

RIFLESSIONI

La politologia e la sociologia politica per la formazione manageriale

Mario Unnia

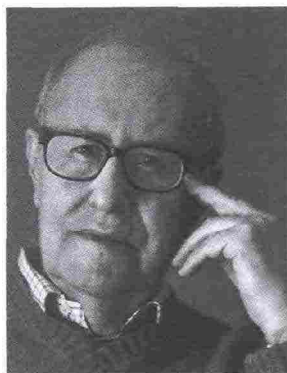
I manager si trovano a dover portare risultati in un contesto segnato da gravi carenze.

Lo stallo politico e la crisi economica, lo scadimento della cultura dei soggetti pubblici —partiti, associazioni imprenditoriali, sindacati— tutto questo rende difficile agire efficacemente.

Al contempo, l'impoverimento della formazione universitaria, il disinvestimento formativo delle imprese, l'involuzione culturale delle associazioni dei formatori, lasciano aperte lacune.

Per far fronte alle proprie responsabilità e al tempo difficile, serve oggi al manager una formazione capace di far appello alla politologia, alla sociologia della politica, alla polemologia.

Al centro sta il tema del potere: come esercitarlo, come controllarlo, come negoziare, come cercare il consenso.



Mario Unnia è stato assistente di Norberto Bobbio e ha lavorato con Adriano Olivetti. Politologo, studioso di relazioni industriali, docente in Bicocca e in Bocconi, formatore in programmi aziendali, ha fondato e diretto 'Prospecta', società di studi e ricerche predittive. Il suo ultimo libro è *L'arte della predizione*. Guerini e Associati, 2015.

La lezione del passato

Negli anni compresi tra i 60 e i 90 la formazione manageriale ha vissuto un'intensa stagione di volontà progettuale e di qualità realizzativa.

Come hanno raccontato Morelli e Varchetta in *Cronaca della formazione manageriale in Italia 1946-1996* (Franco Angeli, 1998), in quel lasso di tempo numerose grandi imprese diedero vita a programmi di alto livello in linea con le migliori esperienze estere, e alla creazione di business school comparabili con le analoghe, europee e americane.

Giovarono a questi programmi il clima politico e la situazione economica favorevoli all'innovazione, il processo di internazionalizzazione delle imprese e quindi della nuova cultura professionale degli imprenditori e dei manager. Non fu da meno l'aver riconosciuto alla politica del personale e alle relazioni sindacali un ruolo centrale per lo sviluppo delle imprese.

Al tempo stesso, nelle università e tra le professioni maturò una consulenza colta, innovativa, che si era formata all'estero ed era pronta a trasferire metodi e strumenti formativi nelle imprese aperte alla competizione. Non a caso negli anni 70 nacquero l'Aif e l'Asfor, due associazioni elitarie di professionisti e di manager, con lo scopo di accreditare sia la domanda sia l'offerta di formazione, e di accrescerne i contenuti.

Nel corso di numerosi convegni promossi in quegli anni dalle associazioni citate, da università, singole e gruppi di imprese, si discusse ampiamente di contenuti, di destinatari, di modalità di erogazione della formazione manageriale. I programmi formativi inglobarono progressivamente elementi di programmazione e controllo dei processi produttivi e distributivi, di psicologia e di sociologia del lavoro indirizzati alla gestione del personale,

di sociologia del mercato finalizzata al consumatore, di comunicazione orientata al complesso degli stakeholder.

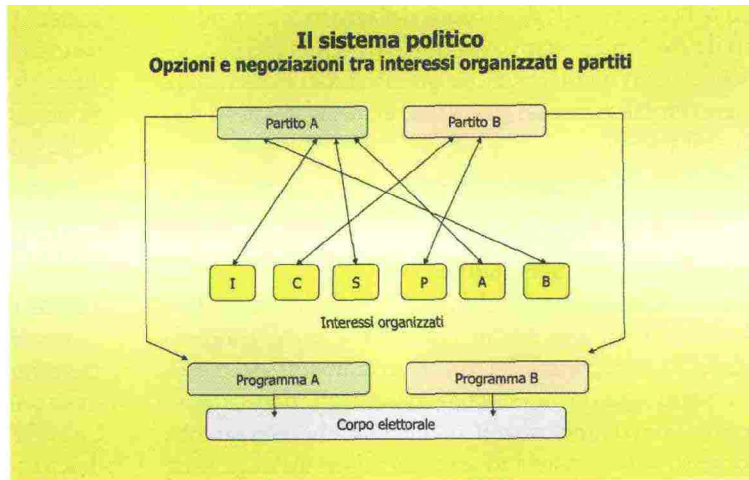
Alcune discipline ebbero maggiore difficoltà a penetrare nei programmi, la politologia e la sociologia politica, unite spesso all'economia, e riunite sotto l'etichetta 'formazione alla comprensione del contesto'. Si espressero una serie di riserve ideologiche e pratiche, si dichiarò che erano argomenti che non competevano alle imprese e non erano utili. Ciononostante numerose imprese le superarono e diedero vita a una stagione della formazione manageriale che fece spazio alle discipline ghezzate, ispirandosi alle esperienze europee e americane, e al tempo stesso innovando, con uno spiccato orientamento alle previsioni socio-politiche.

