

... a me stessa

*“Alla fine,
il centro della nuova economia
non si trova nella tecnologia,
sia essa identificata con il microchip
o con un network globale di telecomunicazioni.
Si trova dentro di noi”
Alan Webber 1993*

Indice

Considerazioni introduttive

pag. 5

Capitolo Primo

Elementi metodologici

1.1	La concezione sistemica dell'impresa	11
1.2	Il principio di contingenza	14
1.3	Il paradigma dei soggetti umani e delle relazioni	16

Capitolo Secondo

Il problema organizzativo come problema della progettazione delle relazioni tra i soggetti umani

2.1	L'impresa quale collettività di soggetti umani costituita per la risoluzione dei problemi	19
2.2	Considerazioni sull'impossibilità di individuare il modo "migliore" di organizzare	23
2.3	Un'introduzione alle relazioni organizzative	28
	2.3.1 La rete di relazioni infraorganizzative	33
	2.3.2 Le relazioni esterne	41

Capitolo Terzo

L'identificazione dei soggetti umani nell'impresa

3.1	I presupposti dell'identificazione dei soggetti umani nell'impresa	49
-----	-----------------------------------------------------------------------	----

3.2	La valorizzazione del sapere quale elemento indispensabile per il successo delle impresa e dell'intera società	pag. 51
3.3	La Learning Organization e la Knowledge Management	54
3.4	Gli investimenti in formazione delle imprese italiane	60
3.5	L'influenza della cultura sulla condizione di appartenenza del soggetto umano nell'impresa	67
3.6	Il diverso grado di identificazione dei soggetti umani: la ricerca di un equilibrio tra fini individuali e fini dell'impresa	76
3.7	La distribuzione del potere all'interno dell'impresa: la leadership e l'autorità	80
3.8	Il valore e le implicazioni della cooperazione nell'impresa: la mente collettiva e la prestazione collettiva	87
3.9	La difficoltà di interpretazione del linguaggio e del comportamento all'interno di un gruppo	90

Capitolo Quarto

Le teorie sulla personalità dei soggetti umani ed il contributo di studio sui metodi di incentivazione del personale

4.1	La discutibilità delle teorie sul comportamento dei soggetti umani e sul loro grado di soddisfazione	99
4.2	Le teorie sui caratteri psicologici e sulla personalità dei soggetti umani	105
4.2.1	La teoria dei tratti	106
4.2.2	Il comportamentismo e l'ambientalismo	110
4.2.3	Il cognitivismo ed il costruttivismo	113
4.2.4	L'interazionismo ed il costruzionismo	117

4.3	La necessità di utilizzare le teorie non economiche per lo studio degli aspetti e dei problemi dell'appartenenza del soggetto umano all'impresa	pag. 120
4.4	La motivazione dei soggetti umani	121
4.5	La questione degli incentivi materiali e non materiali	125
4.6	La responsabilizzazione: la formazione e l'autovalutazione come sviluppo delle potenzialità umane e fattori di successo per l'impresa	131
	Considerazioni conclusive	137
	<i>Bibliografia</i>	145
	<i>Sitografia e fonti normative</i>	159

Considerazioni introduttive

*“L’organizzazione è prima di tutto una struttura sociale.
È l’insieme degli individui che ne fanno parte.
Il suo scopo perciò deve essere quello di
valorizzare i punti di forza degli individui e
rendere irrilevanti le loro debolezze”
Peter Drucker 1993*

Le imprese, diversamente dal passato, si trovano ad operare in uno scenario competitivo caratterizzato da una maggiore mutevolezza in termini di varietà e variabilità.

Alcune delle sfide specifiche che si presentano a livello internazionale, sono la competizione globale resa ancora più pressante dalla presenza di paesi emergenti come la Cina, la risposta rapida al cambiamento, l’attenuazione delle barriere spazio temporali (generata dalla diffusione della telematica), la gestione delle informazioni e del sapere, il supporto alla diversità e il mantenimento di alti standard etici e di responsabilità sociale.

In considerazione del necessario adeguamento strategico richiesto alle imprese per fronteggiare tale complessità, nel presente scritto si vuole focalizzare l’attenzione sul contributo offerto da ciascun soggetto umano sia al momento della costituzione che in quello della perpetuazione e dello sviluppo dell’impresa.

In particolare, ci si propone di dimostrare attraverso lo studio dei relativi argomenti, come la diffusione e lo sviluppo del sapere, della motivazione ad agire, della responsabilizzazione e forte identificazione¹, della creatività, flessibilità e vitalità, costituiscano il più valido fattore di successo nelle imprese anche in una realtà, quale quella attuale, interessata da una maggiore complessità sistemica e da una forte competitività.

¹ Il concetto di identificazione è inteso come la necessità che ciascuno soggetto umano appartenente all’impresa attribuisca un significato, un valore all’impresa, originato dalla corrispondenza tra gli obiettivi dell’entità stessa e quelli di ciascun individuo.

Un contributo significativo al conseguimento dell'obiettivo prefissato, è il richiamo all'attenzione sui fattori che incidono sulla condizione di appartenenza dei soggetti umani all'impresa. Tale necessità, scaturisce dal fatto che l'attribuzione di un forte valore all'impresa pur costituendo un elemento fondamentale per il suo successo, non avviene automaticamente ed una volta conseguita deve essere continuamente stimolata, soprattutto con riferimento alle nuove condizioni che nel frattempo si sono venute a creare.

L'analisi congiunta di questi aspetti, resa possibile tramite un lavoro di ricerca compiuto sulla letteratura manageriale e organizzativa, consente innanzitutto di comprendere l'impresa, poiché le caratteristiche di quest'ultima si basano in primo luogo sul risultato delle caratteristiche dei soggetti umani che la compongono e della loro condizione di appartenenza.

Inoltre, consente di intervenire, scegliendo le modalità e gli strumenti più opportuni, che permettano di sollecitare la responsabilizzazione (comprese iniziative di formazione e motivazione), nel caso in cui all'interno della stessa non si operi in condizioni di razionalità organizzativa, e non si verifichi la corrispondenza tra obiettivi prefissati e risultati conseguiti.

La possibilità che questa condizione si verifichi è legata alla necessità che si diffonda una congrua cultura organizzativa nella quale è sviluppato il convincimento che solo operando "insieme" può essere conseguita la missione dell'impresa.

Data la complessità dell'entità oggetto di studio, si è ritenuto opportuno adottare come approccio di base, l'approccio per sistemi unitamente al principio di contingenza e alle considerazioni emergenti dal paradigma dei soggetti umani e delle relazioni.

La scelta di adottare tale approccio è data dalla convinzione che per la descrizione accurata e la comprensione dell'impresa, è necessaria l'adozione di metodo che non consideri l'entità sistemica facilmente scomponibile e analizzabile nelle sue parti elementari. Una ricomposizione delle parti sottoposte allo studio non permette infatti,

la ricostituzione del fenomeno indagato poiché le caratteristiche delle singole parti, non sono rappresentative delle caratteristiche dell'insieme.

Allo stesso modo, non è possibile proporre un'analisi olistica poiché questa trascura l'esistenza delle parti che la compongono e le relazioni di interdipendenza che si instaurano nel sistema. Tali interazioni sono di tipo multilaterale, ed il mutamento di ciascuna parte produce inevitabilmente un mutamento dell'intero sistema.

In tal senso, si rende necessaria l'azione di un approccio che non coincida né con l'approccio riduzionistico, né con quello olistico, ma che esamini le sinergie derivanti dall'interazione delle parti.

Tuttavia, la consapevolezza che la non absolutezza si è venuta configurando come la caratteristica tipica della conoscenza scientifica nei tempi moderni richiede la specificazione che la ricerca, pur fondandosi su un congruo metodo di analisi, non vuole fornire certezze e verità proponendosi come un ricettario con regole predefinite che possa essere utilizzato compiutamente in tutte le imprese al momento della progettazione organizzativa trascurando le individualità che caratterizzano ciascuna impresa.

I risultati conseguiti devono necessariamente considerarsi di prima approssimazione, poiché data la difficoltà di controllare gli eventi ed i comportamenti a causa della complessità e mutevolezza che caratterizza l'ambiente, il mercato e la stessa impresa, lo studio dei fenomeni complessi non conduce mai ad una conoscenza oggettiva e completa.

L'obiettivo è pertanto, quello di fornire, per il tramite dell'adozione di un approccio disciplinare di tipo cognitivo indirizzato alla considerazione complessiva degli aspetti inerenti l'impresa, i bisogni, le motivazioni ed i comportamenti dei soggetti umani, una serie di elementi e di stimoli che possano favorire la comprensione dell'entità e dell'importanza non trascurabile del contributo offerto dai soggetti umani.

La tesi si articola in 4 capitoli.

Il primo capitolo è dedicato all'esplicazione della metodologia adottata al fine di favorire la comprensione del testo e delle affermazioni in esso contenute.

Il secondo capitolo approfondisce il problema organizzativo esplicitando e chiarendo le motivazioni che hanno consentito di intenderlo come il problema della progettazione di un idoneo sistema di relazioni che consente ai membri dell'impresa di operare efficacemente insieme. Nello stesso capitolo è affrontato l'argomento delle relazioni esterne con particolare riferimento ai flussi di interscambio che si realizzano con l'ambiente.

Il terzo capitolo si propone di studiare gli elementi che incidono sull'identificazione dei soggetti umani nell'impresa.

In quest'ottica si analizza il tema dell'importanza della diffusione del sapere nelle imprese nonché delle difficoltà incontrate dalle imprese italiane nell'investire nei soggetti umani e nella loro formazione.

Si analizzano inoltre, le motivazioni che inducono ad un concorso differenziato all'interno dell'impresa prestando particolare attenzione all'influenza esercitata dal contesto in cui i soggetti umani operano, dai rapporti intrattenuti con gli individui appartenenti allo stesso gruppo o comunque facenti parte della stessa impresa e dall'azione del leader.

Nello stesso capitolo si cerca infine di chiarire sia il modo in cui la ricerca di un equilibrio tra i fini individuali e fini dell'impresa, nonché il rapporto tra cultura individuale e cultura organizzativa, influiscono sulla concreta partecipazione del soggetto umano.

Il problema della discutibilità delle teorie sul comportamento dei soggetti umani e sul loro grado di soddisfazione è approfondito nel quarto capitolo, dove sono citati i più importanti costrutti teorici (la teoria dei tratti, il comportamentismo e l'ambientalismo, il cognitivismo ed il costruttivismo, l'interazionismo ed il

costruzionismo) ed è trattata la questione della responsabilizzazione e della validità dei metodi di incentivazione del personale.

Lo studio delle problematiche riguardanti gli incentivi materiali e non materiali, è realizzato confrontando in modo critico le teorie di numerosi studiosi tra cui H.A. Simon, C. J. Barnard, R. M. Cyert, J. G. March, i quali hanno cercato di misurare l'equilibrio tra incentivi e contributi indipendentemente dalla decisione individuale di continuare ad operare nell'impresa o lasciarla.

L'adozione di un approccio multidisciplinare appare una necessità irrinunciabile per lo studio di una realtà complessa come quella dell'impresa. Dall'integrazione di campi scientifici diversi ne deriva un arricchimento conoscitivo che consente una maggiore comprensione del fenomeno indagato e, nel caso oggetto di trattazione, della necessità di sollecitare la valorizzazione e la responsabilizzazione dei soggetti umani in quanto questi elementi costituiscono la risposta più concreta alla descritta complessità.

I soggetti umani sono infatti portatori di sapere e di creatività, elementi necessari per rispondere adeguatamente ad una concorrenza sempre più minacciosa e ad una domanda sempre più esigente che richiede qualità, innovazione ed originalità.

Il sapere consente l'elaborazione della soluzione più adeguata con riferimento ad un determinato contesto spazio – temporale, dopo aver valutato attentamente le diverse alternative di scelta, mentre la creatività alimenta nuove idee alla base delle strategie di innovazione e cambiamento aziendale, ma soprattutto stimola la differenziazione di prodotto che rappresenta una determinante fondamentale del vantaggio competitivo².

² Cfr. S. Vicari, P. Cillo, *Capacità creativa e innovazione*, articolo pubblicato in *Sinergie*, n. 67, 2005.

Capitolo 1

Elementi metodologici

1.1 La concezione sistemica dell'impresa

Gli elementi che caratterizzano l'ambiente, il mercato e la stessa impresa, sono divenuti mutevoli, pluralistici, intrisi di componenti di casualità e pertanto non riconducibili entro regole predefinite al punto da rendere la loro analisi sempre più complessa.

Le precedenti riflessioni sono utili per comprendere la necessità di adottare come metodologia di base nella ricerca, l'approccio per sistemi, e pertanto considerare l'impresa un sistema, cioè un'entità costituita da un insieme di parti, i sottosistemi, legati da relazioni di interdipendenza di tipo multilaterale³.

L'approccio per sistemi è infatti considerato, nell'ambito delle scienze sociali, il più adeguato per l'analisi degli elementi interni alle imprese e per l'analisi delle implicazioni derivanti dai rapporti che l'impresa intrattiene col contesto nel quale opera.

Tale approccio permette innanzitutto di trattare la complessità e la dinamicità, e le conseguenze che derivano da tale complessità e dinamicità, in maniera non meccanicistica, quindi non legata al determinismo ma al principio di equifinalità, il quale stabilisce che lo stato finale dei sistemi aperti non è determinato unicamente dalle condizioni iniziali e dalle leggi che ne regolano lo sviluppo, ma esso può essere raggiunto in diversi modi e a partire da diverse condizioni iniziali⁴.

Inoltre, l'approccio sistemico consente di analizzare l'insieme derivandolo dall'analisi delle parti e delle relazioni tra di esse.

Esso infatti, non coincide con l'approccio olistico e non si contrappone all'approccio analitico – riduzionistico. Piuttosto rappresenta un percorso che, ponendosi all'interno di un continuum

³ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, Utet, Torino, 2000.

⁴ Cfr. V. L. Bertalanffy, *La teoria generale dei sistemi*, I.L.I., Milano, 1971.

che ha nel riduzionismo e nell'olismo i suoi estremi, è in grado di conciliare entrambi⁵, contribuendo ad un accurato studio delle relazioni tra le parti e della sinergia che deriva da tali relazioni.

Infine, l'approccio per sistemi consente di rappresentare con maggiore efficacia la dinamica evolutiva dell'impresa, i cui processi di sviluppo sono sempre più condizionati dalla necessità di istituire ed utilizzare efficacemente le relazioni con le molteplici entità presenti ed operanti nell'ambiente⁶.

Più specificamente, l'associazione della qualifica di sistema all'impresa presuppone l'esistenza delle seguenti condizioni⁷:

- la presenza di più componenti, sia di natura materiale che di natura immateriale;
- l'interdipendenza e la comunicazione tra le componenti;
- l'attivazione delle relazioni in vista del conseguimento della finalità e degli obiettivi del sistema.

Coerentemente con tale approccio l'impresa è definita un sistema collettivo, aperto con integrazione interna e dinamico, orientato al conseguimento di fini, sulla base di un insieme di regole formali e non formali, definite o meno, in connessione con un processo di negoziazione che può essere solo implicito⁸.

L'impresa è dunque un sistema:

- *collettivo* nel senso che è costituito da individui singoli e gruppi di essi che interagiscono tra loro per risolvere problemi psicologici, sociali, economici e di altro genere nella prospettiva della realizzazione dei rispettivi obiettivi umani;
- *aperto* con integrazione interna, poiché interagisce con altri sistemi socio-economici presenti nell'ambiente e nel mercato nel quale è inserito: più esattamente, l'impresa è condizionata

⁵ Cfr. G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1, Cedam, Padova, 2000.

⁶ Cfr. M. Gatti, G. M. Golinelli, *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter – sistemici*, articolo pubblicato nel sito internet <http://wwwold.unimib.it/symphonya/golinelliegatti.PDF>

⁷ Cfr. G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1, op. cit.

⁸ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

dall'ambiente e dal mercato ma allo stesso tempo determina in essi numerosi condizionamenti;

- *dinamico*, e questa dinamicità non deriva esclusivamente dal fatto che l'impresa è un sistema aperto che interagisce con l'ambiente ed il mercato ma anche dalle relazioni interne che sono tutt'altro che statiche e che concorrono a determinare il suo mutamento.

Con riferimento a tale definizione, si ritiene opportuno, per completezza espositiva, evidenziarne due importanti elementi.

Innanzitutto, per ogni entità organizzativa è, fondamentale realizzare idonee relazioni tra i soggetti umani che la compongono, in modo che risulti possibile operare "insieme" in modo coordinato, al fine del conseguimento degli obiettivi per cui è stata costituita.

Tale riflessione deriva dalla consapevolezza che "il sistema non è la semplice somma dei molti rapporti che connette e comprende, ma identifica piuttosto la loro organizzazione"⁹.

Infatti, secondo la gerarchia dei sistemi, le leggi che valgono per un livello gerarchico, non valgono per il livello superiore. Allo stesso modo le proprietà osservabile al livello superiore non sono applicabili al livello inferiore, da ciò l'asserzione che la somma delle parti non dà come risultato il tutto, poiché il tutto è superiore alla somma delle singole parti¹⁰.

Questa circostanza ha un valore decisivo al fine del conseguimento di un soddisfacente livello di sinergia, elemento questo, che può essere considerato presupposto di razionalità organizzativa, cioè di efficienza, efficacia e qualità totale dell'impresa e delle sue attività: in effetti, se i soggetti non operassero "insieme" non costituirebbero componenti della stessa entità operativa.

Allo stesso modo, per l'impresa risulta indispensabile instaurare congrue relazioni con il mercato e l'ambiente nel quale è inserita e del

⁹ Cfr. A. Angyal, *A Logic of Systems*, Mass: HUP, Cambridge, 1941.

¹⁰ Il paradigma sistemico secondo E. Morin implica che i sistemi non sono costituiti solo da parti, ma anche da azioni tra unità complesse che vengono costituite e modulate da interazioni (*Il Paradigma Perduto*, Bonpiani, Milano, 1973).

quale costituisce un sottosistema. Tali relazioni sono rese possibile per il tramite del confine¹¹ che svolge la triplice funzione di funzione di demarcazione, funzione di comunicazione e funzione di filtro tra l'esterno e l'impresa.

La dimensione interna dell'entità rappresenta quindi la risposta alle condizioni esterne, e a sua volta anche il contesto esterno è influenzato dal tipo di obiettivi perseguiti dall'impresa e dal tipo di condotta che essa sceglie per perseguirli.

È impossibile stabilire se siano maggiori gli influssi che l'impresa riceve dall'ambiente o quelli che essa vi riversa ed il tentativo delle imprese di adattarsi alla complessità esterna aumenta quella interna¹².

Dalle due precedenti esplicazioni risulta evidente che le imprese operano in condizioni di continuo adattamento attivo¹³ poiché si trovano in uno stato di equilibrio che si modifica continuamente, sia a causa delle relazioni che si instaurano tra i suoi sottosistemi, sia a causa delle relazioni che si instaurano con il mercato e con i sottosistemi appartenenti al sistema ambiente con cui l'impresa interagisce e si condiziona reciprocamente.

1.2 Il principio di contingenza

Data la numerosità delle imprese esistenti sul mercato, la sopravvivenza di ognuna ed i cambiamenti organizzativi dipendono dalla percezione degli eventi emergenti nell'ambiente e dalla capacità di adattamento attivo e continuo ai fenomeni di condizionamento emersi nel contesto con il quale deve rapportarsi¹⁴.

Conseguentemente, non può esistere un modello organizzativo che risponde adeguatamente alle esigenze di tutte le imprese.

¹¹ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, Cedam, Padova, 2002.

¹² Cfr. H. A. Simon, *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. La nuova scienza delle decisioni manageriali*, Franco Angeli, Milano, 1980.

¹³ Cfr. G. Usai, *Teoria generale dei sistemi e cibernetica in economia d'azienda*, in *Annali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Cagliari*, A. A. 1971-1972, 1972-1973.

¹⁴ Cfr. G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1, op. cit.

In questa prospettiva, la varietà, quindi le profonde differenze esistenti tra la globalità delle imprese presenti nell'ambiente e nel mercato, nonché la stessa variabilità che caratterizza le imprese in un'epoca che richiede profondi cambiamenti per competere in un ambiente in continuo mutamento, implicano che le considerazioni contenute nella tesi siano necessariamente di prima approssimazione.

Ciò significa che tali considerazioni non possono essere applicate direttamente a ciascuna impresa, ma che devono essere applicate solo dopo un attento adattamento al singolo caso concreto.

Infatti, l'utilizzo di leggi generali valide per tutte le imprese, semplifica eccessivamente la complessità fenomenologica che si vuole descrivere e/o interpretare: le leggi generali non sono più idonee a dar conto degli eventi che si manifestano nella realtà, in quanto ne trascurano aspetti fondamentali¹⁵. Da ciò deriva che per l'approfondimento di un fenomeno reale sia necessario considerare anche leggi valide per le specifiche categorie e leggi valide per la singola impresa, in altre parole, si rende necessaria l'applicazione congiunta dei principi di generalità, di specificità di categoria e di individualità¹⁶.

In particolare, il principio di generalità concerne caratteri generali presenti in tutte le imprese indipendentemente dalle specificità di tempo, di spazio e di contesto.

Il principio di specificità di categoria concerne caratteri presenti in una o differenti categorie analizzate, ma rispetto al precedente principio, tali caratteristiche sono riferibili esclusivamente ad uno spazio, un tempo ed un contesto determinato.

Infine, il principio di individualità concerne caratteri riscontrabili esclusivamente in un'entità considerata pur appartenendo allo stesso universo o alla stessa categoria.

¹⁵ Cfr. V. Bertalanffy, *La teoria generale dei sistemi*, op. cit.

¹⁶ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.

Per facilitare la comprensione dell'esposizione occorre precisare che se i caratteri dell'universo e le specificità di categoria sono considerati con attenzione nel presente scritto, le specificità individuali, come ben comprensibile, pur avendo grande importanza per l'individuazione delle problematiche e delle relative linee d'azione che consentono lo sviluppo dell'impresa, non si sono potute considerare.

1.3 Il paradigma dei soggetti umani e delle relazioni

Numerose e rilevanti sono le modificazioni intervenute nell'ambiente e nel mercato in cui le imprese operano, dovute soprattutto allo sviluppo della globalizzazione, dell'internazionalizzazione dell'economia della scienza e della tecnica, alla liberalizzazione degli scambi e all'ingresso nei mercati di nuovi protagonisti quali ad esempio la Cina, il Brasile e l'India.

In un contesto sempre più instabile ed imprevedibile, la risposta più efficace è rappresentata dalla valorizzazione di tutti i soggetti umani e dal riconoscimento dell'importanza della loro collaborazione.

Date queste circostanze emerge l'esigenza di impostare come metodologia di base per lo studio della complessità ambientale e organizzativa il paradigma dei soggetti umani e delle relazioni fondato sulla centralità dei soggetti umani, della loro cultura e del loro sapere.

Questo schema interpretativo della realtà si basa sul riconoscimento della pari dignità di appartenenza, poiché il contributo di ciascun individuo, al pari di quello dell'imprenditore e dei manager, è considerato fondamentale per il successo dell'impresa.

In esso è diffusa la predilezione alla cooperazione e alla competizione emulativa e non distruttiva, fondata sulla credenza che l'impresa viene costituita per il conseguimento di obiettivi che singolarmente non possono essere perseguiti o possono essere

perseguiti più adeguatamente con l'impegno congiunto di tutti i soggetti interni.

Si tratta pertanto di una collettività che opera insieme, la cui interdipendenza tra i soggetti umani crea sinergia, cioè un maggior valore, diverso, da quello risultante dalla somma dei singoli "valori".

La necessità dell'utilizzo del paradigma dei soggetti umani e delle relazioni deriva dalla credenza che tale paradigma è compatibile più degli altri, con l'approccio per sistemi, sia perché considera l'impresa un sistema costituito dai soggetti umani che interagiscono tra di loro instaurando relazioni di tipo multilaterale sia perché pur presentando degli elementi di condivisione rispetto ai paradigmi precedentemente considerati, si contrappone per altri, in quanto (ad esclusione del paradigma del sistema aperto) non trascura i rapporti con l'esterno e le condizioni più generali che ne influenzano il comportamento e che possono incidere, anche notevolmente sulla sua sopravvivenza e/o sviluppo.

Le imprese sono infatti, considerate sistemi aperti che interagiscono col contesto esterno, per cui il funzionamento efficace di un'impresa non dipende esclusivamente dalle attività che vengono svolte all'interno e la stessa progettazione dell'impresa deve tenere conto delle particolari caratteristiche dell'ambiente in cui è costituita.

Inoltre, di fondamentale importanza risulta la considerazione che il paradigma dei soggetti umani e delle relazioni, realizza, con riferimento ai mutamenti intervenuti nell'ambiente e nel mercato, il riesame dell'importanza di ciascun soggetto operante all'interno dell'impresa ed in particolare degli elementi che li caratterizzano.

Si ritiene che il successo dell'impresa, in seguito alle variazioni intervenute nell'ambiente e nel mercato, dipenda, prima di tutto da un congruo utilizzo del fattore umano, il quale deve essere dotato di sapere, inteso nelle tre accezioni di sapere cognitivo inteso come conoscenza, necessario per comprendere ed interpretare la realtà, di sapere professionale indispensabile per l'esercizio delle mansioni assegnate, e di sapere relazionale necessario per operare in una

collettività che interagisce continuamente in vista del perseguimento di un obiettivo comune.

Altri elementi riscontrabili nei soggetti umani operanti in un'impresa di successo sono la creatività cioè la capacità di un soggetto di ricercare soluzioni diverse, senza fermarsi alla prima alternativa che appare soddisfacente, la flessibilità, che consiste nella capacità di realizzare un adattamento attivo, quindi modificare i propri comportamenti con riferimento ai mutamenti intervenuti nell'ambiente e nel mercato in cui l'impresa opera e la vitalità, che costituisce infine, la propensione a perseguire con decisione gli obiettivi e a svolgere con energia le attività necessari per conseguirli.

Questi elementi pur indispensabili, non sono sufficienti per operare con successo nell'impresa, poiché è necessario che ciascun soggetto umano sviluppi un elevato grado di motivazione e responsabilizzazione.

Responsabilizzazione, appartenenza, motivazione e formazione sono elementi fondamentali per la partecipazione congrua alle vicende dell'impresa, perché permettono l'identificazione (se pur parziale) dei soggetti umani e dei loro interessi con quelli della propria impresa. Al contrario, la non responsabilizzazione si può estrinsecare in comportamenti passivi, non collaborativi, ed in alcuni casi antagonisti e conflittuali rispetto agli obiettivi perseguiti.

Capitolo 2

Il problema organizzativo come problema della progettazione delle relazioni tra i soggetti umani

2.1 L'impresa quale collettività di soggetti umani costituita per la risoluzione dei problemi

La complessità del contesto in cui i soggetti realizzano la propria esistenza permette di comprendere i motivi per cui un'impresa viene costituita.

In particolare, si dà vita a tale entità nel momento in cui risulta impossibile svolgere un'attività in modo individuale o un'attività può essere svolta più adeguatamente attraverso l'impegno congiunto di una pluralità di soggetti umani¹⁷.

Questa considerazione permette di individuare due necessità: una di tipo quantitativo di prestazioni, l'altra di tipo qualitativo originata dall'esigenza di disporre di competenze diversificate.

Pertanto, i soggetti umani operano insieme al fine di conseguire determinati obiettivi per il tramite dello svolgimento di specifiche attività¹⁸, attività che svolte singolarmente non permettono di conseguire gli obiettivi prefissati, poiché manca la sinergia che si crea grazie alle relazioni che si instaurano tra gli individui.

Questo non significa che le imprese devono essere intese semplicemente dei mezzi per raggiungere degli obiettivi, ma devono essere viste, in primo luogo, come persone collettive¹⁹.

Anche se la nostra società è basata in gran parte sulle imprese ed anche se lo sviluppo delle stesse costituisce il meccanismo principale, in base al quale in una società altamente differenziata è possibile realizzare i propri progetti e raggiungere degli obiettivi che

¹⁷ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.; K. E. Boulding, *The Organizational Revolution*, Harper & Bro., New York, 1953.

¹⁸ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

¹⁹ Cfr. J. S. Coleman, *Power and the Structure of Society*, Norton & Co. Inc, New York, 1974.

vanno al di là degli individui²⁰, considerare semplicemente le imprese come mezzi per raggiungere determinati obiettivi, è piuttosto riduttivo, poiché le imprese sono prima di tutto costituite dai soggetti umani e pertanto sono fatte di relazioni²¹.

Allo stesso modo, risulta inopportuno affermare che i processi sociali operano indistintamente in tutte le strutture sociali, quindi anche in tutte le imprese. Essi, operano in modo diverso a seconda del contesto strutturale in cui si trovano ad agire, pertanto, la comprensione delle imprese può essere realizzata solo attraverso lo studio del comportamento dei soggetti umani che partecipano alla stessa.

Il concetto di partecipazione acquisisce importanza nell'impresa post - fordista, considerando soprattutto il graduale superamento dei paradigmi produttivi di tipo tayloristico²² verificatosi in seguito all'affermazione di meccanismi di formazione del consenso e di cooperazione, che pongono l'enfasi sul senso di appartenenza all'impresa e quindi responsabilizzazione dei soggetti umani.

In conformità con il paradigma adottato, il concetto di partecipazione, assume un significato profondo, viene inteso come coinvolgimento, ovvero come essere parte di qualcosa, piuttosto che avere o prendere parte a qualcosa.

L'impresa è quindi considerata un insieme di rapporti tra i differenti soggetti partecipanti, di nessi tra rapporti, di organizzazione tra i nessi.

I soggetti umani nel momento in cui partecipano all'impresa accettano di mettere in comune non solo le proprie speranze di un

²⁰ Cfr. T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, Ill., Glencoe, 1960.

²¹ Tale definizione si contrappone a quella espressa dagli studiosi C. I. Barnard e H. A. Simon, rispettivamente nelle loro monografie *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938 (trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970) ed *Administrative Behavior*, McMillan, New York, 1947 (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958), dove definiscono i soggetti umani che operano nell'organizzazione riduttivamente come i soggetti che, in cambio di ricompense di qualche tipo danno un contributo alla organizzazione.

lavoro appagante, la propria fiducia nei colleghi e nell'impresa, ma soprattutto le proprie conoscenze e le proprie abilità, al fine di perseguire la missione aziendale.

Queste conoscenze, o meglio questo sapere messo a disposizione non solo dal manager o dagli impiegati, ma anche dal lavoratore meno qualificato è finalizzato al conseguimento degli obiettivi dell'impresa.

Allo stesso modo, ciascuno dei soggetti umani che concorre al conseguimento delle finalità dell'impresa, concorre alla realizzazione di una tendenziale identificazione dei propri interessi di tipo socio – economico con gli interessi dell'impresa.

In particolare, i soggetti umani, sulla base degli interessi specifici, possono essere aggregati in soggetti che detengono il capitale di comando, soggetti che detengono il capitale controllato, il top management, i dirigenti a vari livelli, i quadri intermedi e gli altri lavoratori²³.

L'esistenza di centri di interessi, deve sottintendere da un lato, accomunanza di interessi tra i soggetti umani appartenenti allo stesso centro, dall'altro, l'esistenza di contrasti d'interessi con coloro che appartengono a differenti centri di interesse.

Da ciò ne consegue che l'impresa, nel tempo, persegue degli scopi che hanno qualcosa di più e qualcosa di diverso rispetto al progetto iniziale del fondatore o dei fondatori.

Infatti, l'impresa nel suo insieme, ha una finalità che non può coincidere con quella di alcuno degli individui o delle imprese che in qualche modo ne fanno parte²⁴, poiché le relazioni che si creano mettono in comune e fondono culture, età, religioni e saperi individuali rappresentativi di una soggettiva e naturale diversità che

²² Cfr. M. Colasanto, *Partecipazione*, in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Volume I, Franco Angeli, Milano, 1995.

²³ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

²⁴ Cfr. E. Rullani, *Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale*, in *L'impresa industriale*, M. Rispoli, Il Mulino, Bologna, 1984.

è portatrice di aspettative e necessità differenti che variano nel tempo²⁵.

In merito a ciò si specifica che gli interessi di cui ciascun individuo è portatore ed i contrasti di interessi che si creano all'interno dell'impresa hanno ripercussione sul grado di identificazione di ciascun soggetto umano e quindi sul suo contributo al perseguimento delle finalità dell'impresa. Infatti, la partecipazione congrua dell'individuo all'impresa, e più specificatamente la sua responsabilizzazione dipende dalla ricerca di un equilibrio tra i propri interessi e gli interessi dell'impresa.

Il problema organizzativo, consiste pertanto, nel rendere possibile a più soggetti umani, aventi interessi differenti, di operare insieme, costituendo una collettività alla ricerca di comuni finalità.

Da ciò si deduce che il problema organizzativo è un problema di relazioni tra i soggetti umani che devono operare insieme²⁶.

Al fine di comprendere tale problema, è opportuno specificare che quando si parla di relazioni con tale concetto ci si riferisce non solo alle relazioni interne ma anche a quelle esterne.

Infatti, le strutture e i processi interni alle imprese possono essere compresi più approfonditamente analizzando le relazioni tra gli stessi e l'ambiente: ciò è dimostrato dal fatto che la complessità ambientale tende ad essere incorporata e riflessa dalle caratteristiche strutturali delle imprese.

Sulla base delle precedenti considerazioni, appare chiaro che l'elemento centrale, decisivo ed indispensabile per le imprese è rappresentato dai soggetti umani che la costituiscono, dalle relazioni che questi instaurano con gli altri individui interni ed esterni

²⁵ La precedente considerazione deve essere integrata dalla specificazione del fatto che nonostante l'impresa venga intesa come una collettività di soggetti umani che insieme svolgono determinate attività, non tutti i soggetti umani partecipano al progetto iniziale, o meglio alla definizione delle finalità iniziali dell'impresa. Questo dipende in generale dalla natura dell'organizzazione, e dalla rete normativo comportamentale cioè dalla struttura del potere, dalle responsabilità e dai ruoli, ed in particolare, dipende, dai paradigmi di riferimento.

²⁶ Cfr. S. Tagliagambe, G. Usai, *Organizzazioni*, Giuffrè Editore, Milano, 1999.

all'impresa, dai comportamenti che assumono e specificatamente dai valori di appartenenza di cui ciascun soggetto è portatore.

Questa constatazione è importante sia per capire la natura stessa dell'impresa, sia per favorire il perseguimento degli obiettivi di ogni impresa, in condizioni di razionalità organizzativa, quindi efficienza, efficacia e qualità totale²⁷.

Da ciò si deduce il motivo per cui l'analisi dell'agire dell'uomo e dei suoi fattori motivazionali (quest'ultimo termine utilizzato da F. Herzberg²⁸ per indicare i fattori che procurano una crescita psicologica della personalità di chi lavora), sono stati oggetto di studio nel corso degli anni e tuttora costituiscono elementi di dibattito e confronto di numerosi ricercatori.

Quest'ultimo aspetto può essere meglio compreso se si considera che i singoli individui hanno esigenze diverse, così le imprese per operare con successo, richiedono fattori diversi.

La conoscenza di queste esigenze non può tuttavia, permettere la costruzione di un modello sistematico valido per lo studio di tutte le entità, poiché nella realtà le differenze tra le imprese sono notevoli e quindi ogni teoria che voglia applicarsi a tutte le imprese deve essere considerata necessariamente astratta²⁹.

2.2 Considerazioni sull'impossibilità di individuare il modo "migliore" di organizzare

La stesura di questo paragrafo si propone di dimostrare come, coerentemente al principio di contingenza sia necessario non formulare principi di carattere generale data la varietà e la variabilità che caratterizza le imprese.

A sostenimento di tale tesi, si ritiene opportuno far riferimento ai primi ed importanti studi realizzati tra gli anni '50 e '70 da T. Burns

²⁷ Per l'approfondimento del concetto di efficienza, di efficacia e di qualità totale si rimanda a G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

²⁸ Cfr. F. Herzberg, *The Motivation to Work*, Wiley, New York, 1959.

