizational Transformation” in Gozdz (ed): *Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business* (San Francisco: New Leaders Press).

Heller F., Pusia E., Strauss G., Wilpert B., 1998, *Organizational Participation: Myth and Reality*, Oxford University Press, Oxford.

Hoecklin L., 1995, *Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage*, The Economic Intelligence Unit, Singapore.

Hofstede G., 1991, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

Horvat B., 1983, "The Organization Theory of Workers' Management", in Crouch C. and Heller F., (eds.) *International Yearbook of Organizational Democracy*, John Wiley & Sons, Chichester.

Lazonick W, Dore R., e O'Sullivan M 1999, " Varieties of Capitalism in the Twentieth Century", *Oxford Review of Economic Policy*, 15, 4, p. 102-120.

Lazonick W., e O'Sullivan M., 1998, "Governance of Innovation for Economic Development", paper for the European Commission within the Fourth Framework Program.

Lawrence P. and Spytbey T. 1986, *Management and Society in Sweden*, Routledge and Kegan Paul, London.

Likert R., 1961, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York.

1967, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York

Locke E., 1968, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", in *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, p. 157-89.

Lowin A., 1968, "Participative Decision-Making: A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research", in *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3, p. 68-106.

Lundvall B., 1992, *National Systems of Innovation: Towards a theory of Innovation and Interactive learning*, London: Pinter Publishers.

Muna, F. A., 1980, *The Arab Executive*, The Macmillan Press Ltd., London:.

Nelson R., 1993, *National Systems of Innovation: A Comparative Study*, Oxford: Oxford University Press.

- Parsons T., 1937, *The Structure of Social Action*, McGraw-Hill, New York.
- Schein E., 1993, "On Dialogue, Culture and Organization Learning", in *Organizational Dynamics*, 3, 46.
- Tylecote A. and Conesa E., 1999, "Corporate Governance, Innovation Systems and Industrial Performance", in *Industry and Innovation*, vol.6, n.1, 25-50.
- Tylecote A. and Visintin F., 2003, "Financial and corporate governance systems and technological change: the incompleteness of fit of the UK and Italy", in *Economia e Politica industriale*, n.114, p. 81-108.
- Vanek J., 1971, *The General Theory of Labor-Managed Economics*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- Vroom, V. H. and Jago, A. G., 1988) *The New Leadership.*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Yin R., 1994, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Beverly Hills.

Note

[1] Ricerca effettuata con il contributo della Commissione Europea nell'ambito del programma di ricerca TSER "Corporate Governance, performance pressures and product innovation in European-based companies: a comparative study" – Prot. PL 98.0221.

[2] Nel caso del software ovviamente si fa riferimento ai programmatori e non a coloro che si occupano della produzione del prodotto finale da distribuire al consumatore.

[3] Il nome è fittizio per garantire la riservatezza.