La lettura del prezioso libro di Morelli e Varchetta suggerisce un confronto amaro con la situazione presente, con lo stallo politico e la crisi economica, lo scadimento della cultura dei soggetti pubblici -partiti, associazioni imprenditoriali, sindacati-, l'impoverimento della formazione universitaria a dispetto della proliferazione delle facoltà umanistiche, il disinvestimento formativo delle imprese, l'involuzione culturale delle associazioni dei formatori, tra il sindacalismo di categoria e l'amplificazione delle sub-culture d'accatto.

I programmi formativi

L'assunto dei programmi è che sia utile familiarizzare i manager alle categorie delle scienze sociali, tra queste la politologia e la sociologia politica. L'analisi del contesto viene considerato una condizione conoscitiva indispensabile per successivi approfondimenti nelle diverse aree gestionali, dalla pianificazione dell'impresa agli accordi tra imprese, dai rapporti con i poteri pubblici ai vincoli delle autorità sovranazionali, dalla comunicazione al marketing, dal personale alle relazioni sindacali.

Dalla politologia vengono ricavati i modelli che illustrano la formazione del consenso (dai cittadini ai partiti) e l'organizzazione dei poteri pubblici (dalla costituzione alle istituzioni intermedie). Il focus è costituito dal rapporto dinamico tra gli interessi organizzati e i sistemi di rappresentanza dei medesimi, da un lato, e il sistema politico dall'altro, quindi le influenze e le negoziazioni tra le parti. La chiave di interpretazione è il potere, declinato in tutte le sue manifestazioni, dallo stato ai soggetti sociali. Il potere viene assunto come fattore di influenza, condizionamento, programmazione e controllo dell'ambiente, e ne viene illustrata l'evoluzione sotto il profilo teorico e pratico. Vengono analizzate le concezioni ideologiche del potere che hanno influenzato la storia del secolo scorso e sono tuttora presenti nelle pratiche istituzionali e sociali. Dalla sociologia politica sono ricavati i modelli che illustrano la stratificazione sociale e la dotazione di potere dei



diversi strati. Rientrano in questa analisi il potere d'acquisto, di mobilità, di crescita culturale, di promozione sociale, di negoziazione, di voto.

Particolare attenzione è riservata al rapporto tra libero mercato e stato imprenditore, tra politiche fiscali e crescita, tra politiche pubbliche redistributive e politiche produttivistiche. Un altro argomento prioritario è costituito dal conflitto-consenso, a tutti i livelli, tra stati, sistemi demografici ed economici, gruppi di imprese, consumatori, lavoratori. La polemologia fornisce esempi di tensioni conflittuali e ne evidenzia le dinamiche interne. Le tecniche conciliatorie testimoniano le modalità di superamento del conflitto e dello stallo.

Tutti i programmi prevedono la ricostruzione del passato per mettere in evidenza l'evoluzione dei fenomeni. Ma non si fermano qui. Si spingono nella formulazione di ipotesi alternative, a diversa probabilità di accadimento, fornite da studi previsivi. Grazie alle tecniche predittive (la futurologia è diventata molto sofisticata negli ultimi anni) il contesto del presente si arricchisce di uno scenario a due o tre anni, sul quale è possibile verificare i punti di forza o di debolezza del momento, e immaginare le azioni proattive e correttive.

Va da sé che tutti i programmi prevedono un confronto continuo della situazione nazionale con i Paesi europei e con gli attori pubblici e privati rilevanti nelle aree di interscambio.

Gli strumenti didattici

Si possono indicare tre strutture didattiche finora sperimentate da chi scrive. La prima, e la più adottata, si articola in una matrice storica nella quale, in ordinata sono indicati gli anni del periodo considerato, e in ascissa gli eventi emblematici dell'evoluzione internazionale e nazionale dei sistemi politico, economico, sociale, e altri rilevanti per i singoli settori in cui opera l'impresa. Fa parte della matrice l'evoluzione parallela dell'impresa che eroga la formazione manageriale.

La prima parte del seminario è dedicata all'illustrazione delle metodologie fornite dalla politologia e dalla sociolo-

gia politica. Segue la descrizione della matrice e si evidenzia il ruolo interpretativo dei modelli politologici e sociopolitici. Con questi criteri vengono valutati e discussi gli eventi emblematici del passato ed evidenziati i nessi tra i diversi sistemi.

Esaminato il passato, si procede all'analisi del futuro utilizzando la parte della matrice nella quale sono riportate le ipotesi accreditate di evoluzione dei sistemi negli anni futuri, dal biennio al quinquennio.