²⁹ Cfr. A. Etzioni, *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1970.

e G. M. Stalker³⁰, E. L. Trist³¹, P. R. Lawrence e J. W. Lorsh³², J. Thompson³³ e J. Woodward³⁴, i quali si proponevano di analizzare le molteplici entità organizzative, al fine di pervenire all'individuazione degli elementi incidenti sulla loro efficienza ed efficacia.

Più specificatamente, in questi studiosi, si sviluppò l'interesse sul tema delle connessioni esistenti tra il variare di alcuni aspetti della struttura interna delle imprese e il variare di fattori contingenti sia interni che esterni alle stesse imprese³⁵.

Soprattutto in Gran Bretagna si sviluppò sull'argomento, presso il Tavistock Institute di Londra, un vasto programma di ricerca (che può essere considerato l'antefatto teorico delle ricerche sulle contingenze) condotto da E. Trist. Tale programma, aveva come oggetto la riorganizzazione del lavoro in una miniera di carbone, passando dalla vecchia organizzazione basata su squadre autonome e professionalizzate all'organizzazione tayloristica.

La nuova riorganizzazione, dalla quale si attendevano risultati soddisfacenti si rivelò invece inadeguata, poiché non solo trascurava la varietà e la variabilità dell'ambiente esterno ma anche le caratteristiche e le esigenze dei lavoratori creando tensioni tra i soggetti umani, compromettendo le coesioni spontanee necessarie nei lavori pericolosi ed incidendo negativamente sulla produzione.

³⁰ Cfr. T. Burns, G. M. Stalker, *Direzione aziendale e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 1974.

³¹ Cfr. F. E. Emery, E. L. Trist, *The Casual Texture of Organizational Environments*, articolo pubblicato in *Human Relations*, n. 18, 1965; E. L. Trist, K. W. Bamforth, *Some Social and Psychological Consequencies of the Longwall Method of Coal-getting*, articolo pubblicato in *Human Relations*, n. 4, 1951.

³² Cfr. P. R. Lawrence e J. W. Lorsh, *Organization and Environment,; Managing Differentiation and Integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967 (trad. it. *Come organizzare le aziende per affrontare i cambiamenti tecnico - produttivi e commerciali*, Franco Angeli, Milano, 1976).

³³ Cfr. J. Thompson, *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1988;.

³⁴ Cfr. J. Woodward, *L'organizzazione industriale, teoria e pratica*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1975.

³⁵ Cfr. G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1995.

La ricerca per la prima volta, portò all'elaborazione del concetto di sistema socio – tecnico³⁶, concetto per quei tempi particolarmente rivoluzionario poiché contrastante con le teorie classiche.

Gli studiosi sostenevano infatti, che le imprese sono individuabili in base ad un intreccio di variabili tecnologiche (impianti, processi di lavorazione, informazioni) e variabili sociali (rapporti e relazioni tra persone)³⁷ dove i soggetti umani non devono essere considerati subordinati alle macchine, ma proprio sulle esigenze di questi devono essere costituite le esigenze tecnologiche.

Tale ricerca permise di trarre due importanti conclusioni, le quali costituiscono i principi che caratterizzano il sistema socio – tecnico.

La prima conclusione, contrastava con il presupposto sostenuto dagli studiosi classici sull'esistenza di un solo modello universale di organizzazione (il cosiddetto one best way di Taylor), e riconosceva invece l'esistenza di una pluralità non predeterminabile di forme organizzative, modelli la cui validità non dipende dalla struttura interna dell'impresa ma dalla strategia adottata e dal variare di una serie di fattori (contingenti) interni ed esterni all'impresa.

La seconda conclusione a cui pervenne E. Trist (conciliabile con gli studi di Bertalanffy), è il riconoscimento dell'impresa quale sistema costituito da sottosistemi in comunicazione con l'ambiente esterno, un ambiente dinamico e mutevole che incide sulle caratteristiche interne dell'impresa, richiedendo continui adattamenti.

L'equilibrio dell'impresa, dipende pertanto, dall'interscambio con il contesto in cui opera ed in particolare dalle forze esistenti nella funzione di confine. E. Trist individua diversi livelli di turbolenza dell'ambiente e sostiene che di fronte alla massima turbolenza le

³⁶ Cfr. E. L. Trist, K. W. Bamforth, *Some Social and Psychological Consequencies of the Lonwall Method of Coal-getting*, art. cit.

³⁷ Cfr. P. G. Gabassi, *Psicologia, Lavoro, Organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1998.

imprese devono impegnarsi per realizzare un nuovo assetto organizzativo.

Gli studi di E. Trist, si rivelarono particolarmente importanti poiché dimostrarono che la struttura interna di un'impresa non è una costante, ma una variabile.

Inoltre, essi costituirono la base degli studi della teoria delle contingenze, la quale, riprendendo questo risultato, non focalizzò l'attenzione sui singoli individui, ma su entità sociali maggiori caratterizzate dall'aggregazione di più individui che si occupavano del perseguimento di un obiettivo (ad esempio la funzione della produzione o delle vendite).

In particolare, gli studi della teoria delle contingenze possono essere distinti in due indirizzi di ricerca condotti da una parte da J. Woodward, e dall'altra da P. R. Lawrence, J. Lorsch, e da T Burns, G. M. Stalker.

La ricerca condotta da J. Woodward, incentrata sullo studio delle connessioni tra strutture organizzative e variabili interne, da cui l'organizzazione interna non può prescindere (in particolare la tecnologia e le dimensioni), confermò l'ipotesi che esiste un'estrema varietà di forme organizzative.

Le ricerche condotte da P. R. Lawrence e J. Lorsch, T Burns e G. M. Stalker, invece, basate principalmente sull'esame dell'impatto dei fattori ambientali sull'impresa, confermarono l'ipotesi che la struttura organizzativa venga influenzata anche dall'ambiente ma a motivo della sua integrazione interna, non subisca passivamente i vincoli e i condizionamenti ambientali, ma filtri le sollecitazioni positive ed innalzi frontiere contro le sollecitazioni negative.

Con riferimento all'ipotesi dell'esistenza di un'estrema varietà di forme organizzative occorre sottolineare che altre ricerche empiriche condotte dal gruppo di Aston³⁸ (dal nome dell'Università di

³⁸ Gli esponenti di maggior rilievo del gruppo sono D. Pugh, D. Hickson, C. Hining, R. Payne. Essi si sono proposti con le loro ricerche, D. Pugh, D. Hickson e altri *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*, Gower, London, 1976; D. Pugh, C. R. Hining, *Organizational Structure - Expansions and*

Birmingham dove venne svolta la prima fase del programma di ricerca), dimostrano che mentre gli ambienti tranquilli possono essere agevolmente affrontati da imprese di tipo gerarchico – burocratico, gli ambienti turbolenti possono essere invece sfidati da imprese con un assetto adattivo e flessibile: l'assetto organizzativo ottimale è quindi contingente, ovvero muta al mutare delle condizioni ambientali.

Con riferimento all'ipotesi inerente l'influenza esercitata dall'ambiente sulla struttura occorre sottolineare che il principio di contingenza si basa sul presupposto implicito che esiste una realtà esterna ai soggetti che cerca di imporsi a questi ultimi in modo indipendente dalla loro volontà e dalle loro convinzioni. I soggetti devono prendere atto che esiste questa realtà e pertanto preparare gli strumenti più adatti per comprenderla, prevederla e agire intelligentemente su di essa.

Non esiste quindi, un unico miglior modo di organizzare, anche perché non tutti i modi di organizzare sono egualmente efficaci. Inoltre, il miglior modo di organizzare dipende dalla natura dell'ambiente in cui l'impresa opera³⁹, e dalla diversa personalità dei soggetti interni all'impresa.

La diversità tra i soggetti umani è parte integrante di un'impresa, e crea valore proprio nella misura in cui riesce a valorizzare e mettere a sistema il contributo degli individui e la loro capacità di creare e di apprendere. È opportuno quindi per gestire tale diversità riconoscere in primo luogo la disomogeneità e l'eterogeneità della forza lavoro disponibile, ed in secondo luogo

Replications: The Aston Programme II, Gower, London, 1976; D. Pugh, R. L. Payne, *Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III*, Gower, London, 1977; D. Pugh, D. Hickson, C. R. Hinings, *Writing on Organizations*, Penguin, London, 3^a ed., 1983, di verificare se la tecnologia sia l'unica o la principale variabile capace di spiegare la scelta di specifici modelli organizzativi, o se anche altre variabili non abbiano un certo ruolo.

³⁹ Cfr. J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Reading, Addison – Wesley, Mass., 1973; P. R. Laurence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, op. cit.

valorizzare le competenze e le capacità che derivano dal possedere una forza lavoro varia e differenziata.

Non esistono ricette consolidate per la gestione di tali diversità dal momento in cui le modalità differenti di gestione possono contribuire al raggiungimento di un medesimo risultato, e ciò in quanto le disomogeneità e le eterogeneità interne ad una impresa sono specifiche in diversi contesti organizzativi⁴⁰.

Pertanto, nonostante si operi in condizioni di razionalità limitata, coerentemente con il principio di H. A. Simon⁴¹, l'impresa, attraverso l'intervento di tutti i soggetti umani che in essa operano, può essere in grado di rispondere adeguatamente partendo dal riconoscimento che l'ambiente in cui si intende operare presenta alcune caratteristiche obiettive che richiedono di essere affrontate con una struttura appropriata.

2.3 Un'introduzione alle relazioni organizzative

Nell'ambito della rete di relazioni sociali che coinvolge i soggetti umani costituenti un'impresa possono distinguersi due categorie di relazioni:

- *le relazioni interne*, riferite ai rapporti che si instaurano tra i sottosistemi dell'impresa, cioè tra i singoli soggetti umani, ovvero tra le relative aggregazioni degli stessi per effetto del loro "dover operare insieme";
- *le relazioni esterne* che pongono in rapporto i soggetti dell'impresa, con altri soggetti umani membri di altre

⁴⁰ Cfr. G. Capaldo, L. Iandoli, P. Ripa, G. Zollo, *Tempi organizzativi di lavoro e tempi di vita familiare*, articolo pubblicato in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 210 Luglio – Agosto, 2005.

⁴¹ In particolare, H. A. Simon assume da un lato che i processi decisionali nelle imprese sono razionali, altrimenti l'osservazione sarebbe impossibile (se non ci fosse razionalità le decisioni di impresa sarebbero totalmente imprevedibili e comprensibili), mentre dall'altro lato assume che la razionalità è limitata altrimenti l'osservazione sarebbe superflua, come ugualmente il processo decisionale (perché le decisioni sarebbero totalmente prevedibili a priori e non ci sarebbe bisogno di un approccio empirico per studiarle). In merito si veda H. A. Simon, *Administrative Behavior*, op. cit

imprese, ovvero con altri soggetti umani che operano a titolo personale⁴².

Prima di approfondire sia il tema delle relazioni interne che quello delle relazioni esterne pare opportuno procedere alla definizione del concetto di comunicazione e alla precisazione di alcuni aspetti.

La comunicazione viene intesa come un'interazione che vede due o più soggetti umani, dotati di intenzionalità reciproca e di un certo livello di consapevolezza, impegnati nella negoziazione e nella condivisione di possibili significati (tra quelli pensati dall'emittente e quelli che il ricevente interpreta in base al suo bagaglio di conoscenza pregresse, motivazioni e fini) da attribuire alla realtà di cui si parla⁴³.

La sua qualità ed efficacia dipendono dai processi interpersonali che intercorrono durante la comunicazione e dal contenuto manifesto.

In particolare, nei processi interpersonali si rende necessaria la risoluzione adeguata di aspetti rilevanti quali il linguaggio, le implicazioni e le conseguenze, la controreazione o il feedback.

Tale esigenza scaturisce perché durante una interazione comunicativa si verificano, in pochi istanti tantissimi eventi, molti dei quali di tipo verbale e molti altri di tipo non verbale (come il tono della voce, la risata, l'espressione del viso, il movimento delle mani, del corpo, i sospiri, ecc.), che possono influenzare il processo di comunicazione ed in particolare la modalità di percezione del soggetto ricevente interno o esterno, rendendo difficile l'acquisizione del consenso tra i dipendenti⁴⁴, l'aumento della notorietà e

⁴² Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, Cedam, Padova, 2002.

⁴³ Cfr. M. Livolsi, *Manuale di sociologia della comunicazione*, Editori Laterza, Bari, 2000.

⁴⁴ Cfr. E. Croci, *Comunicazione interna*, in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Vol. II, Franco Angeli, Milano, 1995.

l'affermazione di una propria identità nel mondo esterno, lo sviluppo, la gestione e la fidelizzazione della clientela⁴⁵.

Con riferimento al contenuto manifesto, la necessità che si verifichi una coerenza di fondo con i valori guida dell'impresa, è invece originata dalla consapevolezza che sia per le relazioni interne che per quelle esterne si tratta di problemi di comunicazioni intersoggettive fortemente interrelate.

La comunicazione svolge infatti, un importante ruolo di diffusione e condivisione all'interno come all'esterno, di un'unica immagine aziendale, possibilmente positiva, la quale gode di una serie di vantaggi sia nelle relazioni interne che in quelle esterne⁴⁶, evitando il rischio di generare una pluralità di immagini a seconda della percezione che ne hanno i suoi diversi interlocutori.

In particolare, nelle relazioni interne una forte immagine aziendale sviluppa nei soggetti umani il senso di appartenenza, di coesione, di autostima e quindi di identità. Viceversa, nelle relazioni interne, un'immagine positiva significa soprattutto fiducia, credibilità, legittimazione e quindi semplificazione dei processi di formazione del consenso e di identificazione, costituisce pertanto uno efficace strumento di marketing.

Un altro aspetto che necessita una precisazione, è dato dal fatto che negli ultimi anni in seguito allo sviluppo della telematica, le relazioni organizzative stanno subendo profonde modifiche perché la comunicazione presenta oggi potenzialità che determinano cambiamenti e razionalizzazione organizzativa che se non vengono utilizzate possono costituire fattori di insuccesso perché penalizzano l'impresa nei rapporti con le altre imprese.

Per il tramite della rete Intranet, ad esempio, è possibile connettere i dipendenti di una certa sede tra loro, i dipendenti di una

⁴⁵ Cfr. D. Bodega, *La comunicazione nel cambiamento culturale dell'azienda*, articolo pubblicato in *Economia e management*, n. 4, 1988; S. Cherubini, *Comunicazione esterna*, in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Vol. II, op. cit.; R. Fiocca, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993.

⁴⁶ Cfr. C. Baccarani, G. M. Golinelli, *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, articolo pubblicato in *Sinergie*, n°61/62 maggio – dicembre, 2003.

sede con quelli di un'altra e addirittura gli utenti dotati di personal computer portatili⁴⁷, permettendo a decine di migliaia di impiegati, tecnici e dirigenti di usare le risorse informative disponibili sul network interno e a volte quello esterno. Pertanto, indipendentemente dalla loro collocazione fisica, addetti di sedi geograficamente lontane, possono rimanere in contatto e sviluppare attività e progetti in comune attraverso i cosiddetti "virtual teams", definiti come i "gruppi di lavoro che operano attraverso lo spazio, il tempo e i confini organizzativi, tenuti insieme da reti tecnologiche di comunicazione⁴⁸".

Allo stesso modo l'utilizzo della telematica può trasformare radicalmente le relazioni esterne facendo raggiungere all'impresa livelli di efficienza precedentemente non ottenibili grazie alla rete Extranet, cioè la rete Intranet utilizzata non solo per la comunicazione interna, ma anche per quella con soggetti esterni all'impresa in un ambiente protetto. Attraverso la rete Extranet si crea un processo di comunicazione di tipo circolare dove in un primo momento l'utente fornisce informazioni sui gusti, interessi, il proprio modo d'essere, poi il sistema in un secondo momento, rimodella la comunicazione nei suoi confronti, instaurando relazioni interattive. Il tipico caso riguarda la comunicazione con i clienti, ma stanno nascendo molte applicazioni di Extranet per mettere in comunicazione l'impresa con i suoi fornitori e i suoi partner di ricerca o commerciali.

Infine, il commercio elettronico si sta imponendo come un innovativo ed efficace sistema di concludere gli affari⁴⁹.

Esso rappresenta una delle più interessanti applicazioni di Internet e, permette di rivolgersi ad un mercato di consumatori finali, di piccoli distributori e di imprese pressoché senza confini ed

⁴⁷ Cfr. M. Maiocchi, S. Quintarelli, *Internet per l'azienda*, Il sole 24 ore S.p.A, Milano, 1998.

⁴⁸ Cfr. A. Mandelli, *Internet Marketing*, McGraw-Hill Libri Italia srl, Milano, 1998.

⁴⁹ Cfr. F. Santoro, *Il Commercio Elettronico*, FAG, Milano, 2000.

assolutamente non raggiungibile oggi con strumenti commerciali tradizionali.

Tale fenomeno sta assumendo sempre più importanza nelle decisioni aziendali, di istituzioni, più che per le sue attuali dimensioni, per le potenzialità e il prevedibile impatto sulle attività delle imprese e l'organizzazione delle opportunità d'acquisto da parte dei consumatori.

Il commercio elettronico consente di effettuare transazioni in modo elettronico fra due entità collegate tra loro con apparati informatici e sistemi di telecomunicazioni, al fine di vendere o acquisire beni e servizi attraverso una forma di pagamento elettronica e un sistema di consegna a domicilio o digitale. Tutte le fasi di acquisizione delle informazioni, nonché selezione, scelta, ordine e pagamento dei prodotti, validazione, evasione dell'ordine e gestione delle fasi post vendita, vengono effettuate con modalità elettroniche⁵⁰.

Questo strumento è destinato a cambiare i diversi aspetti dell'economia, dall'organizzazione aziendale, intesa come funzione dell'impresa, al comportamento dei consumatori, perché esso rappresenta uno strumento per interagire al meglio e per vendere prodotti e servizi nel modo più vantaggioso e soddisfacente.

I consumatori finali, i piccoli distributori e le imprese hanno infatti la possibilità non solo di visitare nel sito web le diverse offerte, di confrontarle e di decidere cosa comprare, ma anche di richiedere prodotti sempre più specifici e personalizzati o, addirittura, grazie ai portali verticali specializzati in aree di prodotto, di domandare in rete la migliore offerta di un certo tipo di prodotto entro un dato termine ad un determinato prezzo.

In definitiva, rispetto all'accresciuta complessità sistemica e ai moderni sistemi di comunicazione, le imprese si trovano ad affrontare nuove problematiche organizzative le cui soluzioni, non

possono non richiedere caratteri di individualità ed originalità, poiché la diversità costituisce l'arma di successo nei mercati attuali.

2.3.1 Le relazioni infraorganizzative

Lo studio delle relazioni infraorganizzative non può non prendere spunto dall'analisi della definizione dell'impresa, considerata come un sistema collettivo.

La parola sistema deriva dal greco *synesthanay*, significa "porre insieme", e indica un tutto integrato, il cui significato è comprensibile mettendo insieme le parti che lo compongono in modo unitario: all'interno dell'impresa tutto risulta interrelato al punto che un cambiamento in una qualsiasi parte produce un cambiamento in tutte le altre.

In particolare, l'impresa è un sistema complesso formato da sistemi via via minori, dove partendo dalle unità più elementari (rappresentate dal comportamento di ciascun membro dell'impresa) si realizzano relazioni che danno origine a unità sistemiche di dimensioni maggiori e così via, fino ad assurgere alla visione globale del complesso sistema (costituito dal comportamento di tutti i membri dell'impresa), il quale a sua volta è parte di un sistema più vasto: l'ambiente.

Tali relazioni, strettamente interrelate, possono essere distinte in formali e non formali.

Infatti, oltre alla presenza di disposizioni normative stabilite preventivamente ed a programmi di attività, ruoli, poteri e comunicazione preordinati, occorre considerare che le interazioni tra gli individui non sono sempre governate da una rete formale di rapporti di lavoro, ma sono anche dirette da orientamenti personali di tipo spontaneo.

⁵⁰ Cfr. S. Missineo, *L'approccio di mercato al commercio elettronico*, in E. Maria Tripodi, F. Santoro, S. Missineo, *Manuale del commercio elettronico*, Giuffrè, Milano, 2000.

Questi ultimi sono non controllabili e scaturiscono dai bisogni individuali dei singoli membri, che si spiegano da un lato con l'affetto, l'amore, la simpatia, il desiderio di protezione, che riesce ad alleviare parzialmente lo stato d'ansia⁵¹, dall'altro con la ricerca di qualsiasi forma di accettazione rispetto, riconoscimento, attenzione, apprezzamento, approvazione, ed autorità proveniente da un altro individuo che produca un senso di potenziamento dell'Io, e che quindi accresca l'autorispetto o l'autostima.

Questi fattori strettamente interrelati secondo Maslow⁵² soddisfano il bisogno di stima, di adeguatezza, tranquillità e fiducia, necessari per operare congruamente all'interno dell'impresa, permettendo all'individuo di autoaffermarsi⁵³ e all'impresa di conseguire le proprie finalità.

Pertanto, all'interno dell'impresa si realizza un rapporto complesso e dinamico tra formale ed informale, che si influenza reciprocamente.

In altre parole, le interazioni tra gli individui ed i gruppi sono talmente complesse da non poter essere contenute negli schemi degli organigrammi e dei funzionigrammi dell'impresa.

Infatti, l'organizzazione formale non può tenere conto dei sentimenti, dei valori, degli interessi che risiedono nell'organizzazione sociale, (tanto meno in ciascun individuo appartenente all'impresa) a mezzo dei quali gli individui o i gruppi di individui sono informalmente differenziati, ordinati e integrati.

Per cui ai fini della comprensione del funzionamento dei sistemi organizzativi l'importante è la considerazione del rapporto complesso esistente tra organizzazione formale e informale⁵⁴.

⁵¹ Cfr. S. Schachter, *The psychology of affiliation, experimental studies of the sources of gregariousness*, Stanford Univ. Press, Stanford, 1959.

⁵² Cfr. A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1973.

⁵³ Cfr. A. S. Tannenbaum, *Psicologia sociale dell'organizzazione di lavoro*, Franco Angeli Editore, Milano, 1969.

⁵⁴ Cfr. R. Cafferata, *L'azienda come sistema "cooperativo"*, in *Management e organizzazione aziendale, Materiali di Studio*, Aracne, Roma, 2000.

Si sottolinea, che le relazioni non formali si creano sia a motivo della complessità dell'impresa, quindi dei singoli individui in essa operanti, che è causa di situazioni in precedenza non previste, sia a motivo del continuo adattamento attivo realizzato dall'impresa per effetto della dinamicità dell'ambiente in cui opera.

Pertanto, la non prevedibilità delle situazioni interne ed esterne all'impresa non può essere sostenuta da norme in precedenza definite, ma deve essere lasciata alla discrezionalità reattiva dei soggetti umani componenti l'impresa.

L'impossibilità di distinguere la parte formale da quella informale, permette di introdurre l'espressione struttura sociale⁵⁵ o "rete normativo - comportamentale", indicante l'insieme delle relazioni formali ed informali che si vengono di fatto ad instaurare tra i soggetti umani costituenti l'impresa⁵⁶.

L'utilizzo del termine "rete - normativo comportamentale" consente una rivalutazione degli stessi soggetti, poiché "l'essere umano è considerato all'origine dell'impresa" e "senza la mediazione degli individui l'impresa non potrebbe neppure esistere in quanto i suoi processi, a iniziare dagli input e dagli output, hanno negli individui gli agenti essenziali⁵⁷".

In particolare, la struttura normativa è costituita da valori, norme e aspettative di ruolo. I valori sono i criteri utilizzati per scegliere i fini del comportamento, le norme rappresentano le regole generali che governano il comportamento e che specificano, in particolare, i mezzi appropriati per conseguire i fini, i ruoli rappresentano le aspettative o i criteri di valutazione utilizzati per giudicare il comportamento di coloro che occupano una determinata posizione sociale⁵⁸.

La struttura comportamentale è invece, quella componente che prende in esame i comportamenti effettivi piuttosto che le

⁵⁵ Cfr. K. Davis, *Human Society*, The Macmillan Company, New York, 1949.

⁵⁶ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

⁵⁷ Cfr. S. Tagliagambe, G. Usai, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, ISEDI, Milano, 1994.

prescrizioni per il comportamento, potremo pertanto, dire che la struttura normativa impone i limiti alla struttura comportamentale, la quale a sua volta la influenza determinando mutamenti.

Il coordinamento delle relazioni interne, nella rete normativo – comportamentale non è quindi, esclusivamente il risultato di imposizioni normative che partono da un vertice, ma di una continua e profonda interazione tra i partecipanti che collaborano in vista del conseguimento di un obiettivo comune, realizzata grazie alla condivisione di finalità e valori culturali.

Pertanto, affinché l'impresa possa operare con successo nel mercato realizzando un congruo adeguamento rispetto alla dinamicità dell'ambiente, deve considerare, congiuntamente la struttura normativa, quella comportamentale, quindi gli elementi formali ed informali, poiché il successo dell'impresa dipende innanzitutto dai soggetti umani che in essa operano, e soprattutto dal loro grado di cooperazione, responsabilizzazione e motivazione⁵⁹.

Altri autori⁶⁰ sostengono che l'impresa è autonoma rispetto ai soggetti che l'hanno costituita e che contribuiscono alla sua sopravvivenza e al suo sviluppo, poiché una volta costituita è una interazione di tipo complesso tra gli individui, (ed in particolare le loro conoscenze) intesi come insieme, e dunque non è più composta⁶¹ e non risulta più dipendente dai singoli soggetti o delle singole categorie di soggetti, appunto perché ciò che la caratterizza è la rete di relazioni, che in quanto tale non è determinata da alcuno in via

⁵⁸ Cfr. R. Scott, *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1985.

⁵⁹ Un'impresa capace di dotarsi di una rete normativo - comportamentale, idonea alla crescita dei suoi membri e, segnatamente, ad uno sviluppo della consapevolezza circa il ruolo che essi possono svolgere per rendere l'impresa più competitiva e in grado di governare la complessità ambientale attraverso l'adeguamento delle proprie strategie, viene definita da G. Melis "organizzazione maieutica". Per approfondimenti sull'argomento si rinvia al testo *Competitività e adeguamento strategico nelle imprese: la rilevanza di un'ideale rete normativo comportamentale*, Cedam, Padova, 1999.

⁶⁰ Cfr. E. Rullani, S. Vicari, *Introduzione: sistemi ed evoluzione nel management*, in E. Rullani, S. Vicari, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas Libri, Milano, 1999.

⁶¹ Cfr. E. Rullani, S. Vicari, *Introduzione: sistemi ed evoluzione nel management*, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, op. cit.

esclusiva, ma sempre da qualcuno in interazione a qualcosa d'altro, appunto il sistema.

Nella tesi si conviene con gli autori che l'impresa è il risultato delle interazioni tra gli individui nei quali viene scambiata conoscenza. Tuttavia, in concordanza con il paradigma adottato si reputa opportuno sostenere che l'impresa non può essere considerata dotata di autonomia e non composta dai soggetti umani che l'hanno costituita.

Infatti, si ritiene che le caratteristiche dell'impresa sono innanzitutto tratte dalle caratteristiche dei soggetti umani che la compongono ed il tutto è la risultanza dell'interazione di "ogni singolo", pertanto i soggetti umani non possono che costituire l'elemento "centrale", "fondamentale" ed "immancabile" di ogni impresa⁶² ed i loro valori, interessi, concezioni generali, non possono essere trascurati.

L'affermazione "le imprese non sono composte da individui" può quindi essere condivisa solo se con tale asserzione si vuole intendere che ciascun individuo non appartiene completamente a nessuna impresa nella quale opera, poiché l'identificazione degli individui con l'impresa è solo parziale.

Ciò che appartiene ad un'impresa non è la sua individualità biologica, e nemmeno la sua individualità psichica, ma solo quella parte di sé che egli decide debba appartenere all'una e alle altre: c'è una parte di sé che non appartiene all'una, perché è delle altre, e c'è una parte di se che appartiene alla prima. C'è poi un'altra parte, che non è esaurita né nell'una, né nelle altre, perché appartiene ad altri mondi, altre attività, ad altre esigenze, ad altri comportamenti, ad altri affetti.

Infatti, per quanto possa essere elevato il grado di interiorizzazione, o meglio di identificazione dell'individuo in una data impresa, questo, non è di norma vicino alla coincidenza tra identità dell'individuo e identità dell'impresa. Ciò significa che per quanto

l'impegno di ogni soggetto sia necessariamente importante per ogni impresa, il contributo che ogni individuo offrono di fatto al perseguimento delle finalità dell'impresa è molto diversificato e dipende da varie cause connesse sia con le caratteristiche del soggetto che dell'impresa⁶³.

Questa considerazione ha lo scopo di chiarire perché un individuo può "partecipare e appartenere" a più imprese⁶⁴, attraverso un suo coinvolgimento solo parziale in ciascuna impresa ed evidenziare che gli interessi ed impegni esterni condizionano inevitabilmente il comportamento dei partecipanti in ogni impresa, e in alcuni casi lo determinano completamente⁶⁵.

Tuttavia, sia il consenso che la cooperazione dei soggetti umani sono variabili che dipendono anche, e soprattutto, dalle politiche di produzione messe in atto dall'impresa, quindi dal paradigma di riferimento adottato⁶⁶. Infatti, in alcune imprese vengono ancora applicati paradigmi produttivi di tipo tayloristico, i quali, trascurano l'importanza dei soggetti umani e delle loro relazioni⁶⁷.

La base fondamentale dell'esistenza di un'impresa, ma anche l'elemento di costante riferimento per la perpetuazione e il suo sviluppo è pertanto il coordinamento dei singoli individui e più precisamente delle relazioni che si instaurano nel momento in cui essi partecipano all'impresa.

Pare in tal senso opportuno accennare che La Place to Work Institute, (società di ricerca e consulenza manageriale con sede negli Stati Uniti ed uffici internazionali affiliati in tutto il mondo) si occupa dal 1980, di aiutare le imprese operanti in tutti i settori ad apportare

⁶² Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

⁶³ Cfr. S. Tagliagambe, G. Usai, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, op. cit.

⁶⁴ Cfr. E. Rullani, S. Vicari, *Introduzione: sistemi ed evoluzione nel management*, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, op. cit.

⁶⁵ Cfr. R. Scott, *Le organizzazioni*, op. cit.

⁶⁶ I paradigmi, nonostante siano emersi in tempi diversi, continuano a coesistere nella società moderna.

⁶⁷ Si ritiene opportuno specificare che la validità dei paradigmi scientifici è ammessa nei limiti in cui questi subiscono la prova del principio di contingenza, poiché si considera inopportuna la validità delle scelte o teorie dominanti applicati in contesti differenti e condizioni dinamiche.

miglioramenti nella qualità delle relazioni nell'ambiente di lavoro (attraverso un'indagine tra i dipendenti).

In particolare, l'obiettivo è il conseguimento di ripercussioni positive nel loro business utilizzando come metodo di base, l'idea che un ambiente di lavoro eccellente è misurato dalle tre relazioni correlate che si instaurano tra dipendenti e management, dipendenti e loro impresa, e dipendenti e altri dipendenti⁶⁸.

Le tre relazioni interrelate secondo tale società, incidono sulla credibilità nel management, il rispetto nel management e tra i dipendenti, la parità sociale rappresentata dal riconoscimento dell'importanza dell'attività svolta, l'orgoglio dei dipendenti verso la loro attività e/o l'impresa per cui si opera e la cooperazione dei soggetti umani operanti all'interno della stessa.

Il riconoscimento circa l'indubbia importanza delle relazioni che si creano all'interno dell'impresa, deve tuttavia, permettere di valutare con occhio critico la precedente considerazione, poiché nello studio delle relazioni interne ed esterne, non può essere trascurato il principio di contingenza.

Infatti, risulta impossibile, stabilire “un ricettario organizzativo” valido per la totalità delle imprese, se si considera la molteplicità di queste entità ed il fatto che la rete normativo – comportamentale è continuamente e, soprattutto, soggetta alla pressione (alla varietà e alla variabilità) dell'ambiente in cui l'impresa opera.

È pertanto opportuno realizzare si volta in volta la ridefinizione di ciascuna rete normativo – comportamentale, attraverso ammodernamenti e integrazioni interne, in modo che le nuove condizioni non risultino travolgenti per la singola entità organizzativa che entra a contatto con nuovi vincoli, opportunità, minacce.

⁶⁸ La Place to Work Institute Italia, presente sul sito Internet www.greatplacetowork.it/, da cinque anni pubblica sul Sole 24 Ore, la classifica de “I migliori ambienti di lavoro”, classifica realizzata grazie all'elaborazione di questionari compilati da dipendenti appartenenti ad un campione di imprese, i quali esprimono la loro opinione sulla qualità del lavoro all'interno della loro impresa.

Più approfonditamente, la pressione che l'ambiente esercita sull'impresa richiede la "reinvenzione permanente" della rete normativo - comportamentale⁶⁹, dove il termine inventare è sinonimo di creare e dove la creatività è intesa come la capacità di non fermarsi alla prima alternativa che pare soddisfacente bensì nel ricercare altre possibilità ed opportunità⁷⁰.

L'invenzione è il risultato dell'ingegno umano cui si perviene per il tramite di studi e/o di esperienze, cioè del sapere che viene a crearsi per effetto dell'interagire in una realtà composta da soggetti.

Le imprese pongono alla base della loro capacità di essere competitive proprio l'innovazione, quindi la creatività, nonché la vitalità (la propensione a perseguire con decisione gli obiettivi, senza lasciarsi scoraggiare dal manifestarsi dei primi ostacoli), la flessibilità (l'attitudine all'adattamento attivo, cioè la capacità di adottare modificazioni nei comportamenti con riferimento ai mutamenti storici in corso), ed in generale il sapere globale di ciascuno dei soggetti umani operanti nell'impresa.

La rete normativo comportamentale assume pertanto, una configurazione specifica per ogni entità, risultante da due componenti le quali si combinano reciprocamente: caratteristiche dei componenti dei soggetti interni per effetto delle interazioni interne, caratteristiche dei componenti dei soggetti interni per effetto dei rapporti con l'esterno⁷¹.

Data la complessità delle relazioni intercorrenti all'interno di un'impresa in questa sede pare opportuno utilizzare il modello di Seiler⁷² per lo studio di tale entità.

Tale modello introduce la gerarchia dei sistemi e propone di analizzare prima le relazioni di ciascun individuo con gli altri

⁶⁹ Cfr. G. Melis, *Competitività e adeguamento strategico nelle imprese: la rilevanza di un'idonea rete normativo comportamentale*, op. cit.

⁷⁰ Cfr. E. Valdani, *L'impresa pro-attiva, Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, Mc Graw-Hill, Milano, 2000.

⁷¹ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.

⁷² Cfr. J.A. Seiler, *Analisi dei Sistemi e Comportamento Organizzativo*, Etas Libri, Milano, 1976.

individui appartenenti al suo gruppo di lavoro, poi le relazioni del suo gruppo con gli altri gruppi con cui è direttamente collegato e con cui forma un aggregato di dimensioni maggiori e così via, sino ad abbracciare l'intera realtà dell'impresa, tenendo conto che un individuo (ad esempio un capo) può appartenere contemporaneamente a più gruppi.

La scelta di utilizzare il modello di Seiler deriva dal fatto che più degli altri questo risulta rappresentativo della rete di relazioni intercorrenti all'interno dell'impresa quindi, più coerente con la rete di relazioni che si instaurano nell'impresa, con il concetto di sistema, e con il paradigma adottato nel presente scritto dei soggetti umani e delle relazioni.

Per capire un certo fenomeno quale l'impresa infatti, non è sufficiente identificarne gli elementi e coglierne la natura, ma è necessario invece, comprendere le relazioni tra questi elementi e ciò che rende queste relazioni significative⁷³, poiché un sistema, è qualcosa di più della semplice somma dei molti rapporti che connette e comprende, identifica piuttosto la loro organizzazione.

Di conseguenza, assume importanza l'individuazione dei criteri di scelta da porre a base del progetto organizzativo, delle funzioni da realizzare per il perseguimento della missione dell'impresa, delle posizioni di lavoro e delle attività da svolgere, nonché l'analisi delle caratteristiche dei soggetti che vengono assegnati alle posizioni di lavoro e la definizione dei flussi di comunicazione tra le varie posizioni di lavoro⁷⁴.

2.3.2 Le relazioni esterne

L'impresa ed i problemi che scaturiscono dalla sua esistenza e dalla sua attività non possono che essere analizzati nell'ambito

⁷³ Cfr. E. Rullani, S. Vicari, *Introduzione: sistemi ed evoluzione nel management*, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, E. Rullani, S. Vicari, op. cit.

⁷⁴ Cfr. G. Usai, *Organizzazioni nella complessità*, op. cit.

dell'ambiente nel quale opera e per il tramite delle relazioni che con questo vengono instaurate.

L'ambiente in particolare determina il sistema dei vincoli, dei condizionamenti e delle opportunità entro cui si dipana la gestione aziendale.

I vincoli costituiscono norme decisionali che limitano la discrezionalità di scelta tra le alternative dei detentori di potere⁷⁵. Essi, possono dipendere da leggi e da provvedimenti amministrativi, dal modello di cultura prevalente, dalla composizione e dalla mobilità delle classi sociali, dal tipo di governo dell'economia e dal grado di benessere della popolazione⁷⁶.

I condizionamenti che l'ambiente determina sull'organizzazione costituiscono il tramite per il quale l'interesse generale dell'ambiente si impone rispetto alle esigenze specifiche dell'impresa che in qualche misura subisce un processo di adattamento e di mediazione. Nello stesso senso operano i condizionamenti che l'organizzazione esercita nei confronti dell'ambiente⁷⁷, soprattutto con riferimento alle imprese di grandi dimensioni che detengono di fatto un rilevante potere politico e possono agire sulla sfera culturale, possono assumere un ruolo preminente nello sviluppo delle tecnologie e possono influenzare le forme e l'intensità del controllo pubblico sull'economia⁷⁸.

Le opportunità che l'impresa percepisce dal proprio contesto socio – economico sono invece le infrastrutture ed i servizi, cioè le attrezzature che consentono all'impresa lo svolgimento di attività imprenditoriali nei più vari campi⁷⁹.

L'impresa interiorizza il sistema di vincoli, condizionamenti ed opportunità ambientali in relazione alle proprie esigenze, realizzando un processo di adattamento attivo, ma allo stesso tempo esercita un'influenza con i propri vincoli condizionamenti ed opportunità.

⁷⁵ Cfr. H. I. Ansoff, *Strategia aziendale*, Etas Kompass, Milano, 1968.

⁷⁶ Cfr. S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam. Padova, 1999.

⁷⁷ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

⁷⁸ Cfr. S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, op. cit.

Le imprese quindi non sono solo collegate all'ambiente dal quale traggono le risorse necessarie per la propria esistenza, esse ne sono interdipendenti: le azioni delle imprese influiscono sull'ambiente e le caratteristiche dell'ambiente influiscono sulle imprese⁸⁰.

Sulla base di questa premessa l'impresa può essere considerata un sistema⁸¹:

- parzialmente o relativamente aperto essendo l'impresa in grado di regolare il flusso di energia, materia ed informazione in ingresso nel sistema, nonché l'emissione dell'output risultante dai processi interni, in vista del conseguimento della sua finalità;
- contestualizzato, ovvero immerso in altri sovra – sistemi presenti nell'ambiente di riferimento, con i quali intesse relazioni nella ricerca delle migliori condizioni atte a garantirne la sopravvivenza nel tempo;
- dinamico, in quanto nell'impresa non solo si verificano interazioni con le parti componenti e tra queste e l'ambiente esterno, ma entità e qualità di tali interazioni variano nel tempo determinando la traiettoria evolutiva del sistema.

Il grado di percezione dei mutamenti del contesto e la capacità di assumere decisioni di governo e di gestione tali da recuperare, mantenere e migliorare le condizioni di sopravvivenza rappresentano i fattori essenziali per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'entità.

In tale logica, diventa fondamentale il ruolo svolto dall'organo di governo nel percepire, descrivere ed interpretare le finalità e le aspettative manifestate dalle entità che circondano il sistema impresa, al fine di delineare ed implementare percorsi di sviluppo del sistema stesso consonanti e, se possibile, risonanti con il contesto⁸².

Più specificatamente, esso deve essere capace di impostare un razionale processo di descrizione e di interpretazione del contesto

⁷⁹ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

⁸⁰ Cfr. R. Scott, *Le organizzazioni*, op. cit.

⁸¹ Cfr. G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. 1, op. cit.

configurando, in primo luogo, una mappa rappresentativa delle entità che caratterizzano il contesto stesso e, in secondo luogo, ricostruendo per ognuna delle entità le possibili dinamiche comportamentali.

Le relazioni che l'impresa instaura con le altre entità possono pertanto assumere varia configurazione posto che devono essere instaurate con molteplici soggetti quali finanziatori, clienti, fornitori di beni e servizi di vario tipo, ma pure istituzioni e poteri politici.

Esse possono essere di cooperazione e, in senso più lato di creazione di sistemi aziendali a rete, oppure di competizione.

Normalmente, gli accordi a rete avvengono tra imprese che offrono beni e servizi complementari che possono trarre vantaggio dalla congiunzione della propria offerta con quella di un'altra o di altre imprese. Rappresentano, la soluzione organizzativa che le imprese intraprendono per fronteggiare e gestire la complessità ambientale, ossia la molteplicità delle variabili e la velocità del cambiamento.

I vantaggi derivanti dall'articolazione a rete rivestono particolare importanza per le imprese di piccole dimensioni, che, a differenza delle grandi imprese, hanno, oltre ad una minore disponibilità di risorse finanziarie ed immateriali anche un minor grado di discrezionalità decisionale ed influenza sui vincoli, condizionamenti ed opportunità derivanti dalle relazioni con il potere politico ed istituzionale, i quali definiscono le scelte fondamentali di macro – economia e di politica economica, che concorrono a definire il quadro nel quale si attuano le scelte imprenditoriali.

In particolare, la rete favorisce l'interazione e l'interfunzionalità tra competenze specializzate nella logistica, nelle varie fasi di produzione, nel marketing, nell'amministrazione, ecc. Costituisce quindi, un sistema con i suoi canali di comunicazione interna e le sue finalità.

⁸² Cfr. M. Gatti, G. M. Golinelli, *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter – sistemici*, op. cit.

Il sistema nasce dalla selezione tra alcuni attori in funzione del rispettivo vantaggio che essi ottengono dallo scambio di commesse, nonché dalla fiducia in un progetto di sviluppo complessivo, che prospetti ad ogni attore del sistema un futuro credibile ed attraente rispetto alle sue singole aspettative⁸³.

Tale vantaggio generato dalle interrelazioni si verifica attraverso il trasferimento da un'unità operativa all'altra di capacità generiche ovvero know – how relativo alla gestione di un particolare tipo di attività, necessario per favorire la crescita di saperi specialistici in campi cognitivi differenti, l'allargamento della prospettiva del “ri – uso” della conoscenza (poiché ogni specialista è privo del 99% del sapere e ricorre in condizioni normali all'acquisto esterno, fornendo una domanda sicura e stabile agli altri specialisti⁸⁴) e per favorire la produzione di prodotti e di servizi ad alto valore d'uso per il cliente.

Ciò determina una riduzione del costo dell'attività stessa o un aumento del carattere di unicità, tale da controbilanciare il costo di trasferimento del know – how⁸⁵.

La rete (che può essere di fornitura a monte e/o di distribuzione ed assistenza clienti a valle), è dunque anche, e soprattutto, una rete cognitiva, che integra le competenze specialistiche di diversi produttori. Questi produttori usano la comunicazione e i contratti tipici della rete per governare la loro interdipendenza, in modo da rendere i rapporti affidabili e proficui⁸⁶.

L'economia delle reti globali non costituisce quindi solo un sistema più competitivo, più veloce, più differenziato e interattivo; è anche un sistema che innova nelle modalità di apprendere, dando vita a inedite forme di divisione del lavoro cognitivo. Cambiano in

⁸³ Cfr. A. Rea, *Il nuovo significato della comunicazione nel processo di formazione dei sistemi intelligenti*, in E. Rullani, S. Vicari, *Sistemi ed evoluzione nel management*, op. cit.

⁸⁴ Cfr. E. Rullani, *Economia della conoscenza*, Carocci, Milano, 2004.

⁸⁵ Cfr. M. E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1996.

⁸⁶ Cfr. E. Benedetti, B. Di Bernardo, *Reti: un nuovo paradigma?*, in E. Benedetti, M. Mistri, S. Solari, *Teorie evolutive e trasformazioni economiche*, Cedam, Padova; 1997.

altre parole le modalità di produzione, scambio e uso delle conoscenze⁸⁷.

La loro progettazione, rispetto al passato, è facilitata dalle nuove tecnologie che diventano un vettore nella formazione delle reti d'impresa e, nello stesso tempo, l'ideale rappresentazione architettonica ed organizzativa di questi sistemi⁸⁸.

Con le reti telematiche vengono trasferiti e collegati informazioni e sapere, in modo che il sistema si caratterizza e si identifica proprio sulla natura e sulle specificità delle conoscenze che contiene ed esprime, piuttosto che sui beni e sui servizi che produce attraverso l'applicazione di queste conoscenze. I soggetti umani ed il loro sapere rappresentano in breve l'elemento chiave ed il fattore principale di vincolo - opportunità nello sviluppo del sistema.

Le relazioni che l'impresa instaura nell'ambiente non solo relazioni di cooperazione ma anche di competizione con le altre imprese.

L'ambiente competitivo viene definito dall'impresa che stabilisce quali porzioni di mercato (segmenti o nicchie) intende soddisfare e, per il tramite dell'azione di marketing, applica e concretizza la strategia adottata e si estrinseca nella scelta e nella realizzazione degli obiettivi di distribuzione commerciale utilizzando le più appropriate politiche, tecniche e attività inerenti le vendite⁸⁹.

In tale contesto, l'impresa si serve del processo di comunicazione accattivante per proiettare la propria identità e rendersi identificabile all'esterno dai soggetti individuali e collettivi al fine di acquisire la preferenza, la fiducia e la fedeltà dei consumatori per la propria offerta rispetto alle offerte concorrenti.

⁸⁷ Cfr. E. Rullani, *Networks and internationalization: Managing complexity through knowledge*, in A. Zan, S. Zambon, A.M. Pettigrew, *Perspectives on Strategic Change*, Kluwer, Dordrecht; 1993.

⁸⁸ Cfr. B. Di Bernardo, E. Rullani, *Cicli lunghi e morfogenesi del capitalismo industriale: teoria dell'innovazione o teoria dell'evoluzione*, in F. Belussi, *Economie locali e innovazione tecnologica*, Franco Angeli, Milano, 1988.

⁸⁹ Cfr. G. Usai, *Relazioni impresa - ambiente e Costituzione europea*, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Cagliari, Cagliari, 2004.

L'identificazione è necessaria perché ogni entità è inserita in uno sfondo indistinto. Per essere estratta da questo sfondo indistinto è opportuno adottare un atto distinzione⁹⁰ che si serva di un criterio di distinzione, il quale non consente solo di effettuare la separazione dell'entità dallo sfondo indistinto, ma consente l'individuazione delle proprietà che lo distinguono.

La comunicazione costituisce lo strumento più efficace per favorire tale identificazione poiché rende espliciti i valori guida, i principi etici e la cultura di riferimento, i criteri organizzativi, i processi gestionali e produttivi, le caratteristiche dei prodotti e dei servizi⁹¹ ma soprattutto le proprie competenze distintive.

A tal proposito, A. Siano, sostiene che “il processo di comunicazione assume un'importanza strategica nella creazione del vantaggio competitivo. Esiste infatti, una relazione convergente tra due aspetti che si riferiscono alle competenze della struttura dell'impresa e alla comunicazione rivolta all'esterno⁹².”

Per valorizzare compiutamente le competenze d'impresa è necessario far leva sulla trasparenza al fine di rendere visibile la propria identità, ed ottenere consensi presso i pubblici esterni e, segnatamente presso i clienti⁹³.

Il pubblico dei consumatori è infatti interessato a comprendere e valutare sia le performance delle imprese, sia il modo di operare delle stesse, dal momento che tale aspetto rappresenta un elemento di orientamento circa le prestazioni conseguite nel tempo e, soprattutto, quelle che si possono attendere in futuro da una data impresa. L'attenzione non può essere riferita solo agli effetti ma anche alle

⁹⁰ Cfr. H. Maturana, F. Varela, *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987.

⁹¹ Cfr. E. Invernizzi, *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996; E. Invernizzi, A. Mazzei, *La comunicazione*, in G. Costa, R. C. D. Nacamulli, *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 3, Utet, Torino, 1997.

⁹² Cfr. A. Siano, *Competenze e comunicazione del sistema impresa*, Giuffrè, Milano, 2001.

⁹³ Cfr. E. Invernizzi, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000.

cause (non visibili) sottostanti al perseguimento dei risultati percepiti⁹⁴.

Per l'ottenimento del successo, in un mercato fortemente concorrenziale non è quindi sufficiente praticare un prezzo basso e una qualità del prodotto elevata, anche se affiancati da servizi appetibili. Di fondamentale importanza è l'ottenimento della fiducia che orienta la scelta d'acquisto.

La fiducia è un elemento complesso che racchiude oltre alla speranza di non subire inganni, anche altri elementi psicologici e sociologici di valutazione. Tra i più importanti la simpatia, la notorietà, la popolarità, la condivisione di valori e credenze.

L'azione dell'impresa è tanto più efficace quanto più riesce a creare nel consumatore il convincimento che il bene o servizio da esso offerto è proprio quello di cui ha bisogno rispetto ad ogni altro bene o servizio offerto da tutte le altre imprese. Infatti, il consumatore accetta l'offerta dell'impresa nel momento in cui riconosce che essa risponde alla migliore o maggiore possibilità di soluzione dei propri problemi⁹⁵.

⁹⁴ Cfr. A. Siano, *Competenze e comunicazione del sistema impresa*, op. cit.

⁹⁵ Cfr. T. Leavitt, *Marketing imagination*, Sperling & Kupfer, Milano, 1985.

Capitolo 3

L'identificazione dei soggetti umani nell'impresa

3.1 I presupposti dell'identificazione dei soggetti umani nell'impresa

Affinché un'impresa possa operare con successo in una realtà sempre più complessa, varia e variabile, è necessario, al di là delle differenze riscontrabili tra gli interessi di ciascun individuo e gli interessi dell'entità nella quale opera, che almeno al suo interno si realizzi una forte comunione di intenti, di volontà e di impegni tra tutti gli individui, orientata al perseguimento della missione aziendale. È necessario cioè, che si realizzi una forte identificazione di tutti i suoi membri.

Il problema dell'identificazione presuppone il riconoscimento della validità della missione dell'impresa da parte dei soggetti umani che la compongono⁹⁶, attraverso una coincidenza dei propri interessi con gli interessi dell'impresa. Tale riconoscimento, non implica tuttavia una totale, ma una parziale coincidenza di questi interessi⁹⁷, soprattutto in considerazione del fatto che la missione dell'impresa si forma in seguito alla fusione di diverse culture, età, religioni, saperi e diversi interessi individuali.

In queste condizioni, la consapevole, continua e sistematica adesione alla missione misura il grado di integrazione interna di ciascun individuo. G. Usai⁹⁸ in merito sostiene che “l'integrazione interna crea il presupposto intellettuale e volitivo per lavorare insieme e, quindi per onorare la missione per la quale è stata costituita e tenuta in esercizio l'impresa”. Sottolineare questo aspetto

⁹⁶ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.

⁹⁷ Cfr. E. Rullani, *Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale*, in *L'impresa industriale*, op. cit.

⁹⁸ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.

è importante soprattutto perchè le imprese di successo sono innanzitutto imprese fortemente integrate al loro interno.

Più specificatamente, come di seguito dimostrato, l'identificazione e la conseguente integrazione interna degli individui presuppongono l'esistenza di importanti condizioni.

In particolare, si rende necessaria la diffusione del sapere in ogni livello aziendale (che favorisca l'attività congiunta e la cooperazione di tutti i partecipanti), l'esistenza di una notevole cultura soggettiva e organizzativa (che crei condizioni di coesione, condivisione e supporto tra tutti i soggetti umani), la responsabilizzazione e la motivazione di ogni soggetto umano (che renda ciascun individuo consapevole dell'importanza del proprio contributo positivo), l'equilibrio tra i fini individuali e i fini dell'impresa e la presenza di un sistema di relazioni adeguate, comprese le relazioni di leadership, dove il leader deve svolgere un ruolo "armonizzatore" affinché i conflitti aziendali non mettano a rischio il conseguimento degli obiettivi o la sopravvivenza dell'impresa.

Da ciò ne consegue che l'identificazione non è un processo spontaneo e casuale, ma è il risultato di un preciso impegno che spesso volte incontra come limite la diversità degli stessi soggetti umani, l'interpretazione del loro linguaggio e del loro comportamento ed le caratteristiche contesto nel quale operano.

Per sviluppare in tutti i soggetti la tendenza a contribuire nel migliore modo possibile al conseguimento degli obiettivi dell'impresa, riducendo gli atteggiamenti passivi o non collaborativi, sono spesso necessari investimenti in formazione sia durante la fase di costituzione, che in quella di sviluppo e perpetuazione.

Tali investimenti, si prefiggono di mantenere ed accrescere l'identificazione dei soggetti umani nel modo ritenuto più proficuo e conforme alla missione aziendale, arricchendo il sapere di ogni singolo unitamente alla consapevolezza di saperlo applicare proficuamente evitando che si crei uno spaesamento identitario

causato dalla non totale conoscenza e dalla difficoltà di gestione di determinate situazioni.

3.2 La valorizzazione del sapere quale elemento indispensabile per il successo delle imprese e dell'intera società

Nelle imprese moderne, per effetto della complessità ambientale, il sapere di ogni singolo soggetto umano costituisce il mezzo più efficiente per la sopravvivenza e lo sviluppo.

Gli stessi vantaggi competitivi sono oggi sempre più dipendenti dalla produzione, circolazione ed utilizzazione della conoscenza⁹⁹. Pertanto, la risorsa più importante, che in un contesto instabile può fare la differenza è il sapere.

Come afferma I. Nonaka, “in un’economia in cui l’unica certezza è l’incertezza, la sola fonte di vantaggio competitivo diviene la conoscenza se affiancata alla capacità di integrarla e utilizzarla in modo finalizzato”¹⁰⁰.

Più specificatamente, il vantaggio competitivo di un’impresa, deriva dal valore differenziale di sapere che la stessa riesce ad esprimere “mobilitando il patrimonio di conoscenze specifiche ereditate dalla sua storia o acquisite dall’esterno per progettare, costruire e vendere prodotti, processi e relazioni che incorporano la sua conoscenza e la rendono utilizzabile da parte dei clienti serviti¹⁰¹”.

Tale differenziale di sapere viene percepito ed apprezzato dall’esterno come “distintivo” rispetto alle altre entità presenti nel mercato.

⁹⁹ Cfr. G. B. Dagnino, *Conoscenza, complessità e sistemi di imprese*, G. Giappichelli editore, Torino, 2000.

¹⁰⁰ Cfr. I. Nonaka e H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, N.Y, 1995.

¹⁰¹ Cfr. E. Rullani, *La conoscenza e le reti: gli orizzonti del caso Italiano*, articolo pubblicato in *Sinergie*, n. 31, 1993.

Affinché l'offerta dell'impresa sia credibile, ed il cliente si rivolga ad essa scegliendola tra una varietà di altre imprese presenti è dunque necessario che la sua offerta sia quantificata con precisione e decisamente distinta da quella di ogni altra impresa.

Questa distinzione, non può essere concepita esclusivamente in termini di prodotto fisico e di servizio dotato di elevata qualità, o di attività di marketing particolarmente efficiente, ciò risulterebbe riduttivo, può invece essere concepita soprattutto in termini di valore percepito dalla clientela che risiede nell'insieme delle scelte di politica aziendale curate dai soggetti umani che operano nell'impresa e che spendono gran parte delle proprie energie per il suo successo.

I soggetti umani, attraverso il proprio operato, esprimono e diffondono sapere e ciò consente, anche per il tramite dell'impiego dei moderni strumenti di comunicazione, di elaborare risposte competenti, in modo utile ed in tempo utile, da trasformarle in valore esclusivo e raro.

Più specificatamente, il sapere di ogni singolo soggetto umano produce valore attraverso¹⁰²:

- la capacità di moltiplicare gli usi e, di conseguenza, il valore utile complessivamente ottenuto dalla stessa conoscenza di partenza;
- la capacità di interpretare, ossia di dare un significato endogeno, soggettivo, alle esperienze, rendendole più o meno apprezzabili sotto il profilo del coinvolgimento emotivo ed identitario dei soggetti umani;
- la capacità di auto - regolare i rapporti sociali tra attori che, costituendo regole efficaci di governo della reciproca interdipendenza, si mettono in condizione di condividere la conoscenza e le sue conseguenze economiche.

Pertanto, nonostante i moderni strumenti di comunicazione e diffusione della telematica permettano di acquisire con più facilità le informazioni, questi non costituiscono le fonti della conoscenza, ma rappresentano unicamente lo strumento di trasmissione e

conservazione dello scambio di conoscenza, poiché la conoscenza risiede nei soggetti umani.

In tal senso M. Crozier¹⁰³ sostiene che “gli uomini nell’impresa non hanno soltanto le braccia, come supponeva il taylorismo e non hanno solo il cuore, come sosteneva la scuola delle relazioni umane, ma hanno altresì la mente, capace di elaborare delle strategie personali razionalmente orientate e che non coincidono con quella generale dell’impresa”.

Un’impresa di successo è dunque un’impresa che riesce a distinguersi dalle altre presenti sul mercato nel tempo poiché grazie al contributo dei soggetti che in essa operano, riesce a adattarsi ai continui cambiamenti, presenta difficoltà di replicazione ed è in grado essa stessa di provocare il cambiamento.

Più specificatamente, il complesso di scelte fondamentali inerenti le problematiche riguardanti i caratteri generali delle attività da svolgere, la scelta del livello quantitativo dell’attività da realizzare e l’individuazione dei soggetti ai quali rivolgere i risultati dell’attività da svolgere e con i quali instaurare relazioni collaborative, la modalità di esecuzione delle attività, non può che trovare risposta nel sapere degli stessi soggetti umani.

Tuttavia, affinché il sapere possa essere espresso al meglio, deve essere quotidianamente diffuso a tutti i livelli per il tramite degli scambi intersoggettivi degli attori organizzativi e deve essere continuamente aggiornato e migliorato. Quindi, oltre ad essere diffuso ed interiorizzato da tutti i singoli individui, deve essere continuamente difeso nel tempo e valorizzato.

Un valido aiuto in tal senso costituisce l’incoraggiamento all’apprendimento continuo, richiamato dalla Learning Organization e dalla Knowledge Management in quanto consente a ciascun individuo di disporre del sapere necessario per dominare con

¹⁰² Cfr. E. Rullani, *Economia della conoscenza*, op. cit.

¹⁰³ Cfr. M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963 (trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Etas, Milano, 1969).

successo le diverse circostanze e risolvere efficacemente i problemi che di volta in volta si presentano.

3.3 La Learning Organization e la Knowledge Management

La necessità di divulgare e valorizzare il sapere all'interno dell'impresa, ha consentito l'approfondimento di temi come l'apprendimento e il comportamento organizzativo portando alla diffusione di due teorie, la Learning Organization e la Knowledge Management, cui pare opportuno fare un riferimento data l'importanza che stanno assumendo tra i modelli organizzativi in grado di assicurare una migliore capacità di adattamento al cambiamento.

In particolare, il concetto di Learning Organization (l'organizzazione che apprende) è stato proposto per la prima volta da D. A. Schon e da C. Argyris¹⁰⁴ anche se fondamentale è il contributo dato dal pensiero di P. Senge¹⁰⁵.

P. Senge definisce l'organizzazione che apprende come "quella che incoraggia l'apprendimento permanente e la generazione di conoscenza a tutti i livelli, istituisce processi che possono far circolare con facilità la conoscenza nell'organizzazione là dove essa è necessaria e può tradurla rapidamente in cambiamenti nel modo di agire sia all'interno sia all'esterno¹⁰⁶".

Tale definizione, si sposa con quella più accettata dalla letteratura europea, nella quale la learning organization è

¹⁰⁴ Cfr. C. Argyris, D. A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading Mass., Addison - Wesley, 1978 (trad. it. *Apprendimento Organizzativo*, Guerini e Associati, Milano, 1998).

¹⁰⁵ Cfr. P. Senge, *The fifth Discipline - The art & Practice of the learning Organization*, Doudleday/Currency, New York, 1990, (trad. it. *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1992).

¹⁰⁶ Cfr. P. Senge, *The fifth Discipline - The art & Practice of the learning Organization*, op. cit.

“un’organizzazione che cura l’apprendimento di tutti i suoi membri ed è capace di trasformarsi continuamente¹⁰⁷”.

Infatti, i membri dell’impresa per operare con successo in un ambiente turbolento devono riflettere ed indagare sulle precedenti esperienze, sui fallimenti ed i successi, sui fattori (modalità e condizioni) che hanno ostacolato i processi aziendali. Devono cioè avere la capacità di adattarsi ed autoregolarsi, e per far questo non possono che porsi nelle condizioni migliori per apprendere.

Più specificatamente lo schema generale dell’apprendimento organizzativo comprende un contenuto informativo, un processo di apprendimento, che consiste nell’acquisizione, elaborazione e immagazzinamento dell’informazione; e un soggetto di apprendimento, colui al quale si attribuisce il processo di apprendimento.

Si può anche parlare di un particolare tipo di apprendimento che consiste nel “disapprendimento”, vale a dire nell’acquisizione di informazioni che conduce a rimuovere qualcosa (ad esempio una strategia obsoleta) dal bagaglio di conoscenze di un’organizzazione¹⁰⁸.

Learning organization significa quindi diffusione del sapere, della creatività, ovvero individuazione e analisi delle conseguenze delle azioni nel lungo termine e l’accettazione di ciò che non può essere cambiato. Significa ancora, capacità di cogliere i processi che stanno alla base dell’apprendimento, di disimparare i modelli comportamentali esistenti e di impararne nuovi¹⁰⁹.

L’idea di fondo della Learning Organization è che la cura e l’accrescimento delle competenze individuali, connesse direttamente o indirettamente alle competenze distintive dell’impresa, costituiscano gli elementi fondamentali non solo del miglioramento della performance dell’intera impresa ma anche del suo successo.

¹⁰⁷ Cfr. T. Boydell, M. Pedlar, J. Burgoyne, *The Learning Company: a strategy for sustainable development*, Mc Graw-Hill Book Company, London, 1991.

¹⁰⁸ Cfr. C. Argyris, D. A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, op. cit.

¹⁰⁹ Cfr. W. Stoll, *Verso la learning organization*, articolo pubblicato in *Sistemi e Impresa*, n. 10, 1994.

A dimostrazione dell'importanza che assume il sapere quale elemento di forte vantaggio competitivo vi è il fatto che, diversamente dalle risorse materiali che presentano rendimenti decrescenti del loro impiego, le risorse immateriali della conoscenza presentano rendimenti crescenti: le idee generano nuove idee, la condivisione della conoscenza permette a chi la possiede di continuare a controllarla ed arricchisce il destinatario¹¹⁰.

La creazione di ricchezza è pertanto determinata dal grado di efficienza con cui vengono generate, trattate e trasferite le informazioni ed il sapere all'interno dell'impresa, ad iniziare da quelle possedute da ogni singolo. Infatti, solo il sapere è in grado di far assumere alle imprese la flessibilità necessaria per consentire l'adattamento migliore a seconda del momento.

La learning organization richiede di ripensare il funzionamento del sistema organizzativo ponendo l'apprendimento individuale e collettivo al centro dei processi gestionali al fine di rafforzare la capacità dell'impresa di rivedere continuamente il proprio rapporto con l'ambiente e con il mercato, di identificare nuove soluzioni in termini di prodotti, servizi e modalità di approccio al cliente, di porre in discussione il disegno organizzativo introducendo modelli che facilitino l'evoluzione delle competenze distintive¹¹¹.

Lo strumento più idoneo che consente di trovare, organizzare e rendere disponibile il capitale intellettuale e che si pone come obiettivo quello di alimentare la cultura di apprendimento continuo e di condivisione del sapere, contribuendo a diffondere la filosofia della learning organization, è quello della knowledge management.

Esso rappresenta un nuovo modo di pensare all'impresa e alla condivisione delle risorse intellettuali e creative di un'impresa, in modo da far condividere le conoscenze superando qualsiasi residenza

¹¹⁰ Cfr. T. H. Davenport. L. Prusak, *Il sapere al lavoro*, RCS Libri s.p.a., Milano, 2000.

¹¹¹ Cfr. F. Miggiani, *Learning Organization: idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, Guerini e Associati, Milano, 1994.

individuale attraverso la creazione di sistemi sociali che generino un clima di fiducia reciproca, stima e rispetto tra i lavoratori¹¹².

I sistemi di knowledge management pur avendo delle specificità diverse, con riferimento alla varietà delle imprese in cui possono essere istituiti, condividono alcuni elementi essenziali¹¹³:

- la creazione di una rete Intranet aziendale che favorisce la diffusione delle informazioni e delle conoscenze;
- la costruzione di un corporate language e di una knowledge map che permettono di organizzare e rappresentare la conoscenza in un modo unico e condiviso da tutti i membri dell'organizzazione;
- la creazione di una o più corporate knowledge base, vale a dire un insieme di archivi che memorizzano documenti di qualsiasi formato (standard, informali, formali), dati strutturati, semi-strutturati e informazioni di ogni genere;
- la creazione di strumenti che supportano le comunità di pratica e il lavoro di gruppo;
- la creazione di nuove figure organizzative con il compito di coordinare e facilitare la comunicazione tra le unità organizzative;
- il disegno di meccanismi organizzativi che favoriscono l'esplicitazione della conoscenza.

La loro implementazione può consentire¹¹⁴ la valorizzazione e l'accrescimento del capitale cognitivo tacito (cioè del sapere in possesso degli individui dell'impresa, ma non esplicitato), la valorizzazione e l'accrescimento della conoscenza riusabile o esplicita (cioè tale da essere condivisibile da più individui dell'impresa in modo autonomo), lo sfruttamento convergente del capitale cognitivo tacito verso obiettivi definiti, in modo da rendere reperibile,

¹¹² Cfr. S. Verza, *Impresa e gestione della conoscenza*, articolo pubblicato in *Sistemi e Impresa*, n.10, 1999.

¹¹³ Cfr. T. H. Davenport, D. W. De Long, M. C. Beers, *Successful knowledge management projects*, articolo pubblicato in *Sloan Management Review*, n. 39, 1998.

¹¹⁴ Cfr. G. Iacono, *L'organizzazione basata sulla conoscenza*, Franco Angeli, Milano, 2000.

attraverso il processo definito ed esplicito, la maniera in cui si può sviluppare una scelta innovativa.

Affinché un'impresa possa raggiungere, e soprattutto mantenere il successo, deve quindi puntare in primo luogo sulla valorizzazione di ogni singolo soggetto umano e del suo sapere.

Infatti, “un'organizzazione non è in grado, in sé di creare conoscenza, la conoscenza tacita posseduta dai singoli costituisce la base della creazione di conoscenza organizzativa¹¹⁵”.

Più approfonditamente, per I. Nonaka la conoscenza è processo sociale che si crea e si sviluppa attraverso l'interazione fra la conoscenza tacita e la conoscenza esplicita.

La conoscenza tacita è difficilmente afferrabile ed esprimibile poiché costituita dalla conoscenza personale, radicata nell'esperienza di ciascun uomo ed include credenze e prospettive, sistemi di valori, cioè elementi informali, che per il tramite delle relazioni viene condivisa all'interno dell'impresa.

È solo osservabile, da parte dei terzi, in quanto si rileva in fase di applicazione, tramite i comportamenti realmente attuati da parte di chi la possiede e, grazie ad essa, è in grado di affrontare situazioni concrete, di offrire soluzioni a specifici problemi¹¹⁶.

Essa è pertanto una importante fonte di vantaggi competitivi e di competenze non imitabili, mentre i vantaggi derivanti dalle conoscenze esplicite sono piuttosto instabili dal momento che essi possono essere facilmente compresi e riprodotti, eludendo così le citate proprietà fondamentali delle risorse e delle capacità strategiche (insostituibilità, inimitabilità, irriproducibilità, ecc.).

In particolare, il processo sociale che si crea e si sviluppa tramite l'interazione fra la conoscenza tacita e la conoscenza esplicita, si realizza, come evidenziato nella tabella 1, per il tramite di un movimento a spirale caratterizzato da quattro fasi: trasferimento di conoscenza da tacita a tacita (socializzazione); da tacita a esplicita

¹¹⁵ Cfr. I. Nonaka e H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company*, op. cit.;

(esteriorizzazione); da esplicita a esplicita (combinazione) e da esplicita a tacita (interiorizzazione).

Ciascun soggetto, rinuncia in tal modo ad una parte del proprio patrimonio personale per dividerlo con altri soggetti, creando un valore inestimabile dato dall'insieme delle conoscenze possedute dall'impresa.

Tabella 1 - Il processo di conversione della conoscenza secondo I. Nonaka e H. Takeuchi

	Conoscenza tacita	A Conoscenza esplicita
Conoscenza tacita <i>Da</i>	socializzazione	esteriorizzazione
Conoscenza Esplicita	interiorizzazione	combinazione



Fonte: Nostra rielaborazione su I. Nonaka, E. Takeuchi (1995)

La Learning Organization e la Knowledge Management nonostante propongano l'apprendimento permanente e la generazione di conoscenza a tutti i livelli organizzativi, attraverso l'interazione tra la conoscenza tacita ed esplicita, rappresentano, tuttavia, solo una risposta parziale al problema della progettazione organizzativa, poiché, pur apportando un correttivo alla gerarchia, in entrambe, è essente una visione chiara di un modello organizzativo.

Inoltre, la validità di tali teorie viene ammessa nel presente scritto, nel limite in cui si conviene che le imprese, non autogenerano conoscenza, esse non sono sistemi cognitivi, poiché "scelgono, fanno, decidono ed imparano nella misura in cui i soggetti al loro interno sono protagonisti di queste attività¹¹⁷".

¹¹⁶ Cfr. G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. III, Cedam, Padova, 2002.

¹¹⁷ Cfr. A. Camuffo, *Competenze. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa*, articolo pubblicato in *Economia & management*, n.2, 1996.

Il fatto che all'interno delle imprese si crei e si scambi il sapere non costituisce, infatti, un presupposto sufficiente per qualificare l'impresa come sistema cognitivo¹¹⁸.

3.4 Gli investimenti in formazione delle imprese italiane

Numerosi sono gli esempi di imprese di successo che in ambito mondiale investono intensamente nel sapere. Tra i tanti nomi pare opportuno citare la Honda, la Kraft, la Canon¹¹⁹, ma anche la Johnson & Johnson, la Microsoft e la Fater S.p.A.¹²⁰.

Tuttavia, il problema della difficoltà di individuazione e diffusione di metodi e strumenti per la gestione e la valorizzazione dei soggetti umani, delle loro competenze permane.

Le imprese italiane in tal senso, presentano ancora numerose difficoltà nell'investire su soggetti umani, soprattutto se contraddistinti da un'elevata istruzione.

Tale difficoltà, è imputabile nella maggior parte dei casi alla poca consapevolezza, nella mentalità di coloro che detengono il capitale di comando, dell'importanza della definizione di metodi e strumenti di mappatura, verifica, costante miglioramento e controllo delle competenze individuali.