Una variante è costituita dalla matrice di rilevanza, identica nella struttura, ma arricchita dalla segnalazione di minaccia-opportunità dei singoli accadimenti, del passato e futuri. Questa innovazione consente di effettuare delle riflessioni di tipo 'what if', simulando che cosa sarebbe successo se le decisioni fossero state diverse nel passato, e come potrebbe essere il futuro alla luce di determinate opzioni. Gli esercizi di gruppo e i dibattiti in aula che accompagnano l'intero percorso sono anche utili occasioni di confronto tra opzioni valoriali individuali.

Una seconda struttura didattica consiste nell'uso di programmi informatici nella gestione della Matrice, sono algoritmi di simulazione che consentono una rappresentazione dinamica degli scenari al verificarsi di singole decisioni. Questo metodo didattico è utile sia in fase espositiva dei modelli politologici e sociopolitici, sia in fase di valutazione degli scenari passati e futuri, possibili e probabili. Il focus dell'attenzione è sulle implicazioni di secondo e terzo livello delle decisioni prese dall'impresa, che non sempre sono presenti nelle valutazioni dei decisori, pubblici e aziendali. L'approccio 'what if' si arricchisce data la possibilità fornita dai programmi informatici di prendere in esame un numero elevato di alternative.

L'informatizzazione della gestione della matrice consente esercitazioni di gruppo particolarmente coinvolgenti e ricche di spunti per la discussione in plenaria.

Una terza struttura didattica consiste nella costruzione di uno scenario matriciale in cui sono presenti le macrostrutture. Dopo l'illustrazione dei modelli politologici e sociopolitici vengono descritte quattro macrostrutture: le tecnostutture, le lobbystrutture, le mafiostrutture, le publistutture. Sono organismi complessi, dotati di poteri, programmi, risorse, che si sviluppano secondo strategie di medio e lungo termine, e interagiscono tra loro seguendo logiche collaborative e conflittuali. Di ciascuna sono indicate l'evoluzione del passato e le probabili evoluzioni nel futuro.

L'assunto è che le società postindustriali e globali si articolano in quattro morfologie pubbliche. Le tecnostutture rinviano alle imprese di grandi dimensioni che operano in mercati globali. Le lobbystrutture sono organismi di rappresentanza degli interessi imprenditoriali, sindacali, professionali e territoriali. Le mafiostrutture sono le organizzazioni criminali complesse che tendono al controllo dei territori e dei mercati. Le publistutture comprendono tutte le istituzioni di governo, sovranazionale, nazionale e territoriale. Un secondo assunto è che nelle

società postindustriali e globali le quattro morfologie sono distinte, ma ciascuna mutua dalle altre elementi di strategia, organizzazione, comportamento, stile di direzione. Questa contaminazione avviene, in parte al di là della volontà delle singole macrostrutture, per una sorta di contaminazione tra affini, in parte come scelta strategica delle stesse, per far fronte alla dinamica dei mercati, la competizione tra pubblico e privato, l'accelerazione della ricerca e sviluppo, la crescente esigenza di capitali; e ancora, per la vulnerabilità delle società contemporanee, con i costi crescenti della sicurezza minacciata da guerre mercantili e ideologiche che tendono al controllo delle risorse primarie.

La lettura politologica e sociopolitica dello scenario sopra descritto è stata l'unica a fornire, ad esempio, una convincente spiegazione della crisi iniziata nel 2008 e non ancora conclusa, nota come crisi dei subprime, di Lehman Brothers e della bolla immobiliare.

Anche questa struttura didattica si arricchisce di potenzialità formativa se si usano i programmi di simulazione che consentono ipotesi predittive.

Conclusione

Sotto il profilo didattico le tre strutture consentono un buon investimento formativo. Ma, come ho scritto, sono programmi che richiedono tempo, in fase di progettazione e di erogazione.

Nello svolgimento dei programmi occorre evitare il rischio della 'discussione politica', quella dei talk show, per intenderci, che non ha nulla a che fare con l'analisi politologica e sociopolitica. Al contrario, il messaggio deve essere che la politologia e la sociologia politica restituiscono proprio alla politica la dignità che si merita, al di là dell'inquinamento dei cattivi politici.

Le esercitazioni di gruppo servono per approfondire i punti critici delle presentazioni in aula, che in genere sono numerosi: si tenga presente che pochi manager hanno contemporaneamente conoscenze istituzionali, giuridiche, macroeconomiche e sociologiche.

Alcune imprese ritengono di fare formazione politologica con conferenze di politologi e sociologi privi di esperienze, o almeno, di frequentazioni aziendali: meglio evitarli. Per contro, possono essere utili nel corso del programma le testimonianze di politici, uomini di governo, giornalisti qualificati, purché preventivamente informati di cosa si insegna, come lo si insegna, e con quali obiettivi: questo, per evitare il rischio del talk show.

È opportuno prevedere dopo il primo investimento formativo una seconda edizione, con un intervallo di due o tre anni e la messa a fuoco su argomenti di particolare interesse per l'impresa: in alternativa, uno o più richiami parziali nel corso di altri programmi formativi.

Le imprese che hanno fatto, e fanno ancora, formazione sociopolitica sono convinte della bontà dell'investimento. Non attribuiscono a questa formazione i loro successi, ma assicurano che non li ha ostacolati.