Questa mentalità si è diffusa perché, per molto tempo la responsabilità di iniziative di formazione è rimasta esclusivamente di pertinenza delle imprese le quali potevano contare solo sulle proprie risorse finanziarie.

¹¹⁸ S. Vicari, nel suo manoscritto del 1991 (*L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas, Milano) e del 1999 realizzato in collaborazione con E. Rullani (*Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano), sostiene invece che "l'impresa è niente di più e niente di meno che un sistema cognitivo".

¹¹⁹ Per un approfondimento sull'argomento si rinvia alla lettura dei contributi di I. Nonaka e H. Takeuchi, *The Knowledge - Creating Company*, op. cit., I. Nonaka, *Japanese management: what about the "hard" skills?* Articolo pubblicato in *Academy of Management Review*, n. 10, 1985; D. L. Barton, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

¹²⁰ Cfr. E. Toja, *Spirito imprenditoriale e obiettivi trasparenti*, Il Sole 24 Ore, 4 dicembre 2004, M. Comastri, *Lavoratori protagonisti di una storia di successo*, Il Sole 24 Ore, op. cit., R. Marinucci, *Ogni anno si investono 750mila € in formazione*, Il Sole 24 Ore, op. cit.

Inoltre, se si considera che sul totale degli investimenti che le imprese effettuano per la formazione in media solo il 6%¹²¹ costituisce un contributo pubblico, si può supporre una difficoltà di tipo organizzativo da parte della piccola impresa di adempiere alle procedure amministrative necessarie per accedere ai finanziamenti pubblici per cui, a fronte di iniziative formative limitate, si tende a preferire l'autofinanziamento piuttosto che il sostenimento di costi amministrativi per la partecipazione a bandi pubblici.

Nonostante nell'ultimo decennio, la quota di occupati con un titolo di studio superiore al diploma sia passata dal 9,6% al 14,4% con un incremento pari al 49,7%, lo svantaggio dell'Italia, rispetto a quello degli altri Paesi europei è ancora molto forte, poiché la Penisola si colloca agli ultimi posti per quota di occupati con titolo di studio post - secondario. Inoltre, solo per i tre quarti degli occupati, 16,6 milioni di persone, si registra una corrispondenza tra titolo di studio conseguito e professione esercitata, mentre per il restante quarto (5,53 milioni di persone) tale corrispondenza non si riscontra¹²².

In particolare, i neolaureati trovano grande difficoltà a trovare un lavoro adeguato al livello di istruzione nei primi due anni successivi alla laurea¹²³.

Pertanto il 50,8% accetta un lavoro sottoinquadato, nonostante il lungo tempo impiegato per il conseguimento della laurea¹²⁴.

Infatti, l'età media per il conseguimento della laurea è di 27,7 anni, anche se è necessario sottolineare che tale età è decisamente più elevata tra chi, durante gli studi, ha svolto un'attività lavorativa in modo continuativo (oltre i 31 anni), rispetto a chi si è impegnato esclusivamente nello studio (26 anni e mezzo).

¹²¹ Cfr. Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Rapporto 2005 sulla formazione continua*.

¹²² Cfr. ISTAT Rapporto annuale 2005.

¹²³ Cfr. ISTAT Rapporto annuale 2005.

¹²⁴ Elaborazione propria su dati Istat e Miur rilevati nei siti internet http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in_calendario/bildem/20060710_02/testointegrale.pdf; e http://www.miur.it/ustat/Statistiche/IU_home.asp

La difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro spinge una parte dei laureati a proseguire gli studi in attesa di un livello adeguato al livello formativo acquisito.

Se si considera l'anno 2005, su un numero di 301.476 laureati, il 37,36% di questi ha deciso di arricchire il proprio percorso formativo attraverso master universitari, scuole di specializzazione e dottorati. In particolare, il 8,69% si è iscritto ad un master di primo o di secondo livello¹²⁵, il 24,70% si è iscritto ad una scuola di specializzazione¹²⁶, ed il 3,97% si è iscritto al primo anno del corso di dottorato di ricerca¹²⁷.

In termini finanziari¹²⁸, l'andamento degli investimenti in formazione da parte delle imprese è complessivamente aumentato, passando da 900 milioni di euro nel 2000 a 1.600 milioni di euro nel 2004, ed ha interessato per il 16% lavoratori in possesso di un titolo universitario, per il 50,7% lavoratori in possesso di un diploma di maturità o un titolo post-diploma, e per il restante 33,3% lavoratori in possesso di un titolo inferiore al diploma di maturità. Le grandi imprese in particolare, hanno più che raddoppiato i loro investimenti, infatti, ormai più del 55% della spesa totale in formazione si realizza nelle imprese con più di 250 addetti. Viceversa, rimane pressoché stabile il livello di investimento delle imprese di minori.

Dal punto di vista territoriale¹²⁹, gran parte degli investimenti sono effettuati da imprese situate nelle regioni del nord, dove maggiore è la concentrazione attività produttive e soprattutto di imprese caratterizzate da grandi dimensioni. Va però rilevato un certo dinamismo anche da parte delle imprese delle regioni

¹²⁵ Elaborazione propria su dati Miur rilevati nei siti Internet <http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vmaster13.asp>
<http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vmaster23.asp>

¹²⁶ Elaborazione propria su dati Miur rilevati nel sito Internet <http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vspecializzazione3.asp>

¹²⁷ Elaborazione propria su dati Miur rilevati nel sito Internet http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vdottori_isc2.asp

¹²⁸ Cfr. Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Rapporto 2005 sulla formazione continua*.

¹²⁹ Cfr. Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Rapporto 2005 sulla formazione continua*.

meridionali, dove l'investimento è raddoppiato nel corso del quadriennio 2000-2004.

Pertanto, nonostante gli studi di J. J. Heckman¹³⁰ abbiano dimostrato che gli investimenti realizzati per formare una persona giovane con un'elevata istruzione hanno una resa maggiore rispetto agli investimenti realizzati su soggetti che hanno una bassa istruzione, non tutte le imprese, soprattutto le imprese di piccole e medie dimensioni che costituiscono la maggioranza del tessuto imprenditoriale italiano, sono disposte ad investimenti ingenti.

Uno sforzo maggiore può derivare dall'alta direzione che può essere promotrice di un cambiamento che può incidere profondamente nella cultura d'impresa, nei suoi comportamenti e nel suo funzionamento con la convinzione che la rinuncia ad una parte del reddito presente ha come contropartita l'acquisizione di maggiori capacità di produrre reddito, in futuro.

Naturalmente i risultati conseguibili con tali investimenti non sono immediati, né tantomeno scontati poiché dipendono dalla qualità dell'istruzione e/o della formazione ricevuta ed in particolare dalla qualità degli insegnanti.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, occorre sottolineare che la ricerca dei fattori che potessero determinare un incremento dei livelli di apprendimento ha recentemente condotto verso l'affermazione che esiste un nesso fortissimo tra l'incremento dei livelli di apprendimento e livello qualitativo degli insegnanti¹³¹.

Pertanto sulla base delle precedenti considerazioni si può affermare che l'impresa, e di riflesso l'intera società non può che ottenere dei grandi vantaggi in termini di sviluppo attraverso le politiche di sostegno comunitarie, nazionali, regionali e provinciali che puntano sulla formazione attraverso il contributo di validi insegnanti.

¹³⁰ Cfr. J. J. Heckman, *Policies to Foster Human Capital*, University of California, Berkeley, 2003.

Infatti, le imprese di successo sono quelle che innanzitutto dispongono di personale istruito in grado di utilizzare congruamente il proprio sapere in ogni situazione, rispondendo con successo alle continue sfide continue a cui le sottopone l'ambiente nel quale opera.

Inoltre, il legame tra istruzione e sviluppo è a due direzioni: da un lato la popolazione più istruita produce sviluppo economico, dall'altro una nazione prospera presenta una maggiore domanda di istruzione.

Fortunatamente, negli ultimi anni la situazione italiana si sta modificando ed attualmente finanziamenti importanti sono previsti per obiettivi legati alla formazione continua dal Fondo Sociale Europeo (di seguito indicato con l'abbreviazione F.S.E.) nella programmazione 2000 – 2006.

In particolare, tale Fondo che prevede¹³² finanziamenti per il Centro – Nord di 1.434 milioni di euro e per il Sud di 574 milioni di euro, deve essere in grado di garantire e sostenere le politiche attive del lavoro per combattere e prevenire la disoccupazione soprattutto quella di lunga durata; modernizzare e adattare i sistemi educativi e formativi ai mutamenti della domanda di lavoro affinché intervenga lungo la vita lavorativa degli individui; combattere l'esclusione sociale, rinnovando l'impegno verso condizioni di uguaglianza nell'accesso al mondo del lavoro.

Inoltre, esso, deve essere in grado di accompagnare i mutamenti economici e sociali con un miglioramento delle competenze della forza lavoro e con un'innovazione ed adattabilità nell'organizzazione del lavoro. Infine, deve sostenere sia lo spirito dell'imprenditorialità e tutte quelle iniziative che agevolino la creazione di posti di lavoro sia le pari opportunità tra gli uomini e le donne.

Con riferimento alla programmazione 2007 – 2013 le risorse complessivamente stanziare dall'Unione Europea e destinate

¹³¹ A tal proposito, pare opportuno citare il contributo di E. Gori, *Quali prospettive dalla ricerca sulla qualità e l'efficacia della scuola per la costruzione di sistemi di Accountability dell'istruzione*, articolo pubblicato in *Non profit*, n.1, 2003.

all'obiettivo Convergenza, Competitività regionale e occupazione e Cooperazione territoriale europea¹³³ sono pari a 336 miliardi di Euro¹³⁴. Una somma pari a 74,1 miliardi di Euro è prevista per lo sviluppo nei settori ricerca e sviluppo tecnologico, reti europee, istruzione e formazione, competitività nel mercato interno e agenda sociale europea.

Allo stato attuale l'ammontare dei finanziamenti totali assegnati all'Italia per l'istruzione, la formazione e l'occupazione risulta pari a 25,6 miliardi di euro¹³⁵ (di cui 20,1 è destinato al Mezzogiorno). Di tali risorse, non è ancora possibile conoscere quante saranno destinate all'istruzione, quante alla formazione e quante all'occupazione.

Diversi sono gli strumenti di sostegno pubblico agli interventi di formazione continua in Italia previsti dal F.S.E.

¹³² Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Rapporto 2005 sulla formazione continua*.

¹³³ L'obiettivo "Convergenza" è volto ad accelerare la convergenza degli Stati membri e regioni in ritardo di sviluppo migliorando le condizioni per la crescita e l'occupazione tramite l'aumento e il miglioramento della qualità degli investimenti in capitale fisico e soggetti umani, lo sviluppo dell'innovazione e della società della conoscenza, dell'adattabilità ai cambiamenti economici e sociali, la tutela e il miglioramento della qualità dell'ambiente e l'efficienza amministrativa. L'obiettivo "Competitività regionale e occupazione", punta, al di fuori delle regioni in ritardo di sviluppo, a rafforzare la competitività e le attrattive delle regioni e l'occupazione anticipando i cambiamenti economici e sociali, inclusi quelli connessi all'apertura degli scambi, mediante l'incremento e il miglioramento della qualità degli investimenti nel capitale umano, l'innovazione e la promozione della società della conoscenza, l'imprenditorialità, la tutela e il miglioramento dell'ambiente e il miglioramento dell'accessibilità, dell'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e lo sviluppo di mercati del lavoro inclusivi. L'obiettivo "Cooperazione territoriale europea", è infine inteso a rafforzare la cooperazione transfrontaliera mediante iniziative congiunte locali e regionali, a rafforzare la cooperazione transnazionale mediante azioni volte allo sviluppo territoriale integrato connesse alle priorità comunitarie e a rafforzare la cooperazione interregionale e lo scambio di esperienze al livello territoriale adeguato. Si veda in merito il Regolamento (CE) n. 1083/2006, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Europea del 31/07/2006.

¹³⁴ In particolare 58,9 miliardi di euro sono previsti per il conseguimento dell'obiettivo Competitività regionale e occupazione, 264 miliardi di euro sono previsti per il conseguimento dell'obiettivo Convergenza e 13,2 miliardi di euro sono stati stanziati per il conseguimento dell'obiettivo Cooperazione territoriale europea. Per una consultazione sull'argomento si rinvia al sito internet <http://www.ueonline.it/eurosportello/statiche/generale/fondiindir2007/sintesi.pdf>

¹³⁵ Cfr. FOP Speciale, n.1, anno 2006.

Essi sono costituiti da interventi cofinanziati dal F.S.E., ed azioni finanziate dalle Circolari attuative della Legge 236/1993¹³⁶, quest'ultima contenente disposizioni (con priorità alle piccole e medie imprese) aventi l'obiettivo di superare gli ostacoli finanziari che impediscono la formazione, in modo da aumentare la competitività delle imprese e rafforzare la professionalità e l'occupazione dei lavoratori.

La 236/1993 ha anche introdotto i voucher (un sussidio formativo) spendibili dal singolo lavoratore, per la propria attività formativa.

Sono inoltre indicate azioni dei Fondi interprofessionali paritetici per la formazione continua, i quali previsti dalla Legge 196/97¹³⁷, costituiscono uno degli strumenti fondamentali per lo sviluppo del peso e della qualità della formazione in un paese come l'Italia, ancora molto arretrato, quindi distante dai livelli di formazione raggiunti in altri paesi europei

Tra i meccanismi di sostegno pare opportuno citare i Congedi per la formazione continua previsti dalla Legge 53/00¹³⁸, i meccanismi premiali e gli incentivi fiscali per le imprese previsti dalla Legge 383/01 (Tremonti bis)¹³⁹.

Pertanto, l'evoluzione subita a partire dagli anni novanta dal sistema della formazione continua rappresenta un primo passo verso la sensibilizzazione diffusa della formazione.

Essa è particolarmente importante poiché costituisce uno strumento condiviso in quanto interessa contemporaneamente impresa e lavoratori i quali hanno grandi possibilità di crescita all'interno dell'impresa.

Infatti, la formazione universitaria e post - universitaria per quanto importantissima, non è sufficiente per l'acquisizione delle competenze necessarie e lo sviluppo delle capacità manageriali, in

¹³⁶ Legge 236/93, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 167 del 19/07/03.

¹³⁷ Legge 196/97, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 154 del 04/07/97.

¹³⁸ Legge 53/00, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 60 del 13/03/00.

¹³⁹ Legge 383/01, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 248 del 24/10/01.

quanto queste sono acquisibili prevalentemente attraverso il lavoro e la formazione interna all'impresa.

La combinazione lavoro e studio appare la più efficace per lo sviluppo dei soggetti umani anche perché le conoscenze più preziose non possono essere insegnate o trasmesse. Esse derivano da esperienze dirette¹⁴⁰.

A sostegno di questa tesi è opportuno sottolineare il contributo di G. S. Becker il quale afferma che “alcuni tipi di sapere possono essere approfonditi meglio se simultaneamente relazionati con un problema pratico; altri richiedono una continua specializzazione. Ciò significa che esiste una complementarità tra apprendimento e lavoro e tra apprendimento e tempo¹⁴¹”.

3.5 L'influenza della cultura sulla condizione di appartenenza del soggetto umano nell'impresa

L'analisi della cultura organizzativa è importante per la comprensione dei comportamenti dei soggetti che interagiscono all'interno dell'impresa, e per la comprensione della stessa entità.

Il contributo più rilevante nell'analisi della cultura delle imprese, si deve a E. Schein il quale definisce la cultura organizzativa come “l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di integrazione interna e di adattamento esterno”¹⁴².

Tali assunti fondamentali (impliciti, costituiti da risposte apprese e legati ai paradigmi culturali che danno loro ordine e coerenza) si sono rivelati così funzionali da poter essere considerati validi e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire, in relazione a quei problemi.

¹⁴⁰ Cfr. T. Leavitt, *Marketing Imagination*, op. cit.

¹⁴¹ Cfr. G. S. Becker, *Investment in human capital: a theoretical analysis*, articolo pubblicato in *The Journal of Political Economy*, n. 70, 1962.

Essi pertanto, fanno contemporaneamente parte di un processo di riconferma e di un processo di apprendimento collettivo continuo, dove i soggetti umani imparano ad affrontare i nuovi problemi di sopravvivenza, seguendo una traiettoria evolutiva su cui si innesta il cambiamento.

Più precisamente, la cultura organizzativa costituisce un sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante in un gruppo determinato¹⁴³ e derivante dalla formazione e dall'accumulazione nel tempo di patrimoni conoscitivi e valoriali che vengono incorporati nei soggetti umani, in modo da essere utilizzati per fronteggiare l'attività quotidiana e strategica dell'impresa¹⁴⁴.

Tale attività, non si realizza attraverso l'accettazione passiva di tutti gli eventi passati di successo poiché essa può subire dei mutamenti, nel caso in cui quella storicamente accumulata non sia più sufficiente per fronteggiare la complessità del presente.

La cultura organizzativa è la traduzione e l'interpretazione contingente dei fatti interni ed esterni all'impresa, che consentono di dar loro un senso riconosciuto e condiviso, in modo unitario per ciascuna impresa e anche per ciascun gruppo interno alla stessa. Tale traduzione ed interpretazione dei fatti si svolge per il tramite di un'opera di selezione, al fine di favorire la conservazione e la stabilità dell'impresa e l'adattamento attivo all'ambiente esterno, preservando la propria identità.

La cultura organizzativa costituisce pertanto la base del processo di integrazione interna dei membri dell'impresa (attraverso la condivisione di valori, credenze, interessi e concezioni generali, in

¹⁴² Cfr. E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985 (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990).

¹⁴³ Tale concetto di cultura espresso da A. M. Pettigrew è presente in *On Studying Organizational Cultures*, articolo pubblicato in *Administrative Scienze Quarterly*, n. 4, 1979, e tradotto da P. Gagliardi in *Le imprese come culture*, Eredi, Utet, Torino, 1995.

¹⁴⁴ Di particolare interesse riveste la lettura del manoscritto di Giulio Sapelli (*Per una cultura dell'impresa. Strategia e sapere del management moderno*, Angeli, Milano, 1989), a cui si rimanda per l'approfondimento del concetto di cultura inteso come sistema interconnesso ed indissolubile di saperi e valori.

seguito alla formazione di un comune significato e consenso) e di adattamento attivo dell'impresa all'ambiente esterno (per il tramite del perseguimento della sua strategia e missione).

Nonostante non esistano soddisfacenti e consolidati riscontri empirici sulla correlazione tra cultura forte e successo dell'impresa, è indubbio che la cultura organizzativa orientata all'esaltazione, valorizzazione, responsabilizzazione e motivazione dei soggetti umani, alla creazione di condizioni di cooperazione e condivisione del sapere, rinforza il senso di appartenenza inteso come consapevolezza del proprio ruolo positivo all'interno dell'entità.

Infatti, più forte è la cultura dell'impresa, più forte è l'impatto che può avere sul senso di appartenenza di ogni individuo, sulla capacità di motivazione, di coesione e di condivisione delle finalità e degli obiettivi e conseguentemente, sulla performance e sul perseguimento delle strategie aziendali a motivo del diffondersi dei valori guida che agiscono profondamente sulla responsabilizzazione, sul coinvolgimento delle persone nella vita aziendale e sulle capacità informali di comunicazione interpersonale all'interno dell'impresa¹⁴⁵.

Allo stesso tempo, maggiore è la percezione, la condivisione e soprattutto l'interiorizzazione dei valori, delle credenze, degli interessi e delle concezioni generali, più forte è l'identità dei soggetti umani e conseguentemente la cultura dell'impresa.

In particolare, affinché venga riconosciuta l'importanza del ruolo svolto dai soggetti umani all'interno di un'impresa è necessario che venga diffusa la consapevolezza, che solo il loro contributo è in grado di fornire quel differenziale indispensabile per rispondere più adeguatamente all'elevata competizione e ad un ambiente in continua evoluzione.

¹⁴⁵ La cultura propria di ciascun individuo influenza decisamente il comportamento che egli pone in essere nell'impresa o, meglio, è all'origine della concezione di fondo che egli ha di se stesso e dei rapporti con gli altri soggetti umani, in merito si veda R. Leoni, G. Usai, *Organizations Between Systemic and Epistemological Complexities. An Introduction*, in http://www.rivistapoliticaeconomica.it/2004/gen-feb/Leoni_Usai.pdf

Numerosi sono gli autori che credono che un'impresa di successo necessiti della modifica dei metodi organizzativi¹⁴⁶ che facilitano la circolazione della comunicazione a tutti i livelli, ma altrettanto numerosi sono quelli che sono consapevoli che la modifica dei metodi organizzativi debba essere associata alla consapevolezza che i soggetti umani sono al centro del sistema organizzativo¹⁴⁷.

Occorre quindi promuovere la percezione di sé come elemento causale di una buona prestazione e dei risultati conseguiti rispetto ad un compito affidato, poiché ciascun individuo deve essere consapevole dell'importanza del proprio contributo per il successo dell'impresa.

Tale cultura infatti, alimenta la volontà e l'impegno sia singolo che comune per il proseguimento degli obiettivi dell'impresa, poiché si crea un'integrazione di interessi, impegni e volontà tra tutti gli individui che operano nell'impresa in quanto questa assume un forte valore e viene percepita come esclusiva ed unica.

La cultura può essere, pertanto, valutata come forte o debole a seconda del livello di identificazione e del senso di appartenenza dei suoi membri, della coerenza degli obiettivi espressivi dell'identità e della chiarezza con cui sono diffusi i valori.

La necessità di sviluppare all'interno dell'impresa uno stato organizzativo, mentale e culturale dove le persone sono in linea con

¹⁴⁶ Tra i più noti si citano J. K. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, op. cit.; H. Mintzberg *la progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996; T. J. Peters, R. Waterman *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984; M. Crozier, *L'impresa in ascolto: il management nel mondo post industriale*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1990; A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press, 1961.

¹⁴⁷ Tra i più noti si citano C. Argyris, *Lo sviluppo organizzativo e dei quadri direttivi*, Isedi, Milano, 1972; R. Bekhard, *Strategie e modelli di sviluppo organizzativo*, Etas, Milano, 1972; W. G. Bennis, *Lo sviluppo Organizzativo*, Etas, Milano, 1972; R. R. Blake, J. S. Mouton, *Gli stili di direzione*, Etas, Milano, 1969; G. Burrell, G. Morgan *Sociological paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London, 1979; W. L. French, C. H. Bell, *Lo sviluppo organizzativo*, Isedi, Milano, 1976; E. Jaques *L'organizzazione indispensabile*, Guerini e Associati, Milano, 1991; R. Johnson, D. Redmond, *L'arte dell'empowerment. Come realizzare un'organizzazione snella più competitiva coinvolgendo e responsabilizzando il personale*, Angeli, Milano, 1999; W. G. Ouchi, *Teoria Z*, Fundo Educativo Brasileiro, São Paulo, 1982; E. H. Schein,

gli orientamenti di business e comprendono i confini della loro prestazione, in modo da assumersi responsabilità, cercare miglioramenti, identificare le azioni migliori e iniziare i passi necessari per soddisfare le esigenze dei clienti ha permesso la diffusione dell'empowerment¹⁴⁸. Tale concetto fu introdotto in ambito manageriale ed organizzativo per la prima volta intorno alla seconda metà degli anni 70 ad opera della sociologa americana Rosabeth Moss Kanter¹⁴⁹, la quale era impegnata nella sua battaglia per far acquisire potere alle persone che operano nelle imprese in condizioni svantaggiose.

Rendere un soggetto umano empowered significa operare a livello strutturare per consentire anche ai soggetti più svantaggiati di sviluppare le loro capacità in modo da essere partecipe del proprio contesto e della propria realtà attraverso l'influenza del proprio contributo.

L'obiettivo è quello di dare ad ogni individuo responsabilità e stimoli all'iniziativa, facendo in modo che sia "ambasciatore" della propria impresa.

Naturalmente l'empowerment è uno stato organizzativo, mentale e culturale che nasce dai proprietari e dai manager¹⁵⁰, e che si diffonde poi su ciascun soggetto presente all'interno dell'impresa. Esso non comporta la rinuncia al potere, alla proprietà e ai diritti ad essa collegati, ma comporta una forte collaborazione tra gli individui e la rinuncia all'esclusività di tali diritti e privilegi, grazie alla fusione dei propri ideali con gli ideali dell'impresa e di tutti gli altri soggetti presenti all'interno dell'impresa.

Cultura d'azienda e leadership, op. cit. ;G. Usai *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.

¹⁴⁸ Cfr. R. Johnson, D. Redmond, *L'arte dell'empowerment. Come realizzare un'organizzazione snella più competitiva coinvolgendo e responsabilizzando il personale*, op. cit.

¹⁴⁹ Cfr. R. M. Kanter, *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York, 1977.

¹⁵⁰ Cfr. P. Block, *The Empowered Manager: Prositive Political Skills at Work*, Jossey – Bass, San Francisco, 1987.

In Italia, la maggior parte delle imprese sono basate sull'individualismo interno e esterno per cui non è diffuso il convincimento dell'importanza dell'esaltazione e della valorizzazione dei soggetti umani, nonché della collaborazione ed il coinvolgimento di tutti gli individui. Tale situazione deriva dal radicamento della convinzione passata sulla necessità di risolvere i problemi all'interno delle mura domestiche evitando di coinvolgere i dipendenti o di ricorrere all'ausilio di professionisti o imprese esterne¹⁵¹.

Infatti, le piccole e medie imprese italiane (che di seguito indicheremo con la sigla "P.M.I."), difficilmente adottano politiche del personale basate sulla continua formazione dei dipendenti, su un sistema di incentivi e riconoscimenti a coloro che accrescono le loro competenze e conoscenze al fine di stimolare il coinvolgimento e la cooperazione tra i loro dipendenti.

Esse, concentrano gran parte degli investimenti sull'innovazione di processo, la riorganizzazione delle funzioni dell'impresa al fine di migliorare la qualità dei prodotti e dei servizi e battere la concorrenza sul fronte dei prezzi.

Questa strategia ultimamente si scontra contro il basso costo della manodopera dei paesi emergenti che consente loro di vincere facilmente la guerra dei prezzi. Solo il coinvolgimento di tutti i membri dell'impresa, e il loro conseguente impegno, potrà portare al successo dell'entità¹⁵²; ma esso, non essendo spontaneo, dovrà essere conquistato dai fondatori e dai manager.

Questi ultimi infatti dovranno essere in grado di fornire criteri generali per l'azione, facendo ben comprendere e interiorizzare quello

¹⁵¹ "La presenza di un imprenditore che sappia progettare una sintesi originale e coerente tra bisogni del mercato, sistema di prodotto e struttura dell'impresa è insostituibile, ma questa si deve affiancare la presenza di collaboratori validi che contribuiscano, da un lato, a trovare e perseguire tutti i miglioramenti di produttività possibili e, dall'altro, a generare le innovazioni strategiche necessarie". In merito si veda G. Corbetta, *Le medie imprese*, Egea, Milano, 2000.

¹⁵² "Lo sviluppo delle imprese non si attua attraverso un capitalismo monocratico ed individualistico del potere indiviso, ma attraverso, la comunicazione tra persone che accettano di condividere cultura, potere e rischio, fino a mettersi in grado insieme, di credere in un progetto comune". In merito, si veda, E. Rullani, *Crescita e*

che è il fine ultimo dell'impresa, trasmettendo le modalità più idonee e in sintonia attraverso le quali verrà raggiunto, e fornendo così a tutti la visione complessiva della realtà aziendale.

Per cui, anche le P.M.I., sono chiamate a diffondere valori e credenze tendenti ad attribuire la massima importanza alla valorizzazione delle soggettività degli attori che operano all'interno dell'impresa, al fine di sviluppare e condividere conoscenza, creatività, anche attraverso alleanze con altre imprese e/o stakeholders.

Solo nel momento in cui ciascun individuo ha il senso del proprio io e rispetto di sé sarà in grado di esprimere al meglio le proprie potenzialità e cooperare proficuamente con i propri colleghi.

In particolare, il sistema dei valori e credenze di cui ciascun individuo può essere portatore e che quindi può far parte della cultura dell'impresa sono: la dignità personale, la libertà e l'autonomia, il rispetto di sé e degli altri (che contempla la possibilità di uno scambio critico e conflittuale), il coraggio ed il rischio, l'autodisciplina, la responsabilità diffusa e condivisa, l'impegno appassionato e ardente, la delicatezza e la gentilezza coniugate con la fermezza e la determinazione nella ricerca della verità e della sintesi più integrativa delle diversità¹⁵³.

La diffusione e l'interiorizzazione di tali valori e credenze dipendono in modo particolare dal ruolo e dal contributo del leader (che può favorire l'integrazione dei membri in quanto è il presupposto fondamentale di stabilità dei rapporti organizzativi ed il punto di riferimento di ogni individuo), dall'efficacia di un idonea rete normativo – comportamentale (che permette l'instaurazione di congrue interazioni e la diffusione del sapere ad ogni livello organizzativo) e dalla scelta del linguaggio utilizzato per la comunicazione a tutti i livelli operativi.

successione: la metamorfosi del capitalismo personale, articolo pubblicato in *Cuoa Rivista*, n. 2, 1999.

¹⁵³ Cfr. C. Piccardo, *Empowerment: strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Ed. R. Cortina, Milano, 1995.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto occorre sottolineare che il linguaggio deve essere compreso e accettato dal ricevente, pertanto deve essere chiaro, semplice, costituito da punti di riferimento, valori che guidino le decisioni, favoriscano le connessioni, l'accettazione e la condivisione.

Più precisamente, un linguaggio elevato e simbolico (la metafora) può essere in grado, in un primo momento, di indicare mete (la missione) e strade (i valori) per raggiungerle, semplificando la complessità, infondendo senso e significato ai cambiamenti e diffondendo il senso di identità tra tutti i soggetti.

In un secondo momento, nella fase di consolidamento e sviluppo dell'impresa, il linguaggio deve essere tale da "istituzionalizzare" e rafforzare il citato senso di identità e l'accettazione.

Esso deve quindi definire e fissare chiaramente alcuni principi base dell'essere e del rapportarsi con gli altri soggetti che lavorano all'interno e all'esterno dell'impresa che sono rappresentati da:

- i valori che ciascuno deve ritenere prioritari in qualunque circostanza;
- l'etica di comportamento verso i colleghi;
- l'etica di comportamento verso i clienti e gli stakeholders.

La chiara definizione, percezione e condivisione di questi tre elementi permette di parlare di *corporate identity* la quale non è solo espressione dei risultati e delle scelte effettuate in un determinato momento, ma è anche espressione delle strategie e delle azioni poste in essere da un gruppo di individui (con un bagaglio di conoscenze ed esperienze passate) che insieme interagisce al fine di perseguire un determinato fine, derivante dalla missione dell'impresa.

La corporate identity è dunque il risultato di comportamenti evolutivi realizzati dai soggetti che operano all'interno dell'impresa che facilitano la riconoscibilità, o meglio l'identificazione dell'impresa nei confronti dell'esterno¹⁵⁴.

¹⁵⁴ La corporate identity viene infatti intesa da W. Olins, nel suo manoscritto *Corporate identity: Making business strategy visible through design*, (Thames &

Tale aspetto è molto importante se si considera che oggi le imprese hanno grandi problemi di distinguibilità e riconoscibilità rispetto alle altre entità, pertanto sono continuamente alla ricerca di connotati che le consentano di essere estratte dal proprio sfondo indistinto nel quale è immersa con altre entità. Il complesso di tali connotati costituisce la sua identità¹⁵⁵.

Si specifica che il concetto di identità non deve essere confuso con quello di immagine: entrambi pur facenti parte della realtà dell'impresa ed essendo legati al concetto di cultura sono differenti.

Infatti, l'identità deriva dall'impresa, dalla sua storia, dalle esperienze di coloro che nel tempo l'hanno condotta e può essere influenzata dall'immagine. Rappresenta, quindi, l'insieme dei mezzi utilizzati da ogni individuo per proiettare all'esterno la sua personalità, le sue caratteristiche, il suo impegno e per renderla identificabile dai soggetti esterni¹⁵⁶ alla stessa al fine di essere distinta nello sfondo nel quale è immersa.

L'immagine è invece la "rappresentazione mentale di un determinato oggetto che si forma dall'unione di opinioni, impressioni, percezioni ed esperienze riportate nel tempo su quell'oggetto¹⁵⁷". Essa nasce pertanto dalla percezione diffusa dei soggetti con i quali l'impresa interagisce.

La proiezione di tali caratteristiche è di fondamentale importanza per l'identificazione dell'impresa, soprattutto se si considera che questa di norma è tutt'altro che agevole poiché la maggior parte degli elementi che costituiscono l'entità non sono visibili, sono informali, ed i comportamenti derivano dall'interpretazione che ciascun individuo dà degli accadimenti interni ed esterni all'impresa.

Hudson, London, 1990) "la totalità delle forme di comunicazione attraverso cui un'organizzazione presenta se stessa e si rende visibile e percepibile all'esterno".

¹⁵⁵ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.

¹⁵⁶ Cfr. A. Siano, *Competenze e comunicazione del sistema impresa*, op. cit.

¹⁵⁷ Cfr. R. Brognana, V. Codeluppi, *Imagineering, Costruzione dell'immagine e strategia di comunicazione*, Guerini e Associati, Milano, 1992.

Infatti, persino l'osservazione diretta, ed il contatto prolungato con i membri dell'impresa possono, in alcuni casi, rivelarsi insufficienti per scoprire come questi percepiscono e spiegano le situazioni quotidiane, poiché può verificarsi che vengano celati pensieri, vengano diffuse deliberatamente informazioni false, oppure l'osservatore stesso venga condizionato dalla propria ideologia ed attribuisca alla realtà un significato diverso da quello reale.

Un ausilio fondamentale può rivelarsi solo la ricostruzione della sequenza degli eventi storici che, in modo particolare, con i suoi momenti critici, ha inciso più significativamente sull'impresa ed ha portato alla creazione di determinate mappe cognitive¹⁵⁸.

La cultura svolge pertanto una fondamentale funzione di integrazione interna, ed una funzione di distinzione e legittimazione esterna.

I problemi di integrazione interna sono affrontati e risolti dalla cultura mediante la formazione di un comune significato (o consenso) su aspetti fondamentali quali il linguaggio, i criteri di appartenenza, i criteri di definizione e di attribuzione del potere e dello status, i criteri di relazione tra i soggetti umani.

I problemi di distinzione e legittimazione esterna sono invece affrontati per il tramite della comunicazione di concezioni, idee, valori e finalità che permette di distinguerla dalle altre imprese e di renderla identificabile da parte dei pubblici esterni e segnatamente da parte dei clienti¹⁵⁹.

3.6 Il diverso grado di identificazione dei soggetti umani: la ricerca di un equilibrio tra fini individuali e fini dell'impresa

¹⁵⁸ Il termine mappe cognitive è inteso come il supporto cognitivo indispensabile per l'interpretazione della realtà, derivante sia dalle conoscenze incorporate nel DNA di ciascun individuo, che dal vissuto personale e dal vissuto organizzativo. In merito si veda, C. Eden, *On the Nature, of Cognitive Maps*, articolo pubblicato in *Journal of Management Studies*, n. 3, 1992.

L'importanza di proporre all'interno dell'impresa politiche di intervento che sensibilizzino il coinvolgimento ed il coordinamento dei soggetti umani attraverso la condivisione del sapere e delle vicende aziendali, è nota già da tempo, poiché si è ormai diffuso il convincimento che tali politiche siano in grado di sostenere efficacemente vantaggi competitivi durevoli.

Questo risultato può essere raggiunto solo nel momento in cui tutti gli individui, e non solo il proprietario e i manager, partecipano alle vicende dell'impresa, dopo aver compreso le strategie elaborate e gli obiettivi prefissati.

La comprensione della politica aziendale generale consente la creazione di un "reticolo di significati intersoggettivamente condivisi che sono mantenuti attraverso lo sviluppo e l'uso di un linguaggio comune e l'interazione sociale quotidiana¹⁶⁰".

La condivisione dei significati è in realtà un proposito difficile da raggiungere perché ciascun soggetto impiega solo una parte della propria vita all'interno dell'impresa, in quanto trascorre gran parte della propria esistenza all'esterno di essa, nella società civile, nella quale ne condivide i valori.

Ciascun soggetto è inoltre portatore di esperienza e obiettivi personali tali da far in modo che l'esperienza condivisa possa essere resa sensata retrospettivamente da significati equivalenti, ma raramente simili¹⁶¹ e completamente coincidenti, che spesso volte non vengono espressi apertamente, ma devono essere interpretati nelle parole, nei comportamenti, in modo da risalire a ciò che di realmente vissuto, è celato dalle motivazioni esplicite.

¹⁵⁹ Cfr. L. Mariani, *Cultura*, saggio pubblicato in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Vol. I, Franco Angeli, Milano, 1995.

¹⁶⁰ Cfr. J. P. Walsh, G. R. Ungson, *Organization memory*, articolo pubblicato in *Academy of Management, Review*, n. 16, 1991. L'espressione "reticolo di significati intersoggettivamente condivisi" è coerente con quella di "sistema di significati accettati" citata da Pettigrew in *On Studying Organizational Cultures*, op. cit.

¹⁶¹ Cfr. K. E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1995.

Gli individui che decidono di operare all'interno di un'impresa si trovano quindi a risolvere i conflitti che possono sorgere tra l'attività lavorativa e gli interessi esterni al contesto lavorativo.

Pare opportuno specificare che l'impatto della personalità dell'individuo sul comportamento organizzativo e sull'impresa nel suo insieme è analizzabile secondo la sequenza attrazione – selezione – attrito¹⁶².

Secondo questo approccio, l'impresa attrae persone che presentano interessi simili e allontana persone con interessi diversi, divenendo sempre più omogenea. Le scelte relative al lavoro rappresentano quindi un'estensione della personalità in quanto la maggior parte delle persone cerca di attuare nel contesto lavorativo gli stili di comportamento relativi alla propria personalità¹⁶³.

I soggetti umani, che presentano richieste, interessi, valori e concezioni generali compatibili, inoltre, danno luogo all'interno della stessa impresa a gruppi, coalizioni.

Talvolta, tuttavia, può verificarsi che se la coincidenza degli interessi dei soggetti costituenti un gruppo risulta qualitativamente e quantitativamente insoddisfacente, si generano conflitti più o meno accentuati o attenuati, tali da necessitare l'intervento di un meccanismo armonizzatore affinché non assuma configurazioni e contenuti tali da mettere in rischio il conseguimento degli obiettivi dell'impresa o la sua sopravvivenza.

I fini dell'impresa e la composizione e gli interessi delle coalizioni sono infatti aspetti strettamente connessi, per cui, se le aspirazioni dei singoli contraenti si evolvono nel tempo e premono per modificare gli obiettivi che furono oggetto dell'accordo, ciò avrà ripercussione anche sui fini dell'impresa.

¹⁶² Cfr. B. Schneider, *People make the place*, articolo pubblicato in *Personnel Psychology*, n. 40, 1987.

¹⁶³ D. E. Super, *The Psychology of Careers*, Harper & Row, New York, 1957, S. H. Osipow, *Theories of Career Development*, 2nd ed., Appleton – Century – Crofts, New York, 1973.

Più grave è il caso in cui si verifichi il fenomeno della subottimizzazione¹⁶⁴, quando cioè l'obiettivo o gli obiettivi dei singoli o delle coalizioni vengano perseguiti indipendentemente dall'obiettivo dell'impresa, ovvero si perseguano gli obiettivi dei singoli o delle coalizioni impedendo il conseguimento dell'obiettivo dell'impresa.

I fondatori, i manager, ma soprattutto i leader generalmente esercitano una notevole influenza sul comportamento del singolo individuo e conseguentemente sul gruppo, ed il loro intervento è fondamentale nel momento in cui gli obiettivi a cui l'impresa perviene possono essere tra di loro contraddittori in quanto rispecchiano domande di membri della coalizione con interessi divergenti.

Pertanto, sia nel momento di affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, sia nel momento della creazione di soluzioni, la loro concezione sul ruolo dell'impresa, la loro storia culturale e la loro personalità, avranno sicuramente un ruolo che condiziona i risultati.

La loro presenza cioè dovrà essere in grado di far conseguire un equilibrio di sistema, equilibrio particolarmente fragile data la difficoltà di integrazione tra fini e personali e fini comuni, e conseguentemente di diversità di impegni dei singoli soggetti o di gruppi.

Le situazioni di conflitto, alla pari di quelle di cooperazione, costituiscono infatti un aspetto inevitabile all'interno dell'impresa¹⁶⁵ generato dal confronto e scontro di interessi e valori che portano nella maggior parte dei casi a compromessi duraturi. In altri casi invece, se il conflitto viene non affrontato ma soffocato si ripresenterà e si manifesterà sotto forma di insoddisfazioni, indifferenza, assenteismo, scarso rendimento, aumento di incidenti sul lavoro.

¹⁶⁴ Tale termine, indica una condizione in cui l'ottimizzazione di ciascun sottosistema non corrisponde all'ottimizzazione del sistema, la quale è ritenuta per definizione più rilevante poiché all'interno di ogni sistema esiste un ordine gerarchico nel quale gli obiettivi generali (o di sistema) prevalgono su quelli specifici (o di sottosistema), in merito si veda G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni* (op. cit.).

¹⁶⁵ Cfr. H. L. Topsy, M. Pilati, N. P. Mero, J. R. Rizzo, op. cit.

Naturalmente, il ricorso e le modalità di esercizio della leadership (come di seguito più approfonditamente specificato) varieranno in funzione delle caratteristiche del contesto e della natura degli attori, poiché la fonte dell'autorità non risiede nel vertice della struttura gerarchica ma nei subordinati che con il loro consenso e la loro accettazione rendono possibile il suo esercizio.

Secondo C. J. Barnard infatti, l'impatto dell'autorità sui comportamenti delle persone è mediato dalla disponibilità di queste ad accettare i comandi sotto forma di comunicazioni¹⁶⁶. In altre parole, le relazioni di comando, sono mediate dalla comprensione della comunicazioni di comando e successivamente dall'accettazione del comando stesso, fanno pertanto parte di un complesso sistema di relazioni tra chi esercita l'autorità e chi la subisce, riconoscendo la validità e la legittimità delle regole impartite.

3.7 La distribuzione del potere all'interno dell'impresa: la leadership e l'autorità

Dalle precedenti considerazioni appare chiaro che la struttura organizzativa è caratterizzata da complessità, derivante dall'interazione tra gli individui e i gruppi che contribuiscono col proprio impegno fisico ed intellettuale, al conseguimento del fine dell'impresa.

Ciascun soggetto umano è infatti portatore di interessi, valori e concezioni generali che si relazionano, confrontano, scontrano ed a volte si combinano con interessi, valori e concezioni generali degli altri soggetti operanti nell'impresa, sviluppando processi spesso causali ed imprevisti (o informali) che si sovrappongono alla struttura prevista (o formale).

¹⁶⁶ Lo stesso autore anticipa il "concetto di zona di indifferenza", concetto che successivamente verrà ripreso da H. A. Simon nel suo manoscritto *Administrative Behavior*, op. cit. La "zona di indifferenza" indica le azioni che i membri di un'impresa sono disponibili a compiere senza particolari difficoltà, in cambio di incentivi che l'impresa offre loro, e che pertanto possono garantire stabilità o continuità nell'esercizio dell'autorità, in modo da mantenere una cooperazione effettiva e continua (C. J. Barnard, *The Functions of the Executive*, op. cit).

Più specificatamente è possibile individuare cinque elementi che contribuiscono ad alimentare tale complessità¹⁶⁷:

- le relazioni dirette tra individui partecipanti all'impresa, consistenti nei contatti personali;
- i rapporti funzionali, che riguardano propriamente i contatti tra posizioni organizzative di diverso livello gerarchico (verticali) o tra posizioni entro uno stesso livello (lateralmente);
- i flussi di decisioni da cui si sviluppano le strategie e le tattiche;
- i flussi di comunicazione: verticalmente, lateralmente e trasversalmente nell'impresa, da punti diversi di decisione attraverso molteplici canali di collegamento vengono trasmessi ad altri centri gli stimoli tratti dall'ambiente interno ed esterno, le informazioni e le percezioni della realtà che una volta formalizzate, traducendosi in comunicazioni diventano fattori indispensabili per l'impresa;
- le relazioni di potere e di influenza tra coloro che detengono il potere e coloro che lo subiscono.

L'importanza di questi elementi non può essere sottovalutata soprattutto se si considera che affinché l'impresa possa conseguire il proprio fine generale è necessario un equilibrio armonico tra i molteplici fini dei singoli sottosistemi.

Tale equilibrio non può essere conseguito spontaneamente, ma deve essere creato e mantenuto, con un meccanismo armonizzatore che si esplica in una vera e propria funzione di integrazione capace innanzitutto di far comprendere a tutti i soggetti la "visione" dell'impresa¹⁶⁸.

Il meccanismo armonizzatore, può definire con chiarezza il ruolo di ciascun individuo, verificarne la comprensione degli obiettivi,

¹⁶⁷ Cfr. R. Cafferata, *Sistemi, Strutture e Processi*, in R. Cafferata, *Management e organizzazione aziendale*, op. cit.

¹⁶⁸ Nonostante in questa tesi venga privilegiato il concetto di missione a quello di visione, l'opera di J. Collins e J. Porras, *Built to last: successful habits of visionary companies* (Harper Business, N.Y., 1998), a cui si rimanda la lettura per gli approfondimenti, costituisce una delle monografie più rappresentative della visione dell'impresa, il quale analizza il rapporto tra la strategia di un'impresa ed il concetto di identità e partecipazione dei suoi membri.

ottenere il consenso circa l'esigenza di conseguire gli obiettivi prospettati e rendere possibile, anche ad ogni singolo soggetto, la misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi¹⁶⁹. Svolge quindi una funzione di integrazione poiché da un lato coordina i soggetti umani impedendo che questi, per effetto del loro relazionarsi, perseguano obiettivi incoerenti con gli obiettivi dell'impresa, dall'altro lato controlla gli stessi sottosistemi, affinché non siano improduttivi e disperdano le proprie forze¹⁷⁰.

La funzione integrativa viene definita da C. J. Barnard funzione di direzione¹⁷¹ poiché viene esercitata dal gruppo dirigente e comprende una dimensione impersonale, costituita, sia da un sistema di comunicazioni efficiente, nel quale vengono definiti con chiarezza ruoli e regole che consentono il funzionamento dell'impresa, sia da una dimensione personale, la leadership, approfondita in questo paragrafo.

Quest'ultima, in particolare, deve essere capace di governare l'operato dei soggetti umani indirizzandoli verso il fine dell'impresa.

Infatti, il successo o il fallimento di un'impresa, dipendono in larga misura, dalla capacità di coordinamento, di coinvolgimento e di controllo dei membri e dalla capacità di dare di volta in volta la priorità a un obiettivo piuttosto che a un altro, attraverso compromessi, in un percorso a zig-zag, realizzando un equilibrio adattivo e sensibile a tutte le componenti.

I leaders pertanto data la delicatezza della funzione svolta, sono soggetti a pressioni contrastanti dall'alto e dal basso: dall'alto si fanno pressioni per ottenere sempre maggiore efficienza, dal basso si fanno pressioni per ottenere considerazione umana, conforto, per gestire le contraddizioni e le conflittualità e per trovare certezze e stabilità attraverso l'indicazione delle soluzioni ai problemi riscontrabili durante lo svolgimento delle attività.

¹⁶⁹ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

¹⁷⁰ Cfr. R. Cafferata, *Sistemi, ambiente e innovazione – Come si integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappicchelli, Torino, 1995.

¹⁷¹ Cfr. C. J. Barnard, *The Functions of the Executive*, op. cit.

Il ruolo di mediazione, di integrazione ed equilibrio che il leader svolge all'interno dell'impresa è di fondamentale importanza tanto da aver suscitato, e da suscitare ancora oggi, l'interesse di numerosi studiosi e da condurre alla formulazione di numerosi modelli raggruppabili in tre approcci fondamentali, a seconda del fatto che venga posta l'enfasi su variabili attinenti alle caratteristiche personali del leader, alle variabili del contesto in cui l'impresa la sua attività, ed infine a seconda che venga posta l'enfasi sul condizionamento esercitato dalle prime sulle seconde.

Nel presente scritto tuttavia, non si intende richiamare in modo esteso la letteratura sulla leadership per la quale si rimanda ad altre fonti¹⁷², quanto considerare il fatto che la leadership può essere esercitata anche da un soggetto che non si trovi in una posizione gerarchica superiore, ed, allo stesso modo, può accadere che un soggetto che si trovi in una posizione gerarchica superiore non sia leader poiché non gli viene riconosciuta l'autorità.

Infatti, con il termine leadership, si intende l'esercizio del potere associato all'autorità, dove il concetto di autorità si differenzia da quello di potere in quanto quest'ultimo non comporta il riconoscimento del diritto di comando e del dovere di obbedire¹⁷³.

In particolare, il concetto di autorità introdotto da M. Weber, facendo riferimento ad un tipo speciale di relazioni di potere legittimato agli occhi sia dei capi che dei subordinati, viene definito come la capacità di influenza e di controllo (cioè il potere) che trova la propria legittimazione nell'insieme di regole utilizzate nell'impresa

¹⁷² Gli studiosi a cui si rimanda la lettura per il loro contributo offerto nell'ambito dello studio della leadership sono P. Adinolfi, *Teoria della Leadership*, in R. Cafferata, *Management e organizzazione aziendale, Materiali di Studio*, Aracne, Roma, 2000; D. Bodega, *Le forme della Leadership*, Etas, Milano, 2002; E. Jaques, *L'organizzazione indispensabile*, op. cit.; R. Likert, *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1988; E. Schein, *Organizational culture and leadership*, op. cit.; P. Selznich, *La Leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1976.

¹⁷³ Cfr. M. Weber, *Economia e Società*, Volume I, Edizioni di Comunità, Milano, 1980.

quali criteri per considerare corretti i comportamenti di chi esercita il potere stesso¹⁷⁴.

L'emergere di norme di legittimazione contribuisce, da un lato, a rendere le relazioni di potere più impersonali e riduce le tensioni associate all'esercizio del potere interpersonale, pertanto le strutture di autorità sono sistemi di controllo molto più stabili ed efficienti di quanto non lo siano le strutture di potere, dall'altro lato, maggior controllo non viene esercitato esclusivamente sui subordinati da parte di chi detiene il potere, ma serve anche per regolare e circoscrivere l'esercizio stesso del potere.

Le norme di legittimazione infatti, specificano gli ordini a cui i subordinati sono tenuti ad adeguarsi e quindi facilitano l'esercizio stesso, ma allo stesso tempo identificano anche le richieste che il detentore del potere non può imporre ai subordinati, perciò limitano l'esercizio del potere¹⁷⁵.

La difficoltà di esercizio della leadership ha comportato la nascita e il confronto di diverse teorie sulle qualità che può possedere un leader, che non hanno ancora dato risposte unanime (poiché non sono stati identificati tratti di leadership), ad esclusione della considerazione che "la leadership è esercitata da chi, più di ogni altro abbia capacità di comprendere, o meglio impersonare le norme del gruppo stesso¹⁷⁶".

Con questo si intende dire che l'esercizio del potere associato all'autorità trova riscontro nella capacità di un soggetto di identificarsi con il sistema di valori, di aspettative, di propensioni del suo gruppo, un gruppo costituito da soggetti umani che si modificano nel tempo, e che modifica i propri obiettivi. Allo stesso modo un buon leader può essere in grado di riconoscere le capacità ed i limiti di ciascun individuo, in modo da esaltare i punti di forza, e

¹⁷⁴ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

¹⁷⁵ Cfr. R. M. Emerson, *Power Dependence Relations*, articolo pubblicato in *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962.

¹⁷⁶ Cfr. B. Berelson, G. A. Steiner, *Il comportamento umano*, Franco Angeli, Milano, 1968.

correggere quelli di debolezza attraverso percorsi di formazione professionale¹⁷⁷.

Un buon leader può quindi essere abile nel mettere i membri del gruppo in condizioni di raggiungere i propri obiettivi privati insieme a quelli del gruppo stesso, questo nel tempo, con il consolidarsi dell'impresa. Infatti, il leader può adattarsi alle diverse realtà mutando di volta in volta il proprio comportamento, rendendolo cioè adattivo¹⁷⁸.

Pertanto, le caratteristiche ottimali del leader dipendono in gran parte dalla situazione particolare che il leader si trova ad affrontare ed i processi di influenza sociale che operano nella leadership non sono tutti unidirezionali: tra il leader ed il suo gruppo si crea uno scambio continuo di influenza¹⁷⁹.

Spesse volte ad esempio, i membri del gruppo ricercano un leader strumentale, per lo svolgimento di attività che riguardano l'ingresso delle risorse nell'impresa e la loro distribuzione e utilizzazione all'interno di essa (il gruppo ha pertanto bisogno di iniziativa, guida, nuove idee, proposte di soluzione dei problemi, ecc.), altre volte invece ricercano un leader espressivo, capace di fornire accettazione, gradimento, armonia, un leader che sia cioè in grado di coordinare le relazioni che intercorrono tra i membri dell'impresa, e che garantisca il rispetto delle norme: difficilmente queste figure sono riconducibili alla stessa persona perché richiedono caratteristiche psicologiche e professionali differenti¹⁸⁰.

Da ciò si può pertanto dedurre, che la leadership è il risultato della combinazioni di particolari tratti di personalità del leader e di

¹⁷⁷Per una lettura sull'argomento si rimanda allo scritto di W. Torbert, *The Power of Balance. Transforming Self, Society and Scientific Inquiry* (Sage, Newbury Park, 1991), nel quale l'autore esprime la necessità che il potere faciliti lo sviluppo personale e morale degli individui al fine di favorirne lo sviluppo e l'emancipazione.

¹⁷⁸ Cfr. M. Mander e G. P. Quaglino, *La leadership*, in G. Costa e R. C. D. Nacamulli, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Utet, Torino, 1997.

¹⁷⁹ Cfr. J. P. Forgas, *Comportamento interpersonale*, Armando Editore, Roma, 1989.

¹⁸⁰ I concetti di leader strumentale e leader espressivo, riconducibili alla distinzione delle attività sulle quali un'impresa può voler esercitare un controllo (quindi attività strumentali ed espressive), sono contenute nella monografia di A. Etzioni,

caratteristiche situazionali¹⁸¹, pertanto un soggetto che può essere leader in un gruppo, può non esserlo in un altro, o può non esserlo nella stesso gruppo in tempi diversi, questo per effetto del principio di contingenza. Infatti, secondo l'apporto innovativo del Leadership Contingency Model di F. Fiedler¹⁸², nessun tratto personale, nessun tipo di comportamento, nessuno stili di leadership assicura una buona prestazione in ogni situazione di leadership.

La leadership in questo senso, può essere anche intesa come processo o come caratteristica.

Come processo, la leadership è l'uso dell'influenza non coercitiva per dirigere e coordinare le attività dei membri di un gruppo organizzato in un dato momento verso il raggiungimento di obiettivi di gruppo.

Come caratteristica la leadership è un insieme di qualità attribuite a coloro che vengono ritenuti capaci di attuare con successo tale influenza¹⁸³.

In conclusione non è possibile individuare i fattori di leadership validi per tutte le imprese poiché di volta in volta per ciascuna impresa occorrerà confrontare le qualità di un possibile leader con l'atteggiamento del gruppo di membri con riferimento alla fase di vita dell'entità. Leader pertanto, si diventa solo sulla base dell'accettazione degli altri soggetti subordinati alla congrua opportunità della posizione attribuita, per cui di volta in volta occorrerà verificare il grado di riconoscimento tramite un'indagine sul campo.

Sociologia dell'organizzazione, op. cit., alla quale si rimanda la lettura per un approfondimento della natura della leadership.

¹⁸¹ Cfr. F. Fiedler , *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw – Hill, New York, 1967.

¹⁸² Cfr. F. Fiedler , *A Theory of Leadership Effectiveness*, op. cit.

¹⁸³ Cfr. A. Jago, *Leadership: perspectives in theory and research*, articolo pubblicato in *Management Science*, n. 28, 1982.

3.8 Il valore e le implicazioni della cooperazione all'interno dell'impresa: la mente collettiva e la prestazione collettiva

La tendenza al contatto sociale all'affiliazione, ma soprattutto alla cooperazione costituisce un'importante base motivazionale per lo sviluppo dell'organizzazione informale.

Gli psicologi infatti, si resero conto già alla fine del 1800 che in generale, la maggior parte dei soggetti umani, tendono a stabilire un contatto sociale ed a svolgere meglio numerosi compiti individuali quando altri soggetti umani sono presenti, in un ambiente di lavoro, rispetto a quando lavorano in solitudine.

Questi effetti hanno luogo se gli altri stanno semplicemente osservando l'attore (effetti dell'uditorio), o sono loro stessi impegnati in un'attività individuale simile (effetti dell'azione comune)¹⁸⁴.

Tali fenomeni (effetti dell'uditorio ed effetti dell'azione comune) sono stati analizzati da numerosi ricercatori (non solo sugli esseri umani ma anche sugli animali, ad esempio le formiche¹⁸⁵, e i pesci dorati¹⁸⁶) i quali, arrivando alle stesse conclusioni, giunsero a definire questo effetto come "facilitazione sociale".

Per svolgere adeguatamente un lavoro che esige cura e attenzione non bastano quindi, persone diligenti se poi queste non interagiscono con altri soggetti. Prima o poi anche la persona più diligente, lavorando in solitudine compirà una distrazione. L'attenzione, la cura nel lavoro, non è un atto solitario, ma un atto sociale.

Per garantire una prestazione coscienziosa, tuttavia, non basta nemmeno un gruppo di lavoro, occorre che il gruppo di lavoro cooperi sviluppando una mente collettiva, ed una prestazione collettiva.

¹⁸⁴ Cfr. N. Triplett, *The dynamogenic factors in pacemaking and competition*, articolo pubblicato in *American Journal of Psychology*, n. 9, 1897.

¹⁸⁵ Cfr. S. C. Chen, *Social modification of the activity of ants in nestbuilding*, articolo pubblicato in *Psychological Zoology*, n. 10, 1937.

¹⁸⁶ Cfr. J. C. Welty, *Esperimenti in group behaviour of fishes*, articolo pubblicato in *Physiological Zoology*, n. 7, 1934.

Pare opportuno specificare che lo sviluppo delle mappe cognitive e delle prestazioni collettive non conduce in ogni caso ad un miglioramento della prestazione individuale e conseguentemente sistemica. In alcuni casi, accade infatti, che il sentimento ed il conseguente forte legame di appartenenza ad un gruppo, limiti la volontà di espressione delle proprie opinioni e di contrarietà al gruppo anche nei casi più estremi in cui il gruppo è palesemente in errore.

Più precisamente, la mente collettiva nasce nell'interazione pragmatica e orientata a un fine di vari soggetti, ed è in grado di generare razionalità organizzativa, nel limite in cui assumono contemporaneamente importanza due componenti culturali quali l'operare insieme, e lo spirito d'appartenenza all'impresa che incide sul grado di responsabilizzazione di ogni singolo soggetto umano che opera all'interno dell'impresa¹⁸⁷.

Se queste due componenti vengono interiorizzate dai soggetti umani, viene favorita l'efficienza e l'efficacia dei processi produttivi grazie allo sforzo discrezionale di tutti i soggetti umani e alla loro volontà ad usare il loro sapere a vantaggio dell'impresa, il quale permette non solo la conoscenza della realtà, ma anche e soprattutto l'interpretazione di aspetti e problemi della realtà nonché la formulazione delle ipotesi di intervento.

Lo sviluppo di una mente collettiva comporta il conseguente sviluppo di una prestazione collettiva.

In particolare, una prestazione è detta collettiva quando i soggetti *contribuiscono* con le proprie azioni alla creazione di un sistema sociale, *rappresentano* a se stessi il sistema sociale di azioni congiunte che contribuiscono a costruire e *subordinano* le proprie azioni all'interno del sistema così rappresentato¹⁸⁸.

¹⁸⁷ Cfr. K. E. Weick, K. H. Roberts, *Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks*, articolo pubblicato in *Administrative Science Quarterly*, n. 38, 1993.

¹⁸⁸ Cfr. S. Asch, *Social Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1952.

Numerosi sono pertanto i vantaggi principali della cooperazione che risiedono nella capacità di giungere alle soluzioni migliori, di lasciare le parti soddisfatte dell'esito, di favorirne il coinvolgimento, di risolvere il conflitto e soprattutto di conseguire elevate prestazioni in un'atmosfera di cooperazione e di fiducia¹⁸⁹.

È stato dimostrato che le imprese, caratterizzate da un "commitment¹⁹⁰" elevato verso i dipendenti registrano incrementi di prestazione del 30-40%¹⁹¹. Questa condizione originata dal migliore adattamento dei membri all'impresa, si verifica poiché l'appartenenza ad un gruppo cooperativo presenta in genere una più elevata soddisfazione per il proprio lavoro e un tasso minore di tensioni ansiose, assenteismo e avvicendamento rispetto ai lavoratori che non appartengono ad un gruppo cooperativo¹⁹².

L'idea che la collaborazione costituisca, in casi specifici, la modalità per eccellenza di risoluzione del conflitto, e di creazione di sentimenti positivi reciproci, ha trovato sostegno anche nella ricerca ispirata al teorema della Teoria di giochi a cui si rimanda la lettura per ulteriori approfondimenti¹⁹³.

Tuttavia, nel momento in cui la mente collettiva e la prestazione collettiva di un gruppo aziendale si formano in opposizione all'impresa, possono modificare il comportamento individuale creando un abbassamento del livello di produttività, o ancora peggio

¹⁸⁹ Cfr. M. C. Isolabella, *Il conflitto e la cooperazione*, in *Manuale di Organizzazione Aziendale*, G. Costa e R. C. D. Nacamulli, op. cit.

¹⁹⁰ Il commitment organizzativo è il grado con cui un persona si identifica con un'organizzazione e si sente in sintonia con essa, in relazione a tutti i fattori che influenzano la sua attività lavorativa, intesi sia come il lavoro in sé nell'impresa, sia come tutti i fattori esterni all'impresa che sono in "competizione" con il livello di commitment sul lavoro. In merito, si veda H. L. Tosi, M. Pilati, N. P. Mero, J. R. Rizzo, *Il comportamento organizzativo*, op. cit.; R. M. Kanter, *Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities*, in *American Sociological Review*, n. 33, 1968; E. J. Lawler, J. Yoon, *Commitment in exchange relations: test of a theory of relational cohesion*, in *American Sociological Review*, n. 61, 1996.

¹⁹¹ Cfr. J. Pfeffer, *I talenti non sono tutto. Vince il gioco di squadra*, articolo pubblicato in *Il Sole 24 Ore*, 4 dicembre 2004.

¹⁹² Il miglior adattamento dei membri ad un'impresa in cui i membri cooperano si deve in parte alle soddisfazioni e al sostegno psicologico fornito dall'operare insieme.

¹⁹³ Cfr. D. M. Kreps, *Teoria dei giochi e modelli economici*, Il Mulino, Bologna, 1992; R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.

orientando lo sforzo dei singoli componenti in resistenza al conseguimento della missione della stessa¹⁹⁴.

Ciò accade perché gli individui che fanno parte di un gruppo compatto presentano difficoltà nel mutare il loro pensiero ed il loro atteggiamento se le norme del gruppo non si modificano. Pertanto finché le norme del gruppo restano immutate, la resistenza del gruppo al cambiamento sarà tanto più forte quanto più l'eventuale cambiamento comporterebbe un allentamento dalle norme del gruppo.

Inoltre, la mente collettiva e la prestazione collettiva proprio perché sono il risultato di interazioni sociali, sono particolarmente fragili. Dipendono infatti dall'interpretazione del linguaggio e dal comportamento di tutti i soggetti, soprattutto in considerazione del fatto che si realizza un processo di adattamento, poiché gli esseri umani nell'interagire tra loro devono tenere reciprocamente conto del delle norme del gruppo¹⁹⁵ e del comportamento altrui.

3.9 La difficoltà di interpretazione del linguaggio e del comportamento all'interno di un gruppo

Quasi tutto ciò che gli esseri umani dicono o fanno può essere interpretato in modi diversi per cui è necessario essere in grado di percepire correttamente le persone con le quali si entra in contatto.

Il successo nelle interazioni sociali è infatti legato alla capacità di interpretare, capire e prevedere correttamente il linguaggio ed il comportamento degli altri.

Con riferimento al primo aspetto, la capacità di interpretare, capire e prevedere il linguaggio altrui, occorre precisare che l'assioma della pragmatica della comunicazione stabilisce che è impossibile non comunicare. Infatti, anche l'inattività di un soggetto, nei limiti in

¹⁹⁴ Cfr. A. S. Tannenbaum, *Psicologia sociale dell'organizzazione di lavoro*, op. cit.

¹⁹⁵ Le norme del gruppo sono le norme che definiscono le aspettative di comportamento dei membri e contribuiscono al controllo degli stessi. In merito si veda, K. Lewin, *Group decision and social change* in E. E. Maccoby, T. E. Newcomb, E. L. Hartley, *Readings in social psychology*, Holt, New York, 1985.

cui viene percepita da un altro soggetto, implica una comunicazione ed ha in quest'ultimo precisi effetti.

Poiché il processo di comunicazione è modellato e influenzato da variabili psico - sociologiche, politiche, economiche e culturali, affinché il linguaggio utilizzato dal trasmittente venga compreso dal ricevente, è necessario che venga codificato e trasformato in linguaggio intelligibile per il ricevente¹⁹⁶. Inoltre, è necessario che si renda minimo tutto ciò che in qualche modo, può disturbare la ricezione dei messaggi trasmessi dal trasmittente e creare distrazione, riducendo di conseguenza la qualità e la quantità delle informazioni trasferite.

Di fondamentale importanza è la corretta gestione dell'equilibrio contenuto - relazione. Infatti, se la dimensione relazionale prende il sopravvento su quella del contenuto, la possibilità che si sviluppino conflitti interpersonali è molto alta.

Più specificatamente, la pragmatica della comunicazione suggerisce che l'invasione del livello relazionale su quello di contenuto può diventare un momento patologico, perché lo spostamento dell'attenzione sulla reciproca posizione relazionale fa perdere di vista completamente l'oggetto della discussione¹⁹⁷.

Questa condizione può facilmente verificarsi nella comunicazione interculturale, cioè nella comunicazione realizzata tra soggetti provenienti da culture differenti che conseguentemente hanno una diversa percezione della realtà¹⁹⁸, in quanto ognuno dei soggetti implicati nello scambio non conosce perfettamente le modalità del linguaggio analogico dell'altro.

La comunicazione interculturale, in particolare, può creare problemi soprattutto se si considera il fatto che quando le persone interagiscono all'interno di un gruppo, ad esempio un gruppo di lavoro, sviluppano inevitabilmente codici linguistici specifici. Infatti,

¹⁹⁶ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

¹⁹⁷ Cfr. P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson, *Pragmatica della Comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.

talvolta, molti dei messaggi da comunicare non sono espressi ma solo indicati o dati per scontati in modo da rendere più pratica la comunicazione, in quanto tale linguaggio si fonda sulla conoscenza condivisa degli interagenti.

Pertanto, quanto più stretta è la relazione tra l'emittente e il ricevente, e la difficoltà che si possa verificare l'invasione del livello relazionale su quello di contenuto, tanto più specifico diviene il loro uso del linguaggio.

Pare opportuno specificare che i gruppi non adottano sempre un codice linguistico speciale solo per praticità di comunicazione, poiché un proprio linguaggio ha conseguenze secondarie importanti, come lo stabilire e il rinforzare l'identità sociale del gruppo, come un simbolo del proprio status. Infatti, la creazione di gruppi all'interno dell'impresa e l'utilizzo di un determinato linguaggio determina per ciascun individuo l'interiorizzazione di valori e norme del gruppo, ma soprattutto di sentimenti positivi e di identità che andranno a costituire la cultura di quel gruppo.

Essere membri di un gruppo ed instaurare relazioni di tipo multilaterale può tuttavia, contribuire a dare un significato positivo all'identità di ciascun individuo solo nel caso in cui il gruppo viene concepito come differente e migliore rispetto ad altri gruppi simili.

Di conseguenza, le persone sembrano avere una forte tendenza a sopravvalutare il loro gruppo, e conseguentemente la cultura del loro gruppo, e a sottovalutare gli altri¹⁹⁹.

Pochi studi empirici hanno esaminato il legame esistente tra il linguaggio e l'identità di gruppo. I più importanti²⁰⁰ hanno dimostrato che quando si entra a far parte di un gruppo impegnato a

¹⁹⁸ Cfr. P. Berger, T. Luckmann, *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, New York, Anchor Books, 1966.

¹⁹⁹ Cfr. H. Tajfel & J. P. Forgas, *Social categorisations: cognitions, values and groups*, in J. P. Forgas, *Social Cognition: Perspectives on Everyday Understanding*, Academic Press, London, 1981.

²⁰⁰ Cfr. M. L. Friendly & S. Glucksberg, *On the descriptio of sub - cultural lexicons*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 14, 1970; J.P. Forgas, *The effects of prototypicality and cultural salience on perceptions of people*, articolo pubblicato in *Journal of Research in Personality*, n. 17, 1983.

condividere norme e obiettivi comuni ha luogo rapidamente un cambiamento di valori e degli atteggiamenti personali per adeguarsi ai modelli del gruppo.

Pertanto, quando si parla di grado di identificazione di un soggetto questo viene inteso sotto un duplice significato: la capacità di identificazione di un individuo nell'impresa, e il grado di identificazione di un individuo col suo gruppo.

Con riferimento al secondo aspetto, la capacità di interpretare, capire e prevedere il comportamento altrui, alcuni studiosi hanno dimostrato che l'appartenenza ad un gruppo non sviluppa esclusivamente codici linguistici specifici ma anche comportamenti specifici: si parla in questo caso di contagio sociale.

Gli individui tendono a conformarsi alle norme di comportamento del proprio gruppo, (spesso agli standards di un'intera gamma di comportamenti) imitando gli atteggiamenti positivi o negativi.

Questa influenza, che taluni studiosi preferiscono chiamare "controllo"²⁰¹, è tanto più efficace quanto più stabile e compatto è il gruppo e quanto maggiore è l'attaccamento dei membri ad esso. Più forte è l'identificazione di una persona nei confronti di un gruppo, più è probabile che il suo comportamento individuale possa essere modificato attraverso processi di gruppo.

L'appartenenza a gruppi coesi, caratterizzati dall'omogeneità delle personalità e la condivisione di valori, interessi, opinioni e atteggiamenti non comporta in ogni caso conseguenze di carattere positivo.

I gruppi coesi alcune volte, possono infatti divenire una minaccia per la sopravvivenza dell'impresa in seguito all'affermarsi di malfunzionamenti del lavoro di gruppo, quali il groupthink, la de-individualizzazione delle azioni e conseguentemente l'inerzia sociale.

²⁰¹ Cfr. B. Berelson, G. A. Steiner, *Il comportamento umano*, op. cit.

Infatti, con riferimento al primo problema (il groupthink²⁰²) occorre precisare che difficilmente un singolo individuo si oppone al giudizio dei suoi pari, perfino quando il gruppo si trova chiaramente in errore su un semplice fatto obiettivo che richiederebbe invece il confronto di opinioni al fine di valutare alternative che difficilmente potrebbero essere prese in considerazione.

Tuttavia, in alcuni casi può verificarsi che, all'interno di un gruppo, si oppongano ad un numero ben maggiore di membri del gruppo stesso.

La seconda conseguenza di carattere negativo derivante dall'appartenenza a gruppi coesi è l'esistenza di una responsabilità per le proprie azioni meno diretta di quanto accadrebbe se ciascun individuo agisse singolarmente. Infatti, il fatto che molti membri del gruppo sono congiuntamente responsabili per il risultato, per cui la prestazione individuale non può essere stabilita oggettivamente, può incidere negativamente sulla motivazione e la responsabilizzazione personale di ciascun membro del gruppo determinando un fenomeno definito "inerzia sociale"²⁰³.

Considerando congiuntamente tutti questi aspetti, diverse risultano le conclusioni a cui sono giunti gli studiosi in merito a ricerche empiriche aventi come oggetto la relazione esistente tra la facilitazione della prestazione individuale e l'appartenenza al gruppo.

Infatti, alcuni ricercatori²⁰⁴ sostengono che non sempre l'essere in gruppo facilita la prestazione individuale. Poiché la presenza di altri soggetti è fonte di attivazione e di accresciuta pulsione e motivazione, la quale si traduce in una migliore o peggiore

²⁰² Cfr. I. Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign – Policy Decision and Fiascos*, Houghton Mifflin, Boston, 1972; E. P. Tetlock, R. S. Peterson, C. McGuire, S. Chang et al., *Assessing political group dynamics: A test of the groupthink model*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 63, 1992.

²⁰³ Cfr. B. Latane, K. Williams & S. Harkins, *Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 37, 1979.

²⁰⁴ Cfr. F. H. Allort, *Social Psychology*, Mass.: Riverside Press, Cambridge, 1924; R. B. Zajonc, *Social facilitation*, articolo pubblicato in *Science*, n. 149, 1965; J. F.

prestazione, a seconda del fatto che il compito da svolgere sia conosciuto o meno dagli osservati. Infatti, se il compito è ben conosciuto dagli osservati, questa pulsione e motivazione potrebbe dar luogo ad una prestazione migliore. Viceversa, se il compito è nuovo e poco conosciuto dagli osservati la crescente pulsione e motivazione potrebbe interferire con l'apprendimento e la prestazione.

Altri ricercatori²⁰⁵ invece, ribadiscono che le precedenti asserzioni non possono essere ritenute valide poiché considerano solo l'atteggiamento inconscio degli individui, trascurando le capacità degli individui di interpretazione e differenziazione delle situazioni (atteggiamento conscio). Per cui, capita che anche in presenza dell'espletamento di un nuovo compito la presenza di altri soggetti può influenzare l'apprendimento o la prestazione solo nel caso in cui questi siano capaci di valutare la nostra prestazione.

In effetti, non è possibile stabilire in che misura questa condotta possa essere influenzata, pertanto non è possibile definire con assolutezza quale possa essere il comportamento dei membri dell'impresa.

Ciò accade perché anche altri fattori, come quelli ambientali²⁰⁶ esercitano spesso delle influenze più sottili che incidono sull'umore, sulla percezione ed i sentimenti, anche se le reazioni sono soggettive

Dashiell, *An experimental analysis of some group effects*, articolo pubblicato in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 25, 1930.

²⁰⁵ Cfr. N. B. Cottrell, *Social facilitation*, in C. G. McClintock, *Experimental Social Psychology*, Rinehart & Winston, New York: Holt, 1972; H. Markus, *The effect of mere presence on social facilitation: an unobtrusive test*, articolo pubblicato in *Journal of Experimental Social Psychology*, n. 14, 1978.

²⁰⁶ Il concetto di ambiente, secondo gli autori R. K. Merton e G. C. Homans, rispettivamente nelle loro monografie *Teoria e struttura sociale* (Il Mulino, Bologna, 1970) e *The Human Group* (Harcourt, New York, 1950) può essere inteso sotto un duplice aspetto. Più precisamente, le persone avendo una forte tendenza a sopravvalutare il loro gruppo e a sottovalutare gli altri definiscono un confine ed oltre questa linea, spesso incerta da tracciare è situato il suo ambiente. Se il gruppo ha confine nel reparto, l'impresa è il suo ambiente, se il gruppo osservato coincide con l'intera impresa, l'ambiente è tutto ciò che giace al di fuori di essa.

e dipendono in gran parte dalla cultura personale²⁰⁷ e da altri fattori di tipo psicologico e sociologico.

Più precisamente, il background fisico ha un influsso fondamentale e profondo sul modo in cui i comportamenti sociali vengono percepiti ed interpretati²⁰⁸, e le variabili fisiche, come ad esempio la disposizione di un ufficio o di una fabbrica a loro volta possono essere viste come un'estensione della comunicazione non verbale della persona che occupa questi spazi.

Inoltre, certi spazi e disposizioni facilitano l'interazione sociale, altri hanno l'effetto opposto. Nel primo caso si parla di spazi "orientati al sociale", che permettono la collaborazione delle persone, nel secondo caso si parla di spazi "anti-sociali", perché allontanano le persone²⁰⁹.

Infine, l'ambiente interattivo è caratterizzato anche dai rumori, dalla luce, dalla temperatura ed altri fattori ambientali definiti dinamici che cambiano velocemente e che giocano un ruolo ugualmente rilevante²¹⁰. Ad esempio, i suoni piacevoli come la musica possono esercitare un influsso positivo sulle interazioni, e la qualità della musica di sfondo è in grado di influenzare in modo significativo la simpatia nei confronti di una persona.

Sulla base delle considerazioni precedenti, risulta opportuno affermare che il gruppo può pertanto essere considerato come luogo di scambio ed elaborazione delle informazioni, di svolgimento di processi decisionali, di analisi e verifica delle azioni lavorative e del funzionamento organizzativo, nonché di trasmissione e creazione di modelli valoriali e culturali.

Tuttavia, la cooperazione è il risultato della combinazione del linguaggio e dei comportamenti degli individui, quindi, i problemi che

²⁰⁷ Cfr. N. Schwarz & G. Clore, *Mood, misattribution and judgements of well-being*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 45, 1983.

²⁰⁸ Cfr. J. P. Forgas & L. B. Brown, *Environmental and behavioural cues in the perception of social encounters*, articolo pubblicato in *American Journal of Psychology*, n. 90, 1977.

²⁰⁹ Cfr. D. Carter, P. Stringer, *Environmental Interaction*, International Universities Press, New York, 1976.

²¹⁰ Cfr. D. C. Glass & J. C. Singer, *Urban Stress*, Academic Press, 1972.

si possono incontrare sono di tipo psicologico e sociologico poiché i comportamenti, le volontà, le attitudini, si combinano con le emozioni, le angosce, e l'entusiasmo di cui ciascun individuo è portatore.

Quindi è normale, (e talune volte proficuo) che si verifichino momenti di tensione, confronto e scontro all'interno dello stesso gruppo (oltre che tra gruppi differenti), poiché diversi sono gli interessi, le ideologie ed i caratteri.

La soluzione di tali tensioni dipende da due fattori: la capacità del gruppo di risolvere i compiti che si trova di fronte (funzione del compito) e il grado di soddisfazione che i suoi membri ricavano dal gruppo (funzione integrativa o socio-economica)²¹¹ il quale spesso è influenzato dalla capacità del gruppo di risolvere immediatamente i conflitti non reprimendoli ma esprimendoli.

Un ruolo fondamentale di equilibrio che garantisce e presidia sia la soddisfazione dei bisogni individuali sia quelli del gruppo è fornito dalla leadership, la quale (come esaustivamente dimostrato in precedenza), svolge una funzione di armonizzazione e mantenimento del gruppo come sistema e all'interno dello stesso sistema impresa²¹².

²¹¹ Cfr. R. F. Bales, *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Addison - Wesley, Mass, 1950.

²¹² Cfr. G. P. Quaglino, S. Casagrande, A. Castellano, *Gruppo di lavoro, Lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.

Capitolo 4

Le teorie sulla personalità dei soggetti umani ed il contributo di studio sui metodi di incentivazione del personale

4.1 Le teorie sul comportamento dei soggetti umani e sul loro grado di soddisfazione

L'interesse sul rapporto intercorrente tra la soddisfazione del lavoratore e la produttività, ha comportato l'avvio a partire dal 1920, degli studi condotti da E. Mayo e dai suoi collaboratori²¹³ sugli atteggiamenti dei lavoratori nei confronti del proprio lavoro e sui rapporti tra questi atteggiamenti da un lato e la produttività e gli altri fattori industriali dall'altro.

I risultati ottenuti dalle ricerche hanno dimostrato che la relazione tra gli atteggiamenti del lavoratore e la produttività non è né diretta, né semplice, poiché entrambe le variabili fanno parte di un insieme di rapporti molto più complesso.

Pertanto, la supposizione del pensiero classico di Taylor²¹⁴ secondo cui l'unico vincolo umano nei ritmi di lavoro è costituito dalla resistenza fisica ad uno sforzo prolungato, è stata presto smentita²¹⁵.

²¹³ Cfr. E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard U.P., Boston, 1945, (trad. it. *I problemi umani e socio - politici della civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969); F. Roethlisberger, W. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard U. P., Cambridge, 1939; L. Warner, J. Low, *The Social, System of the Modern Factory*, New Haven, Yale U. P., 1947 (trad. it. *Il sistema sociale nella fabbrica moderna*, Etas Kompass, Milano, 1969).

²¹⁴ Cfr. F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros., New York, 1911 (trad. it. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, Milano, 1967).

²¹⁵ Allo stesso modo la maggior soddisfazione non può essere considerata la conseguenza di una elevata retribuzione conseguita con *il sistema di retribuzione incentivata a cottimo*, poiché esiste una correlazione positiva tra lo status nell'impresa e la soddisfazione per il lavoro indipendentemente dalla retribuzione percepita.

I primi studi riconducibili alla scuola motivazionale²¹⁶, hanno infatti, dimostrato che la reazione degli individui agli stessi sforzi è differente, in rapporto non solo alla costituzione fisica, all'età, all'allenamento, alla retribuzione ecc., ma anche al grado di motivazione psicologica presente nell'esecuzione del lavoro e al conseguente grado di soddisfazione.

Tuttavia, anche questi risultati si sono rivelati insufficienti al fine della comprensione di una realtà tanto complessa come quella dell'impresa, la quale non può trascurare il profilo sistemico dell'impresa e del contesto ambientale in cui essa opera.

Pertanto, autori come J. G. March e H. A. Simon²¹⁷ analizzarono il comportamento organizzativo ponendo alla base dei loro studi il *principio della retroazione cognitiva*.

Secondo tale principio, un'impresa e quindi i soggetti che la costituiscono non seguono una logica determinata di comportamenti, ma si adattano di volta in volta a variabili complesse provenienti dal sistema (interno ed esterno) con variazioni contingenti e situazionali²¹⁸.

A dimostrazione della discutibilità delle teorie classiche e delle teorie che considerano esclusivamente il profilo psicologico degli individui vi è il fatto che i numerosi esperimenti realizzati negli

²¹⁶ Cfr. S. Wyatt, J. Fraser, F. G. Stock, *The effects of Monotony in Work*, Industrial Fatigue Research Board, London, 1929; F. Roethlisberger, W. Dickson, *Management and the Worker*, op. cit.; E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, op. cit.; E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London, 1951, (trad. it. *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Angeli, Milano, 1974); M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit.; A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Editions du Cnrs, Paris, 1955 (trad. it. *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1974); R. Blauner, *Alienation and Freedom*, Univ. of Chicago Press, 1964 (trad. it. *Alienazione e libertà*, Angeli, Milano, 1971); E. Jaques, *A General Theory of Bureaucracy*, Heinemann, London, 1976.

²¹⁷ Cfr. J. C. March, H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1958 (trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni di Comunità, Milano, 1966).

²¹⁸ Il modello di H. A. Simon evidenzia che le possibilità previsionali e di pianificazione dell'impresa non possono non tenere conto delle condizioni di razionalità limitata generate dalle frequentissime variazioni dell'ambiente in cui l'entità opera, anche perché all'interno di uno stesso ambiente, (come dimostrato da P. R. Lawrence e J. W. Lorsch nella monografia *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, op. cit.) il grado di turbolenza non è omogeneo in tutti i settori che lo costituiscono. In merito, si veda H. A. *Administrative Behavior*, op. cit

stabilimenti di un'industria elettrica di Hawthorne, la Western Electric, tendenti a comprovare l'esistenza di una forte connessione positiva tra morale e/o soddisfazione del lavoro e rendimento²¹⁹, sono stati messi in crisi dai risultati contraddittori sul morale dei dipendenti, le motivazioni al lavoro, le interazioni informali nei piccoli gruppi ed i fattori psico – sociologici di integrazione e di conflitto²²⁰.

Meno contraddittori, ma ugualmente discutibili, si sono rivelati i risultati ottenuti dagli studi di I. C. Ross e A. E. Zander²²¹ e di F. G. Mann e H. G. Baumgartel²²² con riferimento all'esistenza di una forte correlazione negativa tra il grado di assenteismo ed il morale dei lavoratori.

Tali studiosi non sono riusciti infatti a dimostrare con certezza che il gradimento e la soddisfazione dei lavoratori verso le proprie mansioni, i propri colleghi, i propri superiori, il salario, la possibilità di avanzamento di carriera, l'assenza di monotonia ed in generale la soddisfazione nei confronti della propria impresa, sono correlati negativamente con l'assenteismo e l'avvicendamento del personale, mentre il grado di soddisfazione o insoddisfazione è il risultato di profondi assestamenti e conflitti nell'ambito dell'impresa.

Altri studiosi²²³, invece, non sono riusciti pienamente a dimostrare che la richiesta di cure mediche, e la sofferenza di sintomi fisici, quindi il numero delle visite dei dipendenti presso l'ambulatorio aziendale (ad esclusione delle visite dei feriti), è correlata negativamente con l'autostima e quindi con lo status.

Sulla base delle precedenti considerazioni, è possibile affermare che il grado di soddisfazione o insoddisfazione di un individuo

²¹⁹ In particolare, gli esperimenti si proponevano di accertare gli effetti delle condizioni ambientali di lavoro quali la durata delle pause di riposo e la lunghezza della giornata lavorativa.

²²⁰ Cfr. A. S. Tannenbaum, *Psicologia sociale dell'organizzazione di lavoro*, op. cit.

²²¹ Cfr. I. C. Ross, A. E. Zander, *Need satisfactions and employee turnover*, articolo pubblicato in *Personnel Psychology*, n°62, 1961.

²²² Cfr. F. G. Mann, H. G. Baumgartel, *Absences and employee attitudes in an electric power company*, Ann Arbor, Survery Research center, University of Michigan, 1952.

²²³ Cfr. S. V. Kasl, J. R. P. French Jr, *The effects of occupational status on physical and mental health*, articolo pubblicato in *J. Soc. Issues*, n. 3, 1962.

all'interno dell'impresa è la risultanza di una serie di fattori strettamente interrelati che non hanno come unica componente quella fisica o retributiva, come sostenevano gli studiosi delle teorie classiche, ne tanto meno quella psicologica, come sostenevano gli studiosi delle teorie motivazionali.

Il grado di soddisfazione o insoddisfazione di un individuo, dipende, invece, dalla rete normativo – comportamentale, dalla percezione che egli ne trae, nonché dalla coincidenza degli obiettivi che persegue con quelli dell'entità in cui si trova ad agire.

Più precisamente, ciascun individuo nel momento in cui decide di partecipare ad un'impresa, accetta di mettere in gioco, le proprie capacità professionali e di adattamento, assumendo responsabilità, e sviluppando interessi continuativi e profondi che permettono loro di potenziare il proprio Ego²²⁴.

L'esistenza di un'ideale rete normativo – comportamentale nella quale viene favorita e stimolata la partecipazione, l'impegno e la responsabilizzazione individuale fino a comprendere il miglioramento del sistema, l'apprendimento non può che essere di stimolo allo sviluppo di queste caratteristiche.

Tuttavia, la stragrande maggioranza delle imprese moderne è caratterizzata da una rigida formalizzazione dei ruoli, nella quale sono presenti la specializzazione dei compiti, la gerarchia, lo svolgimento di un lavoro sulla base di procedure predeterminate, e la sfera di un potere senza autorità che impediscono, in alcuni casi, la completa soddisfazione dei soggetti umani.

²²⁴ Sull'argomento pare opportuno fare un richiamo all'opera ultraventennale di C. Argyris. In particolare, nella monografia *Personality and Organization* (Harper, New York, 1957), egli analizza il passaggio dell'individuo dall'infanzia all'età adulta, concludendo che tale passaggio costituisce per ciascun soggetto umano l'abbandono di condizioni di inferiorità e di dipendenza verso altri soggetti, che caratterizzano i primi anni di vita, per la conquista di posizioni di indipendenza e potenzialità del proprio Ego ad iniziare dalla sfera lavorativa. Il tema dell'importanza del potenziamento del proprio Ego e del bisogno di autorealizzazione nell'ambiente di lavoro, trova un approfondimento anche nel manoscritto di A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, op. cit., a cui si rimanda la lettura.

Tale situazione si verifica perché tra le implicazioni della specializzazione vi è il fatto che gli individui che normalmente si trovano ad operare ai livelli gerarchici più alti hanno, rispetto agli individui che operano ai livelli gerarchici più bassi, un più elevato grado di identificazione e responsabilizzazione verso la mansione ed in generale verso l'impresa dato da una maggiore autorità, responsabilità, rispetto, riconoscimento, unitamente ai vantaggi materiali connessi con lo status²²⁵.

Queste condizioni contribuiscono alla soddisfazione di importanti bisogni, tra cui l'accrescimento del senso di autostima, il quale crea una maggiore soddisfazione e motivazione rispetto a quella dei soggetti che operano ai livelli gerarchici inferiori.

In questi ultimi, la libertà e l'iniziativa viene infatti, spesso limitata dalla specializzazione produttiva, la quale richiede la suddivisione delle mansioni in parti semplici da eseguire in modo ripetitivo e monotono.

La rigidità della struttura formale presente nell'impresa, la ripetitività, l'assenza di autonomia d'azione, di autorità nei confronti degli altri soggetti umani, di possibilità di espressione dei propri pensieri ed opinioni circa la situazione lavorativa, di partecipazione alla determinazione degli obiettivi, e la mancanza di interazione sociale, presente soprattutto nelle produzioni in serie, influiscono negativamente sugli atteggiamenti verso il lavoro²²⁶.

In particolare, si riduce il senso di soddisfazione per il lavoro e si accresce il grado di frustrazione, poiché l'individuo è impossibilitato ad esprimere certi tratti della loro personalità, a mettere a disposizione dell'impresa il proprio sapere, a controllare il proprio lavoro e a prendere coscienza circa l'importanza della sua mansione all'interno dell'impresa.

²²⁵ Cfr. A. S. Tannenbaum, *Psicologia sociale dell'organizzazione di lavoro*, op. cit.

²²⁶ Cfr. C. R. Walker, R. H. Guest, *The man on the assembly line*, articolo pubblicato in *Harvard Business Rev.*, n. 30, 1952; N. Morse, *Satisfactions in the white - collar job*, Ann Arbor, Survey Research Center, University of Michigan, 1953.

Dalle precedenti considerazioni, appare chiaro che la non conciliabilità delle necessità degli individui che si trovano ad operare ai livelli gerarchici più bassi e le caratteristiche di alcune imprese richiede in alcuni casi una riprogettazione del lavoro umano, una riprogettazione che si adatti di volta in volta alle condizioni che di fatto si vengono a creare permettendo a tutti i soggetti umani di partecipare attivamente alle vicende aziendali.

Questo cambiamento organizzativo, in particolare, può interessare le caratteristiche della differenziazione e dell'integrazione che segnano il sistema aziendale al suo interno²²⁷.

Più specificatamente può riguardare congiuntamente o disgiuntamente uno di questi tre aspetti: può consistere in una modificazione dell'organizzazione del lavoro, in una modificazione di clima o di atmosfera in cui si svolgono le attività aziendali, oppure in una modificazione nella cultura e nei comportamenti dei singoli individui che operano nelle diverse aree funzionali aziendali²²⁸.

La difficoltà originata dall'impossibilità di poter analizzare ognuno di questi aspetti applicando le sole teorie economiche, crea un handicap conoscitivo delle problematiche delle imprese moderne e dei soggetti umani che in essa operano.

Tale handicap, può essere efficacemente risolto integrando il paradigma dei soggetti umani e delle relazioni con altre teorie non economiche che permettano di conoscere più approfonditamente non solo la personalità dei soggetti umani ma anche gli elementi che contribuiscono a motivare e a responsabilizzare gli individui permettendo all'impresa di operare con successo in un ambiente competitivo caratterizzato sempre più da un'elevata varietà e variabilità.

²²⁷ Cfr. A. D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, 1962 (trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Franco Anfeli, Milano, 1980).

²²⁸ Cfr. C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley, New York, 1964, L. W. Porter, E. E. Lawler, J. R. Hackmann, *Behavior in Organizations*, McGraw - Hill, New York, 1975

4.2 Le teorie sui caratteri psicologici e delle personalità dei soggetti umani

La necessità di comprendere il comportamento dei soggetti umani operanti all'interno di un'impresa attraverso studi, esperimenti, e creazione di modelli che spesso volte si sono rivelati troppo distanti dall'ambito lavorativo, ha prodotto numerose teorie non economiche, tra cui quelle tendenti a ricercare gli elementi stabili e distintivi della personalità.

In questa sede pare opportuno richiamare tali teorie al fine di consentire un arricchimento conoscitivo che permette una maggiore comprensione del fenomeno indagato.

In effetti, le teorie della personalità altro non sono che la somma complessiva delle ipotesi e aspettative accumulate circa il modo in cui gli attributi e i tratti degli altri sono organizzati.

Secondo E. E. Jones e R. E. Nisbett, i tratti “esistono più nell'occhio dell'osservatore che nella psiche del lettore²²⁹”.

Ugualmente G. A. Kelly suggerisce che “gli uomini sono tutti scienziati ingenui che tentano di capire e prevedere le persone e gli eventi intorno a sé, attraverso la creazione di costrutti cognitivi con cui percepire il mondo”²³⁰.

I costrutti sono altamente personali, nascono da aspettative quindi dalla percezione personale della realtà, per cui spesso accade che le informazioni raccolte esprimano più informazioni dell'osservatore che dell'osservato.

Infatti, i giudizi sono spesso influenzati da prototipi, cioè schemi mentali riguardanti i tipi di individui con i quali si ha familiarità, ed esprimono la combinazione idealizzata di caratteristiche che possiede un gruppo di persone.

Prima di passare all'illustrazione dei più importanti costrutti teorici (la teoria dei tratti, il comportamentismo e l'ambientalismo, il

²²⁹ Cfr. E. E. Jones, R. E. Nisbett, *The Actor and the Observer*, General Learning Press, N. Y., 1971.

²³⁰ Cfr. G. A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York, 1955.

cognitivismo ed il costruttivismo, l'interazionismo ed il costruzionismo), occorre precisare che questi possono essere discutibili, ed oggetto tuttora di aperto dibattito, pertanto, non possono essere generalizzati.

Sicuramente, tra tutti, l'interazionismo può costituire la teoria più solida, nella misura in cui l'analisi delle interazioni si prefigge di chiarire (naturalmente in chiave teorica), in che modo sono interrelate le diverse componenti affettive, cognitive e comportamentali costituenti la personalità di un individuo e quale significato assumono nel momento in cui hanno un impatto con l'ambiente.

Ciascun individuo è infatti influenzato da un sistema complesso di caratteristiche quali la propria personalità, i propri stimoli, le proprie motivazioni ed i propri obiettivi che subiscono un processo di modificazione a seconda del contesto spazio – temporale in cui sono inserite, e a seconda delle relazioni che si creano con l'interno dell'impresa e col suo esterno.

4.2.1 La teoria dei tratti

La teoria dei tratti analizza la personalità dei soggetti umani e ricerca gli elementi (i tratti) stabili nel tempo e distintivi di essa.

A partire dalla fine del 1800 questa teoria ha costituito per molti anni l'approccio dominante nello studio della leadership, poiché in passato, era diffusa la concezione che una leadership efficace si basasse sull'esistenza di alcune caratteristiche personali, intrinseche, che solo pochi individui possedessero e che li ponessero in condizione di efficienza superiore agli altri.

Le caratteristiche personali correlate positivamente e significativamente all'efficacia della leadership, poiché riscontrate nel maggior numero di studi, sono state: l'intelligenza, la determinazione, l'integrità e le capacità relazionali.

La costruzione di modelli di leadership con l'ausilio della teoria dei tratti si proponeva quindi di filtrare, incorniciare, creare la fattualità e trasformare il soggettivo in una forma tangibile²³¹.

La necessità di richiamare gli elementi fondamentali di tale teoria, in modo da offrire lo spunto per un approccio congiunto al paradigma dei soggetti umani e delle relazioni, deriva dal convincimento che questa consenta lo studio di tratti caratteriali rappresentativi dei comportamenti individuali che hanno un impatto positivo nell'impresa. Più specificatamente, lo studio dei tratti caratteriali, formatisi nella maggior parte dei casi dall'esperienza personale passata, pur non consentendo di individuare uno schema rigido (di tipo deterministico) di risposte abituali imputabili agli individui aventi le stesse caratteristiche, permette in qualche modo, di individuare, sia gli elementi che conferiscono dal punto di vista dell'osservatore, unità e coerenza ad una condotta, sia le modalità di intervento più opportune per impostare un programma di miglioramento, gestione e sviluppo.

Evidenti, sono le diversità ideologiche tra i diversi studiosi in materia. Infatti, alcuni di essi come W. H. Sheldon²³², I. P. Pavlov²³³ e J. H. Eysenck²³⁴ privilegiano il determinismo biologico, mentre altri come G. W. Allport²³⁵ e H. A. Murray²³⁶ sostengono che la personalità è dinamica poiché influenzata dall'ambiente sociale.

In particolare, secondo W. H. Sheldon, I. P. Pavlov e J. H. Eysenck vi è una corrispondenza tra costituzione fisica e

²³¹ Cfr. D. Bodega, *Le forme della leadership*, op. cit.

²³² Cfr. W. H. Sheldon, *Personality and the Behaviour Disorders*, Ronald Press, New York, 1944; W. H. Sheldon, *The varieties of Temperament: a Psychology of Constitutional Differences*, Harper, New York, 1942; W. H. Sheldon, S. S. Stevens, W. B. Tucker, *The Varieties of Human Phisique*, Harper, New York, 1940.

²³³ Cfr. I. P. Pavlov, *Conditioned Reflexes*, Oxford University Press, Oxford, 1927.

²³⁴ Cfr. J. H. Eysenck, *Dimensions of Personality*, Routledge and Kegan Paul, London, 1947; J. H. Eysenck, *The Biological Basis of Personality*, C. C. Thomas, Springfield, 1967; J. H. Eysenck, *The Scientific Study of Personality*, Routledge and Kegan Paul, London, 1952.

²³⁵ Cfr. G. W. Allport, *Psicologia della personalità*, Pas-Verlag, Zurich, 1969;

²³⁶ Cfr. H. A. Murray, *Alcuni concetti fondamentali per una psicologia della personalità*, in G. V. Caprara, R. Luccio, *Teorie della personalità*, Vol. I, Bologna, Il Mulino, 1986; H. A. Murray, *Explorations in Personality*, Science Editions, New York, 1962.

caratteristiche di personalità e di carattere, per cui una volta identificato un individuo (quindi gli elementi che formano un tratto), per il tramite di un'analisi statistica, è possibile stabilire anche uno schema di risposte abituali valido anche per altri individui.

Tale schema è il risultato della classificazione di comportamenti specifici in termini di maggiore frequenza, nel senso che nello stesso individuo certi comportamenti tendono a manifestarsi abitualmente e in diversi momenti. Pertanto, uno dei limiti di tale ideologia, consiste nel trascurare l'influsso ambientale e situazionale e le ripercussioni che questo aveva sull'impresa.

Secondo G. W. Allport e H. A. Murray, invece, la personalità, degli individui è dinamica ed interdipendente, nella quale si coniugano armonicamente fattori sia psicologici che sociali, inoltre fattori passati e futuri assumono importanza nella formazione del presente.

In particolare, H. A. Murray²³⁷ assegna rilevanza per la formazione della personalità, all'esperienza passata dell'individuo (personologia), alle relazioni del bambino con i genitori e con i coetanei.

G. W. Allport sostiene²³⁸, invece, che non è possibile trovare due persone realmente uguali in quanto ogni individuo ha caratteristiche specifiche. Di conseguenza, ogni soggetto, deve essere studiato in maniera individuale, intensiva e per un periodo di tempo prolungato.

Nonostante le contraddittorietà dei risultati e dei modelli teorici spesse volte troppo distanti dall'ambito lavorativo, la teoria dei tratti, rimane ancora saldamente ancorata alla psicologia del quotidiano tanto da essere utilizzata da molti soggetti per spiegare un proprio comportamento o un comportamento altrui e da essere analizzata dagli scienziati per la spiegazione di processi emotivi, cognitivi e motivazionali.

²³⁷ Cfr. H. A. Murray, *Alcuni concetti fondamentali per una psicologia della personalità*, in G. V. Caprara e R. Luccio, *Teorie della personalità*, Vol. 1, op. cit.

²³⁸ Cfr. G. W. Allport, *Psicologia della personalità*, op. cit.

Inoltre, la teoria dei tratti è impiegata da moltissime imprese al momento della selezione del personale. Infatti, il modello dei Big Five di G. V. Caparra e C. Barbanelli²³⁹, costituisce in tal senso uno strumento particolarmente affidabile.

Tale metodo evidenzia che le caratteristiche dei cinque fattori della personalità²⁴⁰ che devono essere presenti nei soggetti che operano proficuamente in ambito organizzativo sono la stabilità emotiva, l'estroversione, l'apertura, l'amabilità e la coscienziosità.

Più specificatamente, le persone caratterizzate da una bassa stabilità emotiva (o altamente nevrotici), tendono ad essere emotive, tese, insicure, ansiose e facilmente tendenti alla depressione, poiché aventi una scarsa autostima.

Le persone estroverse, sono socievoli, riescono facilmente ad interagire ed inserirsi all'interno di un gruppo e sono soggetti particolarmente vitali. Gli introversi, al contrario, sono meno socievoli ed hanno una maggiore difficoltà di interazione.

Le persone caratterizzate da un'apertura verso nuove esperienze sono creative, curiose, colte, attive, entusiaste e tendono ad essere autosufficienti.

Le persone amabili sono persone di animo buono, che difficilmente assumono un atteggiamento aggressivo, sono particolarmente generose ed affidabili.

²³⁹ Cfr. G. V. Caparra, C. Barbanelli, *La misura delle personalità in ambito organizzativo: i Big Five*, in L. Borgogni, *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1996.

²⁴⁰ Recentemente nella prospettiva di un approfondimento della nozione di personalità alcuni studiosi contemporanei pur riconoscendo il valore descrittivo dei Big Five hanno proposto una definizione di personalità più complessa. Lo stesso G. V. Caparra, nell'opera *Personality. Determinants, Dynamics and Potentials*, realizzata in collaborazione con D. Cervone (Cambridge University Press, Cambridge, 2003), precisa che la personalità comprende non soltanto l'insieme delle caratteristiche psicologiche che contraddistinguono un individuo nel corso del tempo e nelle varie situazioni, ma comprende anche i sistemi e i meccanismi psicologici che rendono ragione dell'unitarietà e della continuità dell'esperienza personale. Questi elementi permettono a ciascuna persona di essere cosciente di sé e di regolare la propria condotta in accordo a scopi e a standard personali.

Infine, le persone coscienziose sono responsabili, affidabili, puntuali e orientate al lavoro²⁴¹.

I tratti della personalità quali l'estroversione, la stabilità emotiva e la coscienziosità a differenza dell'instabilità emotiva e dell'introversione sono valutati positivamente nell'ambito lavorativo poiché stimolano i rapporti interpersonali, la collaborazione, la responsabilità, la crescita professionale ed in genere il successo dell'impresa.

4.2.2 Il comportamentismo e l'ambientalismo

Il behaviorismo si contraddistingue dagli altri paradigmi poiché indicando nell'ambiente la sorgente di tutte le differenze, asseconda la convinzione che l'eguaglianza nei comportamenti è possibile se vengono create condizioni di pari opportunità²⁴².

Da qui, l'opinione che la stabilità nel comportamento non dipende esclusivamente dai tratti, (quindi dalle caratteristiche di ciascun soggetto) ma dalla somiglianza delle situazioni e dagli stimoli in cui questo viene prodotto.

In questo senso, nella tesi, l'approfondimento della teoria del comportamentismo e dell'ambientalismo è ritenuto importante perché consente un arricchimento conoscitivo del fenomeno organizzativo in generale e della personalità e del comportamento individuale in particolare, in quanto analizza congiuntamente elementi caratteriali (i tratti) ed elementi situazionali, fornendo una analisi accurata degli atteggiamenti dei soggetti umani in determinate condizioni. All'interno di un'impresa è infatti importante capire quali sono i processi cognitivi che regolano la selezione di determinate informazioni e stimolazioni, l'impatto di determinati eventi ed effetti, la messa in atto e il consolidamento di certe condotte in modo da poter stabilire in quale modo i vari rapporti interpersonali

²⁴¹ Cfr. H. L. Topsy, M. Pilati, N. P. Mero, J. R. Rizzo, *Il comportamento organizzativo*, op. cit.

e sociali, che incidono sullo sviluppo di una persona si ripercuotono nell'entità in cui essa opera.

Attraverso l'analisi sperimentale in laboratorio, eseguita tramite la manipolazione della singola variabile indipendente (la condizione ambientale) e dall'osservazione degli effetti di tale manipolazione sulla singola variabile dipendente (la manifestazione comportamentale), i primi behavioristi²⁴³ tentarono di spiegare la relazione causale esistente tra i vari fenomeni, dai più elementari, ai più complessi.

Successivamente, partendo dagli stimoli di G. W. Allport e H. A. Murray, numerosi furono gli studi²⁴⁴ che estesero le ricerche sui riflessi che le vicende politiche, economiche, sociali e culturali della società hanno sugli individui, ed in particolare sulla loro personalità.

In questo paradigma, le differenze individuali assumono importanza secondaria rispetto alle contingenze ambientali e situazionali che vengono considerate le vere determinanti del

²⁴² Cfr. G. V. Caprara, A. Gennaro, *Psicologia della personalità*, Il Mulino, Bologna, 1994.

²⁴³ Cfr. E. L. Thorndike, *Animal Intelligence*, Macmillan, New York, 1911; J. Watson, *La Psicologia così come la vede il comportamentista*, in P. Meazzini, *Watson*, Bologna, Il Mulino, 1976.

²⁴⁴ Cfr. G. Mead, *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago, 1934 (trad. it. *Mente, sé e società*, Giunti Barbera, Firenze, 1972); E. R. Guthrie, *The Psychology of Learning*, Harper, New York, 1935; B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms*, Appleton - Century Crofts, New York, 1938; J. Dollard, L. W. Doob, N. E. Miller, O. H. Mowrer, R. R. Sers, *Frustration and Aggression*, Yale University Press, New Haven, 1939 (trad. it. *Frustrazione e aggressività*, Giunti - Barbera, Firenze, 1967); A. Kardiner, R. Linton, *The Individual and His Society*, Columbia University Press, New York, 1939 (trad. it. *L'individuo e la sua società*, Bompiani, Milano, 1965); E. R. Guthrie, *Personality in Terms of Associative Learning*, in J. Mc V. Hunt, *Personality and Behavior Disorder*, Ronald Press, New York, 1944, (trad. it. *La personalità in termini di apprendimento associativo*, in G. V. Caprara, R. Luccio, *Teorie della Personalità*, Vol. I., Bologna, Il Mulino, 1986); C. Hull, *Principles of Behavior*, Appleton - Century - Crofts, New York, 1948 (trad. it. *I principi del comportamento*, Armando, Roma, 1978); K. Spence, *The Postulate and Methods of Behaviorism*, articolo pubblicato in *Psychological Review*, n. 55, 1948; J. Dollard, N. E. Miller, *Personality and Psychotherapy: An Analysis in Terms of Learning, Thinking and Culture*, McGraw Hill, New York, 1950 (trad. it. *Personalità e psicoterapia*, Milano, Angeli, 1975); O. H. Mowrer, *Learning Theory and Personality Dynamics*, Ronald Press, New York, 1950; E. C. Tolman, *Behaviour and Psychological Man*, University of California Press, Berkeley, 1951; R. Sears, *Social Behavior and Personality Development*, in T. Parsons e E. A. Shils, *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951; D. Berlyne, *Behavior Theory as Personality Research*, in E. Borgatta e W. Lambert, *Handbook of Personality: Theory and Research*, Ill, Rand Mc Nally, Chicago, 1968.

comportamento e vengono pertanto utilizzate per spiegare e controllare la condotta e la costruzione della personalità dei soggetti umani.

Accentuare l'importanza dell'esame delle condizioni esterne, rispetto all'indagine dei dinamismi interni, non significa tuttavia rinunciare alla considerazione dei caratteri individuali e soggettivi venutisi a creare con l'esperienza.

La personalità, risulta dall'interazione tra l'individuo (e le caratteristiche che lo contraddistinguono) e l'ambiente ed è sostanzialmente la risultante del tipo di esperienze che hanno caratterizzato tale interazione, nonché di quanto è stato appreso da tale esperienza nel corso di successivi adattamenti alle circostanze esterne.

Tali circostanze rappresentano l'ambiente percepito²⁴⁵, di conseguenza, gli eventi assumono importanza per il soggetto in rapporto ai significati che essi assumono per lui.

Infatti, la percezione che il soggetto ha dell'ambiente, i significati che egli attribuisce agli eventi, le sue aspettative e perciò i suoi obiettivi, dipendono dagli scambi e dalle relazioni sociali che ha instaurato nella sua vita.

Più precisamente, ciascun individuo percepisce, valuta, ricorda, associa, in modo differente le sollecitazioni che l'ambiente fornisce, le condotte che nello stesso ambiente possono essere poste in atto, gli effetti che ad esse possono seguire.

La personalità è pertanto considerata il risultato dell'interazione tra l'individuo e gli altri soggetti che operano all'interno dell'impresa e delle esperienze di tale interazione e di quanto è stato appreso da tali esperienze, per il tramite della percezione e dell'attribuzione di significati da ciascun individuo a tali eventi e per il tramite dell'osservazione²⁴⁶.

²⁴⁵ Cfr. G. V. Caprara, A. Gennaro, *Psicologia della personalità*, op. cit.

²⁴⁶ Cfr. G. V. Caprara, A. Gennaro, *Psicologia della personalità*, op. cit.

Infatti, gli individui possono imparare anche osservando e imitando gli altri o conformando il proprio comportamento al comportamento degli altri soggetti. Ma affinché si realizzi realmente l'apprendimento è necessario che vi sia una reale propensione all'apprendimento.

Gli individui devono essere fortemente motivati a riprodurre un certo comportamento perché oltre a possedere le capacità per riprodurlo, devono prestare particolare attenzione, tale da permettere di incrementare un buon numero di informazioni in modo da riprodurre quel comportamento.

4.2.3 Il cognitivismo ed il costruttivismo

Con il termine costruttivismo si indica un orientamento, condiviso in molte discipline, secondo il quale la realtà non può essere considerata come un qualcosa di oggettivo, indipendente dal soggetto che la esperisce, perché è il soggetto stesso che crea, costruisce, inventa ciò che crede che esista²⁴⁷. Conseguentemente, dal momento in cui l'individuo può percepire in modo erroneo determinati eventi, ciò che più conta ai fini dell'interpretazione psicologica è la rappresentazione che, in termini di costrutti personali, l'individuo ha degli eventi. La realtà esiste come un dato di fatto che può essere modificato o compreso in modo diverso dall'individuo.

L'approccio costruttivista considera dunque il punto di vista di chi osserva, di chi esamina, e considera il sapere il risultato delle azioni di un soggetto attivo che interagisce con altri soggetti e non un insieme di conoscenze che esistono da qualche parte esternamente e sono in attesa di essere scoperte.

Conseguentemente, non è possibile una distinzione netta tra colui che osserva e l'oggetto osservato, poiché entrambi si definiscono come tali attraverso la reciproca interazione.

²⁴⁷ Cfr. G. A. Kelly, *The Psychology of Personal Construct*, op. cit.

La realtà sarebbe dunque creata dagli individui e dal loro continuo esperire con essa ed in particolare dal modo, dai mezzi, dalla disposizione nell'osservarla, conoscerla e comunicarla.

Tale creazione avviene per il tramite di mappe cognitive aventi lo scopo di interpretare la realtà attraverso l'attribuzione di significati.

La cognizione non è pertanto un mezzo per conoscere la realtà oggettiva, ma serve all'organismo per adattarsi all'ambiente.

La necessità di richiamare i concetti di base dell'approccio cognitivista e dell'approccio costruttivista, al fine di integrarli al paradigma utilizzato per lo studio degli aspetti e dei problemi dell'appartenenza dei soggetti umani all'impresa, è data dalla convinzione che tali teorie consentano una maggiore comprensione del modo di essere e di divenire del fenomeno osservato in quanto quest'ultimo dipende prevalentemente dalle modalità di percezione ed interpretazione del sistema osservante.

Più specificatamente, l'osservazione di uno stesso ambiente lavorativo da parte di differenti individui oltre a non consentire necessariamente la stessa percezione ed interpretazione, dipende dalle proprietà del sistema osservante e dalle relazioni che egli instaura con il sistema oggetto di osservazione.

Pertanto, per il solo fatto che tale percezione deriva da individui complessi quali i soggetti umani non è possibile pervenire a conclusioni semplicistiche e deterministiche, in quanto non è possibile sia identificare con certezza gli elementi che incidono sul grado di appartenenza di un individuo all'impresa, sia identificare uno schema causa - effetto che riassume tutti i possibili comportamenti umani.

Conseguentemente, per lo studio degli aspetti e dei problemi dell'appartenenza di un soggetto umano all'impresa occorre di volta in volta analizzare compiutamente ed approfonditamente le caratteristiche di ciascun sistema osservante riferendole alle modalità di percezione e di interpretazione dell'ambiente in cui opera.

I più importanti studiosi che in vario modo hanno contribuito a delinearsi di un approccio cognitivista sono Jean Piaget²⁴⁸, Kurt Lewin²⁴⁹ e George Kelly²⁵⁰.

In particolare, J. Piaget ha studiato l'adattamento stabilendo che "ogni condotta, sia che essa si riveli in un atto estrinsecato all'esterno o che venga interiorizzata nel pensiero, si presenta come un adattamento o per meglio dire un riadattamento. L'individuo pertanto agisce solo nel momento in cui manifesta un bisogno: quando cioè, essendo momentaneamente rotto l'equilibrio fra ambiente e l'organismo, l'azione tende a ristabilirlo²⁵¹".

Il concetto di adattamento, a sua volta, è strettamente interrelato con quello di equilibrio, l'adattamento corrisponde ad un equilibrio tra l'azione che l'individuo esercita sull'ambiente e l'azione che l'ambiente esercita sull'individuo.

Lo sviluppo psichico dell'individuo infatti, risulta dal concorso di fattori ereditari, fisici e sociali: in parte esso si poggia a strutture che preesistono all'incontro dell'organismo con l'ambiente, in parte esso riflette le strutture che scaturiscono da tale incontro.

La percezione e l'attribuzione di un senso e significato, alla realtà costituiscono invece, la base degli studi di K. Lewin.

Infatti, egli considera la realtà psichica come un sistema dinamico comprensivo della persona e dell'ambiente, risultante dal concorso di varie forze, sottoposto a continue pressioni e trasformazioni e tendente verso un equilibrio.

In una delle monografie più famose, K. Lewin²⁵², ricerca la spiegazione ai problemi della psicologia dinamica della mentalità

²⁴⁸ Cfr. J. Piaget, *Psicologia dell'intelligenza*, Giunti – Barbera, Firenze, 1952; J. Piaget, *Biologie et Connaissance*, Gallimard, Parigi, 1967.

²⁴⁹ Cfr. K. Lewin, *Principi di psicologia topologica*, Ed. OS, Firenze, 1970; K. Lewin, *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972.

²⁵⁰ Cfr. G. A. Kelly, *The Psychology of Personal Construct*, op. cit.

²⁵¹ Cfr. J. Piaget, *Psicologia dell'intelligenza*, op. cit.

²⁵² Cfr. K. Lewin, *Teoria dinamica della personalità*, Giunti – Barbera, Firenze, 1965.

mettendo a confronto la concezione aristotelica con la concezione galileiana²⁵³.

La conclusione elaborata dai suoi numerosi studi è che il metodo aristotelico non può che essere considerato inadeguato per la spiegazione della dinamica dei fenomeni. Egli, infatti, sostiene che in psicologia, come in fisica “i vettori che determinano un processo mentale non sono stabiliti in anticipo dalla natura di determinati eventi o fenomeni, ma dipendono dalle reciproche relazioni tra i fattori che operano nell’ambito di una situazione concreta presa nel suo insieme, cioè, essenzialmente, dalle condizioni nelle quali l’individuo si trova in un momento dato²⁵⁴”.

In questa prospettiva, l’evento psicologico deve essere indagato nel contesto fisico – temporale in cui accade e nella rete di relazioni che ciascun soggetto stringe.

Secondo G. A. Kelly, invece, il comportamento di una persona è psicologicamente determinato dal modo in cui essa anticipa gli avvenimenti e queste anticipazioni (i costrutti) sono verificate attraverso il comportamento in grado di convalidarle o smentirle.

Egli elabora la metafora dell’uomo – scienziato²⁵⁵, dove ciascun individuo viene appunto considerato uno scienziato impegnato nell’attribuire un senso alla realtà che sperimenta, nell’anticipare gli eventi che lo coinvolgono, nell’elaborare teorie e nel sperimentare e verificare le ipotesi.

Ciò induce a porre in risalto l’importanza dell’esperienza soggettiva ed il ruolo attivo nella persona nella sperimentazione e nella costruzione del mondo.

Partendo da questi presupposti, e dalla concezione di sapere come costruzione soggettiva G. A. Kelley elabora la *Teoria dei*

²⁵³ In particolare, la concezione aristotelica tende alla spiegazione della dinamica dei fenomeni facendo riferimento alla regolarità, o meglio frequenza con cui questi si presentano. Viceversa, la concezione galileiana tende alla spiegazione della dinamica dei fenomeni facendo riferimento all’indagine sui processi che contestualmente regolano le diverse manifestazioni psichiche e le loro trasformazioni.

²⁵⁴ Cfr. K. Lewin, *Teoria dinamica della personalità*, op. cit.

²⁵⁵ Cfr. G. A. Kelly, *The Psychology of Personal Construct*, op. cit.

*Costrutti Personali*²⁵⁶, il cui scopo è arrivare a conoscere il significato e il valore che le persone attribuiscono alla propria esperienza, e le modalità con cui sviluppano le loro conoscenze e le utilizzano nelle esperienze successive, anticipandone i fatti.

I costrutti sono considerati dinamici, non statici, poiché l'esperienza quotidiana di una individuo sia all'interno che all'esterno dell'impresa comporta il consolidamento di alcuni aspetti del modo di vedere le cose, la revisione di altri e il necessario abbandono di altri ancora.

Pertanto, essi si sviluppano e si trasformano giorno dopo giorno, ma lo studio del sistema di costrutti di una persona sebbene comprensibilmente difficile, può essere utile per comprendere e prevederne il comportamento aziendale.

4.2.4 L'interazionismo ed il costruzionismo

Nell'interazionismo si ripropongono molte delle considerazioni già effettuate per il cognitivismo.

Innanzitutto, come per il cognitivismo, l'individuo e l'ambiente interagiscono in modo dinamico e multidirezionale, per cui, la costruzione della personalità avviene attraverso un flusso di interazioni che si sviluppano nel tempo tra il soggetto umano e l'ambiente in modo circolare.

Secondariamente, si cerca il superamento della considerazione rigida dell'ambiente quale variabile indipendente e dei comportamenti dei soggetti umani quale variabile dipendente, assegnando importanza alla dimensione temporale che può trasformare in variabile indipendente, la variabile che prima era dipendente e viceversa.

Si sostiene infatti che, senza svalutare l'importanza dei fattori situazionali e ambientali, non è possibile affermare che l'influenza

²⁵⁶ Cfr. G. A. Kelly, *The Psychology of Personal Construct*, op. cit.

esercitata da questi sugli individui sia maggiore rispetto a quella che gli individui esercitano sull'ambiente²⁵⁷.

Pertanto, la personalità di un individuo è la risultante delle continue influenze che l'ambiente esercita sull'individuo e che l'individuo, a sua volta, esercita sull'ambiente nel quale opera.

Tuttavia, più del cognitivismo, l'interazionismo è interessato allo studio della personalità come sistema complesso, al suo sviluppo nell'arco della vita e all'analisi degli elementi di continuità che riflettono il rapporto con l'ambiente ed il momento nel quale interagisce.

Il richiamo nella tesi all'interazionismo ed al costruttivismo è considerato inevitabile, perché consente di porre maggiore enfasi al problema dell'influenza dell'ambiente sulla personalità e sui comportamenti degli individui.

Per poter comprendere pienamente l'effetto di tali influenze è infatti necessaria una approfondita analisi della personalità dell'individuo con riferimento agli influssi che riceve dall'ambiente in cui interagisce. Tale analisi parte dal presupposto che la personalità di ciascun individuo deve essere inteso come un sistema complesso, costituito da sottosistemi tra loro interagenti, ed a sua volta aperto, interagente con altri sistemi²⁵⁸.

Conseguentemente, lo sviluppo di tale personalità avviene per il tramite dei rapporti che l'individuo intrattiene con l'ambiente in virtù di processi di adattamento gestiti da meccanismi che agiscono da confine²⁵⁹ in modo da consentire il mantenimento di un equilibrio interno all'organismo. In particolare, tali meccanismi possono svolgere tre diverse funzioni: una funzione di demarcazione o distinzione dall'esterno, una funzione di comunicazione con l'esterno e una funzione di filtro che consente il passaggio delle influenze positive e impedisce il passaggio delle influenze negative.

²⁵⁷ Cfr. N. S. Endler, *Interactionism*, in N. S. Endler, J. McV. Hunt, *Personality and the Behavioral Disorders*, Vol. I, Wiley, New York, 1984.

²⁵⁸ Cfr. P. J. Hettema, *Personality and Adaptation*, Noth - Holland, Amsterdam, 1979; P. J. Hettema, *Personality and Environment*, Wiley, Chichester, 1989.

Il comportamento è dunque la risultante di un processo di adattamento tramite il quale l'organismo si conforma alle pressioni ambientali, ed allo stesso tempo agisce direttamente ed attivamente per una sua trasformazione in seguito alle influenze che esercita sullo stesso²⁶⁰.

Come per i precedenti paradigmi (ad esclusione della teoria dei tratti), anche per l'interazionismo, occorre considerare l'ambiente (e la rete di rapporti interpersonali che in tale ambiente si creano e si sviluppano) non come l'ambiente fisico, ma come quello che viene percepito dall'individuo in virtù del significato psicologico che la situazione assume per l'individuo, cioè in virtù del sistema delle sue capacità, dei suoi schemi cognitivi, delle sue emozioni e delle sue motivazioni²⁶¹.

Nella rete di rapporti interpersonali interni ed esterni all'impresa, infatti, l'agire di un individuo può suscitare negli altri sensazioni di piacere o dispiacere, di sollievo o di fastidio, di attrazione o di repulsione, assecondando o contrastando le aspettative degli altri soggetti e creando in alcuni casi inevitabili situazioni di tensione.

Queste situazioni di tensione, dovute soprattutto all'accumularsi di impercettibili sensazioni di fastidio, finiscono per innescare circuiti nei quali risulta praticamente impossibile individuare quali sono gli eventi scatenanti e quali le condizioni che hanno concorso a sviluppare tali circuiti.

La novità di tale approccio è dunque data dall'importanza che viene riconosciuta alle differenze individuali e alle differenze situazionali ed il modo in cui vengono "operazionalizzate" le loro interazioni²⁶².

²⁵⁹ Cfr. G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, op. cit.

²⁶⁰ Cfr. J. Forgas, G. Van Heck, *La psicologia delle situazioni*, in G. V. Caprara, G. Van Heck, *Moderna Psicologia della Personalità*, LED, Milano, 1994; G. Van Heck, *The Construction of a General Taxonomy of Situations*, in H. Bonarius, G. Van Heck, N. Smid, *Personality Psychology in Europe: Theoretical and Empirical Developments*, Vol. I, Swets and Zeitlinger, The Netherlands, Lisse, 1984.

²⁶¹ Cfr. G. V. Caprara, A. Gennaro, *Psicologia della personalità*, op. cit.

²⁶² Cfr. G. V. Caprara, A. Gennaro, *Psicologia della personalità*, op. cit.

Lo studio delle singole personalità non può pertanto non realizzarsi attraverso un'analisi delle configurazioni reattive dei vari sottosistemi e delle loro relazioni in rapporto a come le une e le altre si formano, si stabilizzano, si armonizzano, si sviluppano, in un dato contesto spazio - temporale.

4.3 La necessità di utilizzare le teorie non economiche per lo studio degli aspetti e dei problemi dell'appartenenza del soggetto umano all'impresa

Il richiamo necessario alle singole teorie sui caratteri psicologici e sulla personalità dei soggetti umani, al fine di consentire un approfondimento del fenomeno indagato adottando un approccio multidisciplinare, non poteva che considerarsi come un percorso obbligatorio.

Le teorie economiche infatti, presentano, con riferimento all'analisi dei comportamenti dei soggetti umani delle lacune, che richiedono di essere colmate ricorrendo all'ausilio di altre discipline.

La scelta di evidenziare gli elementi fondamentali della teoria dei tratti, del comportamentismo e dell'ambientalismo, del cognitivismo e del costruttivismo, nonché dell'interazionismo e del costruzionismo, è data dalla convinzione che tali elementi, se approfonditi prima singolarmente, poi analizzati congiuntamente, possano costituire un valido supporto (se integrati al paradigma dei soggetti umani e delle relazioni) per la comprensione, e l'approfondimento degli aspetti e dei problemi dell'appartenenza del soggetto umano all'impresa.

In particolare, le citate teorie che consentono lo studio del fenomeno sotto prospettiva diversa da quella economica, chiariscono in che modo la formazione ed il mutamento della personalità dei soggetti umani dipenda dalla percezione che ciascun individuo ha dell'ambiente nel quale presta la propria attività.

La difficoltà di interpretazione della personalità degli individui e conseguentemente dei loro comportamenti, richiede infatti la

considerazione congiunta di aspetti complessi riconducibili ai processi che ne scandiscono il cambiamento e l'equilibrio. Solo in tal modo si può pervenire ad una spiegazione (anche se di prima approssimazione) e ad graduale costruzione della personalità dell'individuo formatasi in seguito all'interazione e quindi agli influssi ottenuti dall'ambiente.

L'analisi, in generale dei comportamenti degli individui, ed in particolare del senso di appartenenza di questi all'impresa, tuttavia, richiede non solo il richiamo alle teorie sui caratteri psicologici e sulla personalità dei soggetti umani ma anche l'approfondimento (sempre per il tramite di un approccio multidisciplinare) degli aspetti propri della motivazione e della responsabilizzazione, con particolare riferimento alla questione degli incentivi materiali, della formazione e dell'autovalutazione.

Tale necessità deriva dal fatto che il governo delle imprese moderne pone sempre più in primo piano problemi come l'efficacia, l'efficienza, la qualità, l'affidabilità, l'eccellenza, risultati riferibili a condizioni di razionalità organizzativa che richiedono una riorganizzazione del lavoro dove la centralità dei soggetti umani e la necessità di fare affidamento a meccanismi di governo adeguati agli obiettivi perseguiti, impongono di ripensare la questione del comportamento organizzativo e dell'appartenenza del soggetto umano all'impresa e di porla al centro dell'attenzione.

4.4 La motivazione dei soggetti umani

Il comportamento organizzativo è costituito dalle decisioni e dalle azioni che un singolo, un gruppo, realizza nell'ambito del sistema organizzativo al quale appartiene. La comprensione di tale comportamento è tutt'altro che agevole, ed è fortemente influenzato dalla motivazione del singolo e del gruppo.

Data l'importanza dell'argomento, si rende necessario analizzare gli elementi che incidono sulla dinamica della motivazione, ed in

particolare quelli che permettono il conseguimento degli obiettivi non solo personali ma anche di sistema²⁶³.

Con il termine motivazione si intende l'insieme delle forze che agiscono a livello individuale e contribuiscono a determinare, l'inizio, il livello (cioè l'intensità), la persistenza (ossia la durata nel tempo) e la direzione (cioè l'obiettivo) dello sforzo che l'individuo compie²⁶⁴.

Tali forze, intese come fattori dinamici, si manifestano sotto forma di bisogni che ciascun soggetto umano deve soddisfare, e la loro importanza dipende dalle aspirazioni e dalle ambizioni di un soggetto in un dato contesto spazio – temporale. Ogni individuo, ha quindi una propria personalità ma anche un proprio insieme di influenze subite o esercitate dall'ambiente con il quale interagisce, che non consentono di ricondurre il comportamento a schemi o modelli deterministici, a motivo delle continue relazioni che ciascun individuo instaura durante la propria vita.

Si precisa che l'ambiente non è l'ambiente fisico inteso e misurabile per il tramite delle caratteristiche fisiche e geografiche dell'ambiente immediatamente circostante, ma l'ambiente psicologico considerato dal punto di vista della persona di cui si studia il comportamento. L'ambiente psicologico contiene caratteristiche che la persona attribuisce o imputa, consapevolmente o meno, alle circostanze esterne in cui si trova²⁶⁵. Pertanto, tali caratteristiche potrebbero non essere attribuite da un altro soggetto sullo stesso ambiente.

²⁶³ Più specificatamente, per ottenere il più elevato rendimento dei soggetti umani, appare necessario risolvere il problema dell'integrazione tra gli obiettivi individuali e quelli dell'impresa: nel momento in cui si realizzerà questo processo di fusione i soggetti umani saranno naturalmente motivati a fornire il loro migliore contributo all'impresa. Il principio dell'identificazione con l'impresa è alla base della motivazione dei soggetti umani che in essa lavorano. Questo processo motivazionale è possibile nel momento in cui si realizza la coincidenza tra obiettivi dell'impresa e gli obiettivi del lavoratore che si sente integrato nell'entità per la quale opera. In merito, si veda S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, op. cit.

²⁶⁴ Cfr. F. Isotta, *Organizzazione Aziendale*, Cedam, Padova, 2003.

²⁶⁵ Cfr. K. Lewin, *Teoria dinamica della personalità*, op. cit.

Diverse sono le ipotesi di conflitto che possono verificarsi a seconda della direzione che assumono le forze e della loro intensità²⁶⁶.

Nel caso si presenti una situazione di conflitto interno fra due o più forze reciprocamente incompatibili, di intensità diversa, prevarrà la forza più intensa o predominante.

Se invece, accade che le forze, sempre incompatibili, presentano un'intensità pressoché uguale, la risoluzione del conflitto si avrà solo nel momento in cui interviene una qualsiasi influenza addizionale che spinge momentaneamente la persona più vicino ad una delle mete.

Nel caso di un conflitto fra forze aventi una valenza negativa per il soggetto, si avrà un'oscillazione fra le alternative egualmente insoddisfacenti. Tuttavia, se una qualche circostanza casuale spingesse verso una direzione distante da entrambe le regioni negative, allora il conflitto verrebbe risolto con l'abbandono del campo.

Nel caso infine di conflitto tra forze di allontanamento e forze di avvicinamento, la grandezza di una forza di allontanamento diminuisce, a causa della distanza psicologica, in misura maggiore della grandezza di una forza di avvicinamento.

Dalle precedenti considerazioni appare chiaro che l'intensità della forza effettiva (quindi la sua potenza) è determinata dalla valutazione (aspettativa) da parte del soggetto, delle probabilità che il suo giudizio sia corretto circa il raggiungimento della meta e dal valore che questa conseguenza o meta ha per l'individuo.

Un soggetto prima di agire, vuole infatti avere un grado di certezza ragionevolmente superiore in una delle due o più alternative²⁶⁷.

²⁶⁶ Cfr. J. W. Atkinson, *La motivazione*, Società editrice il Mulino, Bologna, 1973.

²⁶⁷ Questa presunzione è presente nella teoria quantitativa della decisione, il cui articolo *A Quantitative Theory of Decision* è stato pubblicato da D. Cartwright e L. Festinger nella rivista *Psychological Review*, n. 50 del 1943.

Naturalmente le precedenti riflessioni, non possono che essere di prima approssimazione, poiché occorre considerare di volta in volta, congiuntamente il contesto spazio – temporale in cui si agisce, ed i tratti caratteriali costituenti la personalità dei soggetti e conseguentemente le differenze riscontrabili in ciascuno di essi.

Non è possibile pertanto stabilire a priori un comportamento adottando un approccio di tipo deterministico, in quanto la complessità dei soggetti umani e dell'ambiente richiedono un approfondimento che non può che basarsi sul principio di equifinalità. Tale complessità non deve essere sottovalutata o trattata come se non ci fosse, ma deve essere, per quanto possibile, compresa, ed analizzata nel suo profondo al fine di individuarne gli elementi che hanno contribuito ad alimentarla e le conseguenze che da essa ne derivano.

Conseguentemente, i numerosi modelli esplicativi utilizzati per generalizzare la motivazione dei soggetti umani, come ad esempio il modello di A. H. Maslow²⁶⁸, il modello di Herzberg²⁶⁹, il modello di McClelland²⁷⁰, il modello di C. Alderfer²⁷¹ ecc., non possono essere considerati modelli chiave per la spiegazione dei comportamenti umani. Essi infatti, pur essendo utili per comprendere la diversa natura dei bisogni individuali che incidono sulle motivazioni, e dei fattori che li possono soddisfare, non costituiscono strumenti esaustivi utili a spiegare la molteplicità dei comportamenti (quindi la loro specificità) e la motivazione dei soggetti umani, poiché questi, sono influenzati dalla molteplicità degli elementi caratteriali in diversi contesti spazio – temporali.

Tuttavia, la formazione, lo spirito di appartenenza, la responsabilizzazione e conseguentemente l'autovalutazione, costituiscono, più degli incentivi materiali, presupposti importanti per la motivazione dei soggetti umani in quanto consentono a

²⁶⁸ Cfr. A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, op. cit.

²⁶⁹ Cfr. F. Herzberg, *The Motivation to Work*, op. cit.

²⁷⁰ Cfr. D. McClelland, *Human Motivation*, Foresman and Co, Glenview, 1985.

ciascun individuo (come meglio di seguito precisato) di acquisire maggiori conoscenze e abilità, maggiore consapevolezza circa il proprio ruolo, e conseguentemente maggiore identificazione con il suo gruppo e nel complesso con il sistema impresa.

4.5 La questione degli incentivi materiali e non materiali

Nell'impostare l'assetto organizzativo occorre tenere presente che i fabbisogni dei soggetti umani esprimibili in termini di valori, bisogni, motivazioni possono essere molteplici ma soprattutto vari e variabili.

Trascurando la numerosità delle classificazioni che la letteratura offre, è possibile sintetizzare tali fabbisogni in tre categorie²⁷²:

- l'identità, come necessità di condizioni organizzative che consentano agli individui di conoscere e dominare il proprio ambito lavorativo, di utilizzare nel miglior modo possibile il proprio sapere e di salvaguardare i propri valori professionali e personali;
- la stabilità, come necessità che il sistema organizzativo metta i soggetti umani in condizione di soddisfare le proprie esigenze e contemporaneamente di gestire nel miglior modo possibile il dinamismo ambientale;
- lo sviluppo, come necessità di coerenza tra lo sviluppo della persona nei diversi stadi evolutivi e lo sviluppo e la crescita del sistema organizzativo.

Pertanto, l'esame del rapporto esistente tra contributi degli individui e stimolo motivazionale dipende da molte variabili, ma in generale, le soddisfazioni che inducono un soggetto umano a contribuire con il proprio operato al conseguimento di un fine aziendale, derivano dalla speranza di poter soddisfare tali bisogni, o

²⁷¹ Cfr. C. Alderfer, *Existence Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York, 1972.

²⁷² Tale classificazione è una rielaborazione propria di quella presente nel manoscritto di G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, *Lezioni di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 1989.

dalla possibilità di poterli soddisfare meglio attraverso l'aggregazione²⁷³.

Si deduce, che dal confronto tra i vantaggi e gli svantaggi che lo sforzo dell'operare insieme comporta (al fine di conseguire i bisogni), dipenderà l'atteggiamento di ciascun individuo nei confronti dell'impresa nella quale opera.

Infatti, l'integrazione organica, cooperativa e consensuale di ciascun soggetto dipende dal proprio senso di appartenenza, e dal grado di identificazione all'impresa di ciascun individuo, elementi che presuppongono la piena soddisfazione personale e professionale.

Anche in questo caso, come nel paragrafo precedente, occorre fare un riferimento iniziale all'influenza che il sistema tayloristico ha avuto sull'impostazione dell'assetto organizzativo²⁷⁴. Il taylorismo, per molti anni ha infatti concentrato l'attenzione sulle implicazioni derivanti dalla corresponsione di incentivi materiali, (incentivi monetari ed altri incentivi derivanti dalla posizione e dal ruolo occupato) attraverso l'applicazione della sperimentazione MTM²⁷⁵.

²⁷³ Gli studiosi M. Csikszentmihalyi, (*Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey Bass, San Francisco, 1975), R. De Carms, (*Personal Causation*, Academic Press, New York, 1968), E. Deci, (*Intrinsic Motivation*, Plenum, New York, 1975) e R. White, (*Motivation Reconsidered: the Concept of Competence*, articolo pubblicato in *Psychological Review*, n. 66, 1959), hanno sottolineato l'impossibilità di spiegare la motivazione umana in termini di mero appagamento di bisogni poiché l'apparato psichico di un soggetto può essere considerato come un sistema che ricerca determinate occasioni di stimolazione, di lavoro, di messa alla prova. La ricerca spontanea del nuovo, dell'eccezionale, dell'imprevedibile, il misurarsi volontariamente con compiti ardui ed onerosi, l'esporsi a prove particolarmente rischiose, senza altra contropartita che quella derivante dal gusto di provare e di mettersi alla prova, traducono, secondo tali studiosi motivazioni che apparentemente non hanno riscontro in alcun bisogno biologico ed esulano dalle normali fonti di soddisfazione e di rinforzo. Nel presente scritto, l'uomo è considerato un sistema in equilibrio pertanto la stimolazione, il lavoro e la messa alla prova costituiscono bisogni perché si creano dalla rottura di tale equilibrio che necessita di essere ripristinato.

²⁷⁴ Cfr. F. W. Taylor, , *The Principles of Scientific Management*, op. cit.

²⁷⁵ Il metodo di sperimentazione MTM (Misurazione Tempi e Metodi), ha lo scopo di stabilire i tempi necessari per lo svolgimento di un lavoro nelle migliori condizioni. Tale metodo si fonda sulla selezione di un gruppo sperimentale di 10 – 15 lavoratori particolarmente abili nel lavoro da analizzare e nella loro scomposizione ed analisi dei singoli movimenti sulla base delle caratteristiche fisiche al fine di eliminare i movimenti inutili rispetto allo scopo per cui sono eseguiti. A questo punto il comportamento lavorativo deve essere ricomposto in accordo con i tempi ottenuti dalla somma dei tempi registrati per i singoli movimenti e disponendo degli utensili e delle attrezzature più adatti in rapporto al peso, forma, frequenza e modalità d'uso di ciascun lavoratore. Dall'osservazione sistematica e dalla misurazione dei tempi

Solo con gli studi avviati dalla scuola delle relazioni umane²⁷⁶ ma soprattutto da C. J. Barnard²⁷⁷ si ha un iniziale superamento dell'importanza attribuita a questi a favore della rivalutazione degli incentivi non monetari (in questo caso si parla di gratificazioni, stima, prestigio, cioè incentivi derivanti dai rapporti informali instaurati con gli altri individui).

C. J. Barnard, infatti, sostiene che gli incentivi non agiscono nello stesso modo sugli individui ed ancora di più possono mutare in ciascun individuo durante l'arco di vita, o semplicemente con il mutare della posizione gerarchica. In tale prospettiva non è solo l'uomo che deve adattarsi al suo lavoro ma sono anche le strutture aziendali che devono adattarsi agli uomini, nel senso di riconoscere e rispettarne i bisogni di fondo e i sentimenti in cui questi bisogni si esprimono²⁷⁸.

Pertanto, il cottimo e la politica di alti salari²⁷⁹ che negli anni del taylorismo venivano considerati i sistemi retributivi più adeguati per migliorare il rendimento dei lavoratori²⁸⁰, a partire dagli anni '80 sono intensamente criticati poiché vengono considerati "rafforzatori" della frammentazione del lavoro e della degradazione delle capacità e della professionalità del lavoratore, poiché l'attività svolta viene considerata una semplice ripetizione di gesti semplici.

effettivamente impiegati si procede al calcolo dei coefficienti di correzione del tempo teorico al fine di aumentarlo di una percentuale sufficiente per far fronte alle pause ed agli inconvenienti.

²⁷⁶ I primi esponenti della scuola delle relazioni umane ad evidenziare i limiti del Taylorismo sono R. Blauner, *Alienation and Freedom*, op. cit., H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico*, Einaudi, Torino, 1974; M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, op. cit.; G. Friedmann, *Problemi umani del macchinismo industriale*, Einaudi, Torino, 1949; E. Jacques, *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Angeli, Milano, 1974, A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier ax Usines Renault*, op. cit.

²⁷⁷ Cfr. C. J. Barnard, *The Functions of the Executive*, op. cit.

²⁷⁸ Cfr. E. Mayo, *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*, op. cit.

²⁷⁹ La politica di alti salari costituisce un premio di rendimento percepito esclusivamente dal lavoratore che esegue interamente la produzione prefissata entro i limiti previsti.

²⁸⁰ Più precisamente, il taylorismo si fondava sul concetto di "uomo economico" introdotto per la prima volta da Adam Smith (*La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino, 2006) in base a due ipotesi di fondo: a) l'uomo sarebbe perfettamente razionale; b) egli sarebbe guidato da un desiderio esclusivo di massimizzare la propria posizione monetaria. Il concetto dell'uomo economico costituisce una

Occorre inoltre specificare che le maggiorazioni di cottimo, non implicano un obbligo al rendimento superiore, poiché si basano esclusivamente sul presupposto economico di una maggiore produttività generale²⁸¹.

Data la delicatezza di questo istituto, la giurisdizione ha ritenuto opportuno intervenire disciplinandone l'obbligatorietà della corresponsione (in determinate circostanze) e le tariffe agli articoli 2100 e 2101 del codice civile.

In particolare, l'articolo 2100 stabilisce che "il prestatore di lavoro deve essere retribuito secondo il sistema del cottimo, quando, in conseguenza dell'organizzazione del lavoro, è vincolato all'osservanza di un determinato ritmo produttivo, o quando la valutazione della sua prestazione è fatta in base al risultato delle misurazioni dei tempi di lavorazione".

L'articolo 2101, invece, al terzo comma prevede che "l'imprenditore debba comunicare preventivamente ai prestatori di lavoro i dati riguardanti gli elementi costitutivi della tariffa di cottimo, le lavorazioni da eseguirsi ed il relativo compenso unitario. Deve altresì comunicare i dati relativi alla quantità di lavoro eseguita e al tempo impiegato.

Il cottimo pur essendo annoverato all'articolo 2099 del codice civile tra le forme retributive variabili del lavoratore²⁸², è stato in gran parte sostituito a partire dagli anni '90 da altre forme di retribuzione variabile²⁸³. Inoltre, per sollecitazione contenuta nel Protocollo

semplificazione eccessiva poiché sottintende che gli uomini siano semplici e uguali, immuni da emozioni, sentimenti e bisogni ed interessati esclusivamente al denaro.

²⁸¹ Cfr. G. Giugni, *Diritto sindacale*, Ed. Cacucci, Bari, 2004.

²⁸² La retribuzione monetaria può avere due forme: fissa e variabile. La prima è determinata sulla base degli accordi contrattuali per cui l'impresa non ha alcuna discrezionalità. La retribuzione variabile, invece, è funzione di accordi tra le parti il più delle volte collegati al raggiungimento di determinati risultati.

²⁸³ Trascurando il cottimo, le più note forme retributive variabili sono il piano Scanlon, il piano Rucker ed il piano Improshare. Eccetto che per il piano Improshare (basato sull'output fisico), le altre forme retributive sono basate su parametri globali come il rapporto tra il costo del lavoro e valore della produzione, oppure il rapporto tra il costo del lavoro ed il valore aggiunto. In particolare, il piano Scanlon e il piano Rucker, consistono nella costituzione di comitati formati congiuntamente da lavoratori e responsabili gerarchicamente superiore aventi l'obiettivo di analizzare, valutare ed eventualmente impiegare le informazioni ed i

stipulato tra Governo e Parti sociali nel luglio del 1993²⁸⁴, al fine di fornire una maggiore tutela per i lavoratori, il rapporto tra salario e produttività è sempre più spesso oggetto dell'attenzione del sindacato, degli operatori giuridici e dello stesso legislatore.

Gli incentivi economici non sono tuttavia costituiti esclusivamente dalla retribuzione a cottimo ma possono essere espressi anche attraverso la partecipazione agli utili senza particolari vincoli circa il loro impiego da parte dei lavoratori (articoli 2099 – 2102 e 2554 del codice civile), l'attribuzione di titoli rappresentativi di quote di capitale sociale (non negoziabili per un determinato periodo di tempo) o l'azionariato operaio (articolo 2349 del codice civile), il salario contrattuale d'investimento ed i fondi collettivi d'investimento.

Senza trascurare l'importanza degli incentivi economici, pare comunque riduttivo all'interno di un'impresa fare esclusivamente affidamento su questi elementi per influire sul grado di partecipazione dei lavoratori alla realtà aziendale. Naturalmente l'aspetto economico non può essere trascurato, ma non costituisce l'unico ed il più importante elemento per stimolare la partecipazione degli individui.

I problemi di adattamento e di conflitto dei lavoratori possono infatti, essere ricercati soprattutto sotto l'aspetto psicologico, informativo, funzionale – operativo e decisionale²⁸⁵, possono cioè essere ricercati sugli elementi che influiscono sulla motivazione dei soggetti umani in termini di coincidenza di obiettivi personali e obiettivi dell'impresa.

In tal senso, la realizzazione delle istanze partecipative dei lavoratori in ambito aziendale costituisce il principale presupposto per la piena esaltazione della loro dimensione umana nel campo dell'attività lavorativa.

suggerimenti relativi a metodi di lavoro, alla qualità dei prodotti e/o servizi ed all'attività lavorativa in generale al fine di realizzare azioni mirate al contenimento dei costi.

²⁸⁴ Legge 236/1993, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 167 del 19/07/03.

Più specificatamente, l'aspetto psicologico si ricollega al senso di appartenenza all'impresa e al grado di identificazione con la stessa, in un quadro caratterizzato dall'integrazione organica, cooperativa e consensuale e di tutte le componenti. La partecipazione psicologica implica, interessamento cosciente e responsabile alla vita aziendale al di là degli obblighi contrattuali e consapevolezza dei rapporti di interdipendenza che legano portatori di capitale, dirigenti e prestatori di lavoro. L'elemento partecipazione risiede perciò nella cultura dell'impresa.

La partecipazione informativa significa che tutte le informazioni rilevanti e di interesse per i prestatori di lavoro dovrebbero essere comunicate nel rispetto delle esigenze di segretezza, al fine di stimolare un maggiore coinvolgimento di tutti i soggetti umani grazie ad una maggiore conoscenza delle vicende aziendali.

La partecipazione di carattere funzionale – operativo si realizza soprattutto attraverso la normale attribuzione di competenza che può in vario modo riflettersi anche sul funzionamento dell'impresa in termini di critiche costruttive, suggerimenti vari e partecipazione a gruppi di lavoro e a comitati di consultazione.

Di particolare importanza è infine la partecipazione alla formazione della volontà dell'impresa o partecipazione decisionale, per la quale esiste un comune interesse in termini di sopravvivenza, risultati e sviluppo. Tale partecipazione può essere attuata attraverso l'istituto della consultazione obbligatoria, del diritto di informazione, del diritto di approvazione o dell'inserimento di una rappresentanza dei prestatori di lavoro negli organi del governo e di controllo della gestione.

Le suddette forme di partecipazione implicano mobilitazione e valorizzazione di tutti i soggetti umani presenti all'interno dell'impresa.

Esse, possono costituire la risposta più efficace alle mutate caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa opera, poiché

²⁸⁵ Cfr. G. Daccò, *L'organizzazione aziendale*, Cedam, Padova, 1993.

rappresentano un elemento di profonda innovazione socio – culturale e dovrebbero affermarsi quali linee fondamentali delle relazioni industriali, senza timore di mettere in crisi tradizionali centri di potere²⁸⁶.

Tali forme di partecipazione, se affiancate alla rotazione delle mansioni²⁸⁷, necessaria per rendere meno monotona la prestazione lavorativa e portare ad un accrescimento delle conoscenze e della preparazione professionale del lavoratore, si ripropongono di garantire la realizzazione di una concreta giustizia distributiva e di un giusto riconoscimento del lavoro sul piano della dignità. Inoltre, consentono l'eliminazione della frattura psicologica originata dall'insicurezza del posto di lavoro e dalla consapevolezza di essere considerati, sul piano dell'attività lavorativa esclusivamente una risorsa paragonabile alle tante altre presenti nell'impresa, senza alcun diritto di espressione e partecipazione alla vita aziendale.

4.6 La responsabilizzazione: la formazione e l'autovalutazione come sviluppo delle potenzialità umane e fattori di successo per l'impresa

All'interno di un'impresa, affinché si verifichi l'appartenenza dei soggetti umani, è necessario che sia presente in ciascun individuo la consapevolezza che il proprio contributo ed il proprio comportamento siano fattori indispensabili per il successo dell'entità, è necessario cioè che ciascun soggetto sia responsabilizzato.

In altre parole, ciascun soggetto umano deve avere il convincimento che il successo dell'entità in cui impiega il proprio tempo, le proprie energie, le proprie speranze di conseguimento degli

²⁸⁶ Cfr. F. Butera, *Contributo all'analisi di variabili strutturali che influiscono sul mutamento dell'organizzazione del lavoro: il caso Olivetti*, articolo pubblicato in *Studi organizzativi*, n. 1, 1973.

²⁸⁷ Cfr. A. Grandori, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1991.

interessi personali, dipenda, in qualche modo, anche da lui ed in misura significativa²⁸⁸.

La responsabilizzazione non è un attributo semplice da accertare e conseguire, inoltre, la presenza di alcuni soggetti responsabilizzati all'interno dell'impresa non consente di attribuire a tutti i soggetti all'interno dell'impresa la qualifica di responsabilizzati.

La responsabilizzazione infatti, può presentarsi in modo molto diversificato nelle varie imprese, ed una volta diffusa a tutti i livelli deve essere continuamente sollecitata.

Questo a motivo del fatto che la complessità originata dalle sfide dei mercati in continua evoluzione richiede un continuo impegno e responsabilizzazione da parte di tutti i soggetti umani per offrire una risposta adeguata ad una clientela che diventa sempre più esigente e sofisticata.

Tale responsabilizzazione, può esser conseguita attraverso un percorso di formazione il quale costituisce per ciascun soggetto umano, un'occasione per crescere professionalmente, e rimanere aggiornato rispetto al sapere aziendale e rispetto al contesto in cui opera, contesto che richiede sempre più la presenza di individui flessibili dotati di competenze specializzate.

Il percorso formativo inoltre, è necessario sia per diffondere una cultura aziendale orientata alla cooperazione, all'integrazione dell'individuo e all'identificazione con l'impresa, sia per creare una spinta verso la ri - aggregazione sociale.

Quest'ultima spesso si rende necessaria in modo da ri - creare forme relazionali che consentano di superare il disagio e i malesseri seguiti alla specializzazione delle mansioni, e al gigantismo di imprese che operano su scala multinazionale, nei quali l'individuo avverte sul piano soggettivo la difficoltà a condividere con altri soggetti il proprio percorso, soprattutto umano²⁸⁹.

²⁸⁸ Cfr. G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, op. cit.

²⁸⁹ Cfr. M. C. Bombelli, L. Girelli, *La formazione autogestita*, articolo pubblicato in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 209, maggio/giugno 2005.

La formazione e la condivisione di conoscenze implica il coinvolgimento in un medesimo processo di apprendimento e di creazione di nuove capacità di azione, rappresentando un fenomeno collettivo fondato sul gioco di squadra e sullo spirito di gruppo²⁹⁰. In tal modo si ricerca il conseguimento di risultati di gruppo, attraverso un sostegno reciproco ed uno spirito di cooperazione orientato verso il conseguimento di un fine comune.

Infatti, nonostante l'apprendimento abbia inizialmente una dimensione individuale (poiché ha come punto di partenza il singolo individuo), esso è significativo e conseguentemente è efficace poiché l'impresa può trarne i benefici, solo col trasferimento dall'individuo al gruppo e dal gruppo all'intera impresa.

L'apprendimento individuale e l'apprendimento organizzativo costituiscono dunque due facce della stessa medaglia, poiché la presenza di individui competenti rende i gruppi competenti e conseguentemente le imprese competenti.

In generale, si è in presenza di un fenomeno di apprendimento se, attraverso l'elaborazione della conoscenza, viene modificata la gamma dei comportamenti potenziali, e un singolo essere umano, un gruppo o un'impresa nel suo complesso è in grado, rispetto al passato, di sostenere efficacemente un'azione²⁹¹.

Pertanto, se da un lato l'impresa svolge, da un punto di vista olistico e sistemico, una funzione di creazione della conoscenza, dall'altro, l'impresa stessa per produrre conoscenza non può fare a meno degli individui, poiché sono questi che generano nuove idee spinti dalle loro motivazioni, tramite il proprio linguaggio, il sistema di significati adottato e la rete di relazioni sviluppata²⁹².

Dalle precedenti considerazioni appare chiaro che l'acquisizione del sapere, non sia automatica ma richieda tempo, perseveranza e impegno.

²⁹⁰ Cfr. P. Senge, *The fifth Discipline – The art & Practice of the learning Organization*, op. cit.

²⁹¹ Cfr. Cfr. P. Senge, *Attraverso la cruna dell'ago*, in AA.VV., *I nuovi paradigmi del business*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1997.

Essa avviene per il tramite un processo di interiorizzazione che genera un processo lento di ricostruzione del proprio patrimonio di conoscenze e competenze. Infatti, comporta l'aggiornamento della conoscenza già immagazzinata, l'inserimento e l'integrazione della nuova conoscenza con la vecchia, il miglioramento delle vecchie procedure di elaborazione e l'inserimento di nuove procedure.

Tale processo di interiorizzazione è inoltre continuo, poiché il sapere una volta acquisito deve essere continuamente aggiornato con riferimento alle esigenze che di volta in volta vengono a crearsi.

Tuttavia, la difficoltà non consiste esclusivamente nell'interiorizzazione del sapere ma anche nella sua valutazione (intesa a riconoscere il cambiamento che l'azione formativa ha generato), poiché una volta acquisito tramite processi di formazione non è immediatamente riconoscibile poiché non viene esplicitato.

Si rende pertanto necessario, una volta portato a termine il percorso di formazione testare la sua validità attraverso la sua valutazione costituita da due momenti: la valutazione dell'apprendimento nella formazione che riguarda il metodo, l'articolazione ed il contenuto del processo formativo, e la valutazione dei risultati dell'apprendimento nella formazione, intesa come cambiamento acquisito nelle conoscenze o nelle competenze di un individuo che ha partecipato a tale processo di formazione²⁹³.

Questi momenti, se pur diversi sono strettamente interrelati. I risultati del processo di apprendimento dipendono infatti, necessariamente dalla qualità del metodo con il quale viene progettato e gestito il processo di formazione.

Particolarmente interessante ed innovativo al fine della responsabilizzazione dei soggetti umani, risulta il tema della valutazione riconoscente²⁹⁴, che non vuole essere una semplice valutazione degli esiti delle azioni formative, ma si propone di

²⁹² Cfr. A. Siano, *Competenze e comunicazione del sistema impresa*, op. cit.

²⁹³ Cfr. R. Cappellari, *Valutare la formazione nel tempo dell'ambiguità*, articolo pubblicato in *Sviluppo & Organizzazione* n. 211, settembre/ottobre 2005.

attribuire a questa senso e significato attraverso l'ascolto, il confronto e l'espressione dei punti di vista di chi apprende, di chi insegna e di chi commissiona l'azione formativa. Il conflitto che può derivare dai diversi punti di vista, costituisce a sua volta momenti di apprendimento e cambiamento che scaturiscono dal confronto del sapere presente negli individui prima e dopo l'evento formativo.

L'importanza attribuita alla qualità del percorso di formazione, al conseguimento dei suoi risultati e alla sua valutazione deriva dalla consapevolezza che l'assenza o la non totale conoscenza crea spaesamento cognitivo e identitario che si traduce inevitabilmente in maggiore incapacità di interagire efficacemente sia nella stessa impresa, sia con l'ambiente.

Infatti, solo un solido patrimonio di conoscenze, capacità, ed esperienza, unitamente alla consapevolezza di saperle dominare ed utilizzare proficuamente nelle diverse circostanze, si traduce in sicurezza di se stessi, delle proprie azioni e dell'importanza del contributo offerto all'impresa.

Più specificatamente, secondo la teoria sociale – cognitiva²⁹⁵ il comportamento è determinato dalle convinzioni di efficacia personale percepita. Queste ultime fanno riferimento alle convinzioni relative alla propria capacità di essere all'altezza delle varie situazioni e corrispondono al grado di controllo che le persone ritengono di poter esercitare nei vari ambienti nei quali interagiscono ed esercitano il proprio ruolo.

Esse, attestano il livello di padronanza nelle diverse situazioni e la capacità del soggetto umano di dominare specifiche aree di attività ed ambiti di azione²⁹⁶.

Questa attestazione si ha nel momento in cui il soggetto umano con il proprio comportamento, si confronta con l'ambiente e prende coscienza degli aspetti di sé che vengono messi alla prova, delle

²⁹⁴ Cfr. A. Fontana, G. Varchetta, *La valutazione riconoscente*, Guerini e Associati, Milano, 2005.

²⁹⁵ Cfr. A. Bandura, *Social Foundations of Thoughts and Actions: a Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1986.

conseguenze che comportano le loro azioni ma soprattutto, prende coscienza delle sue capacità di impiegare nel migliore modo possibile le proprie conoscenze, abilità ed esperienze personali, al fine di dominare le diverse circostanze e risolvere efficacemente i problemi che di volta in volta si presentano.

In generale, si può affermare che più una persona è convinta di riuscire a dominare gli imprevisti nel lavoro, a controllare le attività e a far fronte alle situazioni critiche, più metterà in atto comportamenti volti alla soluzione dei problemi e alla presa di decisione, più cioè si sentirà responsabilizzata. In particolare, manterrà il controllo in situazioni stressanti quando è sotto pressione, e seguirà con costanza ed attenzione il lavoro e sarà stimolato alla produzione di idee creative che lo migliorino nel tempo.

Appare pertanto conseguente che le convinzioni di efficacia possono essere rafforzate attraverso l'autovalutazione delle proprie prestazioni.

Nel momento in cui a ciascun soggetto viene infatti attribuita la possibilità di valutare e correggere il risultato delle proprie azioni, egli acquista una maggiore responsabilizzazione, poiché diviene consapevole dei propri errori, del modo in cui sono stati ottenuti e del modo in cui potevano essere evitati, interiorizzando la cultura della razionalità organizzativa.

La dotazione di tale responsabilità consente a ciascun soggetto umano di sentirsi parte integrante dell'impresa grazie alla consapevolezza dell'importanza del proprio apporto e dei propri comportamenti per il conseguimento dei fini aziendali.

²⁹⁶ Cfr. A. Bandura, *Autoefficacia*, Erickson, Trento, 2000.

Considerazioni conclusive

I continui cambiamenti che investono le imprese moderne, si rendono necessari affinché l'entità risulti in sintonia con la sua natura e con le sue caratteristiche, e possa ricercare le soluzioni ai propri problemi interagendo con le variabili soggettive ed ambientali proprie del tempo attuale.

L'impresa che intraprende la strada dallo sviluppo e della congrua modernizzazione nel rispetto della propria natura organizzativa e delle proprie caratteristiche assume, infatti, conformazione e caratteri atti a favorire la perpetuazione nel mercato, nonostante l'accentuato livello di concorrenza.

In relazione a tale considerazione, nella tesi, si è cercato di dimostrare che le ricerche condotte al fine di individuare i modelli organizzativi in grado di rispondere più adeguatamente alla complessità ambientale hanno portato alla conclusione che sarebbe errato assumere qualsiasi modello a priori e, in tutti i casi, come il modello più adatto e più efficiente.

Questo perché si ritiene che nessun modello può essere considerato il più valido in quanto la maggiore o minore validità dipende da varie circostanze, interne ed esterne all'impresa. Data dunque l'impossibilità di identificare un "più valido" modello organizzativo è possibile affermare che uno degli elementi che contribuisce a determinare l'efficienza di un'impresa è la sua capacità di adattarsi attivamente, ai requisiti posti sia dal clima competitivo, che da quello dei rapporti con le forze rilevanti per la propria riuscita e sopravvivenza.

Anche per la realtà delle imprese è vero che, in un ambiente iperturbolento *"non sono le specie più forti quelle che sopravvivono e*

*nemmeno le più intelligenti, ma quelle maggiormente in grado di rispondere al cambiamento*²⁹⁷.

La capacità di risposta di ciascuna impresa al proprio ambiente misura la sua competitività, la quale è data dalla qualità del prodotto e del servizio che è in grado di offrire ad un mercato sempre più esigente e mutevole attraverso l'offerta di nuovi ed indispensabili²⁹⁸ prodotti e servizi e attraverso l'adozione di innovazioni nei processi produttivi non solo di tipo tecnologico, ma anche e soprattutto di tipo organizzativo.

Come è emerso dalla ricerca, l'esigenza di ammodernamento dell'impresa, non può non interessare ciascun soggetto umano ed in particolare l'offerta di un'identità che favorisca il suo senso di appartenenza e la responsabilità per il congruo impegno. Infatti, è stato sottolineato che, l'elemento essenziale, fondamentale, per la determinazione delle caratteristiche, del funzionamento e della sopravvivenza delle imprese non sono tanto gli investimenti fissi, il capitale ed il valore dei beni materiali, ma gli individui che con il loro sapere generano competenze distintive²⁹⁹.

Significativo appare in merito, il pensiero di W. R. Ashby³⁰⁰: *“l'organizzazione, nasce quando il valore di una sistema è condizionato dal valore delle parti che lo compongono”*.

Alla base di questa definizione vi è l'idea che l'ambiente organizzativo è un contesto comunicativo, nel quale la conoscenza è un processo generativo e non di possesso, pertanto, non può essere descritta a priori, ma solo a posteriori in modo retrospettivo e in

²⁹⁷ Cfr. C. Darwin, *On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favored Races in the Struggle for Life*, Murry, London, 1859 (trad. it. *L'origine della specie per selezione naturale*, Newton Compton, Roma, 1973).

²⁹⁸ Si è ritenuto opportuno adottare l'aggettivo indispensabile con riferimento al ruolo che oggi giorno assolvono i beni e servizi. Essi infatti, devono essere in grado di offrire più adeguatamente, rispetto ai beni e dei servizi delle imprese concorrenti, le soluzioni ai problemi di una clientela sempre più esigente. In merito si veda T. Leavitt, *Marketing Imagination*, op. cit.

²⁹⁹ La competenza distintiva è un concetto dinamico, non statico, in quanto rappresenta un apprendimento collettivo da parte degli attori dell'impresa, o meglio un complesso processo di assimilazione, sperimentazione e applicazione del sapere.

³⁰⁰ Cfr. W.R. Ashby, *Principles of Self-Organization*, Pergamon Press, New York, 1962.

connessione con l'applicazione ad una esperienza diretta e condivisa. Conseguentemente, apprendere e sviluppare una rinnovata o nuova competenza distintiva comporta l'accettazione degli errori e delle sconfitte come spinta al miglioramento.

Dall'analisi generale è emerso che l'impresa si presenta in tal senso come un sistema di soggetti umani costituito da donne e uomini unici che interagendo, costruiscono se stessi, l'organizzazione aziendale ed insieme la propria soggettività. I soggetti umani infatti, acquisiscono dignità e rilevanza all'interno di un'impresa non tanto per ragioni ideologiche, ma perché disponendo di creatività, di flessibilità, di vitalità e di sapere forniscono le risposte più adeguate alla sofisticazione della competizione di mercato, attualmente caratterizzata da una continua evoluzione e trasformazione.

Tuttavia, nel presente scritto si è cercato di spiegare che affinché questa condizione si verifichi è necessario, che si diffonda una cultura organizzativa (anche attraverso attività di formazione professionale), orientata all'esaltazione, alla valorizzazione, alla responsabilizzazione e motivazione dei soggetti umani e alla creazione di condizioni di cooperazione e condivisione del sapere. La diffusione di tale cultura può favorire la comunione di intenti, di volontà e di impegni tra tutti gli individui, e rafforzare il senso di appartenenza di ciascun soggetto umano attraverso la condivisione dei significati all'interno dell'impresa e l'individuazione delle competenze distintive al suo esterno³⁰¹ sviluppando un orientamento positivo e, quindi, tendenzialmente attivo verso obiettivi, impegni ed attività.

Più specificatamente, la coesione culturale fa riferimento al grado di condivisione e di concordanza sull'importanza di determinati valori: più il consenso è ampio, più forte è la cultura dell'impresa ed una cultura organizzativa forte non può che avere un impatto notevole sull'impresa ad iniziare dal senso di appartenenza dei singoli soggetti umani. Questi, identificandosi con l'entità nella quale

operano, hanno una maggiore facilità di integrazione con la stessa, e sono maggiormente predisposti a comprendere quanto il loro contributo sia indispensabile. Conseguentemente, presentano maggiori stimoli nell'utilizzare e nel diffondere il sapere di cui dispongono, il quale, costituisce un elemento indispensabile, che deve essere differenziato dalle altre risorse presenti nell'impresa, nonché impiegato in modo più consapevole e organizzato in quanto crea valore in contesti differenti e sempre più numerosi da quello di origine (grazie all'effetto moltiplicatore della conoscenza³⁰²).

Questo aspetto, molto importante e non trascurabile al momento della progettazione organizzativa, può costituire il più valido strumento di risposta alla complessità perché favorisce il perseguimento della missione aziendale.

In conclusione, ciò che appare chiaro è che la sfida delle imprese moderne pertanto, non può che essere legata alla diffusione di una congrua cultura organizzativa che consenta sia l'esistenza di un clima ambientale che crei condizioni di coesione, di condivisione e di supporto tra tutti i soggetti umani capace di ridurre in maniera drastica gli atteggiamenti passivi e non collaborativi, sia l'identificazione degli obiettivi personali con gli obiettivi di sistema.

Solo se persistono queste condizioni, si può favorire lo sviluppo, la produzione, la riproduzione e la diffusione delle competenze e delle professionalità di tutta la forza lavoro, dei quadri, dei dirigenti attraverso l'influenza reciproca delle relazioni.

Infatti, in tale contesto, gli individui non possono che essere in possesso dei caratteri necessari per operare proficuamente nell'impresa e per rispondere prontamente alle sempre nuove opportunità di mercato, mantenendo al proprio interno una condizione di equilibrio. L'impresa deve essere capace di generare nel proprio interno delle forze in grado di raggiungere e mantenere un

³⁰¹ Cfr. P. Selznich, *La Leadership nelle organizzazioni*, op. cit.

³⁰² Cfr. E. Rullani, *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Milano, 2004.

assetto stabile e ordinato (entropia negativa³⁰³) nonostante le continue trasformazioni, causate dallo scontro tra forze interne e esterne, tendono verso una maggiore complessità.

Si pone pertanto il problema di volta in volta di gestire il rinnovamento della rete normativo - comportamentale in modo che le nuove condizioni non risultino travolgenti per la singola entità organizzativa che entra a contatto con nuovi vincoli, opportunità, minacce, ma consentano, di conseguire contemporaneamente ed adeguatamente gli obiettivi dell'impresa ed il soddisfacimento delle necessità umane: la modifica dei metodi organizzativi deve essere associata alla consapevolezza che i soggetti umani sono al centro del sistema organizzativo. Tale rinnovamento, si presenta come un processo permanente e continuo di adattamento alla turbolenza dell'ambiente, un processo senza fine la cui azione è diretta a far crescere l'impresa verso una maggiore efficienza, attraverso la valorizzazione non solo degli aspetti formali, quali gli obiettivi, la tecnologia, la struttura, le risorse finanziarie, ma soprattutto degli aspetti informali quali la cultura, gli atteggiamenti, i valori, i sentimenti, le interazioni, le norme di gruppo³⁰⁴.

Dall'analisi delle componenti che spingono gli individui ad assumere un determinato atteggiamento, effettuata nella tesi adottando un approccio di tipo multidisciplinare, dove le teorie economiche si integrano e si fondono con le teorie psicologiche³⁰⁵, è infatti emerso che il grado di soddisfazione o insoddisfazione di un individuo all'interno dell'impresa, e il conseguente senso di

³⁰³ Per l'approfondimento del concetto di entropia ed entropia negativa si rinvia a L. von Bertalanffy, *Teoria generale dei sistemi*, op. cit. e a H. von Foerster, *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma, 1987.

³⁰⁴ Cfr. P. G. Gabassi, *Psicologia, lavoro, organizzazione*, op. cit.

³⁰⁵ L'esigenza di integrare e fondere le teorie economiche con le teorie non economiche deriva dal convincimento che ciascun individuo sia influenzato da un sistema complesso di caratteristiche quali la propria personalità, i propri stimoli ed i propri obiettivi che subiscono un processo di modificazione a seconda del contesto spazio - temporale in cui sono inserite, e a seconda delle relazioni che si creano con l'interno dell'impresa e col suo esterno. In questa prospettiva, l'adozione di un approccio multidisciplinare appare una necessità irrinunciabile per l'approfondimento di alcuni degli elementi che contribuiscono a motivare e a

appartenenza, è la risultanza di una serie di fattori strettamente interrelati (che non permettono di identificare un'unica componente motivazionale) derivanti dalla rete normativo - comportamentale, dalla percezione che egli ne trae e dalla coincidenza dei propri obiettivi con quelli dell'entità in cui si trova ad agire.

È risultato dunque evidente che il miglioramento dei rapporti interpersonali, la comprensione e la fiducia reciproca, la riduzione delle tensioni nei gruppi di lavoro, lo sviluppo di nuove tecniche di risoluzione dei conflitti, la leadership partecipativa, permettono di sviluppare un modello cooperativo nel quale la capacità di comunicazione delle informazioni, la flessibilità, la creatività, la vitalità, l'impegno e l'adesione degli obiettivi aziendali nonché la creazione di un clima di sostegno e di sicurezza, non rendono quindi antagonisti, ma strettamente interconnessi i bisogni della persona e la missione dell'impresa. In tali condizioni, il soggetto umano è in grado di esprimere al meglio la propria professionalità, sentendosi pienamente partecipe, responsabile delle vicende aziendali, e soprattutto identificandosi con essa.

Albert Camus³⁰⁶ in merito all'importanza di stimolare l'entusiasmo, la creatività, la vitalità e l'identificazione dei soggetti umani nell'impresa sostiene che “*senza lavoro la vita si corrompe, ma sotto un lavoro senz'anima la vita soffoca e muore*”. La difficoltà di adattamento dell'uomo all'ambiente nel quale opera, dovuta alcune volte alle troppo intense e prolungate sollecitazioni (che eccedono la capacità di risposta), ma anche alle troppo povere sollecitazioni ambientali (che creano noia e monotonia, sminuendo e svalutando le capacità di ciascun individuo) rispetto al sistema di attese personali, determina perdita di fiducia nelle proprie capacità, atteggiamenti indifferenti o lesivi per l'impresa e situazioni di stress³⁰⁷.

responsabilizzare gli individui e che pertanto, incidono sulla loro condizione di appartenenza.

³⁰⁶ Cfr. A. Camus, *Le mythe de Sisyphe*, Gallimard, Paris, 1942.

³⁰⁷ Cfr. G. U. Caprara, L. Borgogni, *Stress e organizzazione del lavoro*, articolo pubblicato in *Bollettino di psicologia applicata*, 187 - 188, 1988; H. Seyle, *The stress of life*, Mc Graw-Will, New York, 1956.

Il disimpegno nell'attività lavorativa e lo stress, sono inoltre, causa di abuso e di deterioramento delle professionalità, poiché si traducono non solo in insoddisfazione personale, ma anche in insoddisfazione di gruppo e di sistema soprattutto in considerazione del fatto che gli individui interagiscono continuamente e sistematicamente all'interno dell'impresa esercitando una condizione di influenza reciproca che spesso volte può dimostrarsi dannosa se non si interviene tempestivamente a circuire il fenomeno.

In questi termini, la prospettiva espositiva perseguita, si è imperniata nell'obiettivo di costituire, in generale, uno strumento di analisi e comprensione dei problemi organizzativi e, in particolare, delle implicazioni derivanti dalla condizione di appartenenza dei soggetti umani all'impresa.

I risultati conseguiti, devono necessariamente considerarsi di prima approssimazione, poiché lo studio di fenomeni complessi quali gli interessi, i bisogni più profondi di ogni soggetto umano operante nell'impresa e, conseguentemente l'insieme degli elementi che influiscono sull'attribuzione del valore di ciascun individuo all'entità nella quale opera e sul loro comportamento non conduce mai ad una conoscenza oggettiva e completa a causa della complessità e mutevolezza che caratterizza l'ambiente, il mercato, l'impresa e, conseguentemente, gli stessi soggetti umani.

Tali risultati, si propongono comunque, di fornire degli spunti per una riflessione e, per un futuro approfondimento.

Bibliografia

- P. Adinolfi, *Teoria della Leadership*, in R. Cafferata, *Management e organizzazione aziendale, Materiali di Studio*, Aracne, Roma, 2000.
- G. Airoldi, G. Brunetti, V. Coda, *Lezioni di Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 1989.
- C. Alderfer, *Existence Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York, 1972.
- F. H. Allort, *Social Psychology*, Mass.: Riverside Press, Cambridge, 1924.
- G. W. Allport, *Psicologia della personalità*, Pas-Verlag, Zurich, 1969.
- A. Angyal, *A Logic of Systems*, Mass: HUP, Cambridge, 1941.
- H. I. Ansoff, *Strategia aziendale*, Etas Kompass, Milano, 1968.
- C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, Wiley, New York, 1964.
- C. Argyris, *Lo sviluppo organizzativo e dei quadri direttivi*, Isedi, Milano, 1972.
- C. Argyris, D. A. Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading Mass., Addison – Wesley, 1978 (trad. it. *Apprendimento Organizzativo*, Guerini e Associati, Milano, 1998).
- S. Asch, *Social Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1952.
- W.R. Ashby, *Principles of Self-Organization*, Pergamon Press, New York, 1962.
- J. W. Atkinson, *La motivazione*, Società editrice il Mulino, Bologna, 1973.
- R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York, 1984.
- C. Baccarani, G. M. Golinelli, *L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, articolo pubblicato in *Sinergie*, n°61/62 maggio – dicembre, 2003.
- R. F. Bales, *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*, Addison – Wesley, Mass, 1950.
- A. Bandura, *Social Foundations of Thoughts and Actions: a Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.), 1986.
- A. Bandura, *Autoefficacia*, Erickson, Trento, 2000.
- C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938, (trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970).
- D. L. Barton, *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- G. S. Becker, *Investment in human capital: a theoretical analysis*, articolo pubblicato in *The Journal of Political Economy*, n. 70, 1962.
- R. Bekhard, *Strategie e modelli di sviluppo organizzativo*, Etas, Milano, 1972.

- E. Benedetti, B. Di Bernardo, *Reti: un nuovo paradigma?*, in E. Benedetti, M. Mistri, S. Solari, *Teorie evolutive e trasformazioni economiche*, Cedam, Padova; 1997.
- W. G. Bennis, *Lo sviluppo Organizzativo*, Etas, Milano, 1972.
- B. Berelson, G. A. Steiner, *Il comportamento umano*, Franco Angeli, Milano, 1968.
- P. Berger, T. Luckmann, *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, Anchor Books, 1966.
- D. Berlyne, *Behavior Theory as Personality Research*, in E. Borgatta e W. Lambert, *Handbook of Personality: Theory and Research*, Ill, Rand Mc Nally, Chicago, 1968.
- V. L. Bertalanffy, *La teoria generale dei sistemi*, I.L.I., Milano, 1971.
- H. von Foerster, *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma, 1987.
- R. R. Blake, J. S. Mouton, *Gli stili di direzione*, Etas, Milano, 1969.
- R. Blauner, *Alienation and Freedom*, Univ. of Chicago Press, 1964 (trad. it. *Alienazione e libertà*, Angeli, Milano, 1971).
- P. Block, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, Jossey – Bass, San Francisco, 1987
- D. Bodega, *La comunicazione nel cambiamento culturale dell'azienda*, articolo pubblicato in *Economia e management*, n. 4, 1988.
- D. Bodega, *Le forme della Leadership*, Etas, Milano, 2002.
- M. C. Bombelli, L. Girelli, *La formazione autogestita*, articolo pubblicato in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 209, maggio/giugno 2005.
- G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- K. E. Boulding, *The Organizational Revolution*, Harper & Bro., New York, 1953.
- T. Boydell, M. Pedlar, J. Burgoyne, *The Learning Company: a strategy for sustainable development*, Mc Graw-Hill Book Company, London, 1991.
- H. Braverman, *Lavoro e capitale monopolistico*, Einaudi, Torino, 1974.
- R. Brognana, V. Codeluppi, *Imagineering, Costruzione dell'immagine e strategia di comunicazione*, Guerini e Associati, Milano, 1992.
- G. Burrell, G. Morgan *Sociological paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London, 1979.
- T. Burns, G. M. Stalker, *Direzione aziendale e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 1974.
- F. Butera, *Contributo all'analisi di variabili strutturali che influiscono sul mutamento dell'organizzazione del lavoro: il caso Olivetti*, articolo pubblicato in *Studi organizzativi*, n. 1, 1973.
- R. Cafferata, *Il cambiamento e le difficoltà del cambiamento nelle imprese*, in E. Rullani, S. Vicari, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, op. cit.

- R. Cafferata, *L'azienda come sistema "cooperativo"*, in *Management e organizzazione aziendale, Materiali di Studio*, Aracne, Roma, 2000.
- R. Cafferata, *Sistemi, ambiente e innovazione – Come si integrano la continuità e il mutamento dell'impresa*, Giappicchelli, Torino, 1995.
- R. Cafferata, *Sistemi, Strutture e Processi*, in R. Cafferata, *Management e organizzazione aziendale*, op. cit.
- A. Camuffo, *Competenze. La gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa*, articolo pubblicato in *Economia & management*, n.2, 1996.
- A. Camus, *Le mythe de Sisyphe*, Gallimard, Paris, 1942.
- G. Capaldo, L. Iandoli, P. Rippa, G. Zollo, *Tempi organizzativi di lavoro e tempi di vita familiare*, articolo pubblicato in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 210 Luglio – Agosto, 2005.
- R. Cappellari, *Valutare la formazione nel tempo dell'ambiguità*, articolo pubblicato in *Sviluppo & Organizzazione* n. 211, settembre/ottobre 2005.
- G. V. Caprara, C. Barbanelli, *La misura delle personalità in ambito organizzativo: i Big Five*, in L. Borgogni, *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- G. U. Caprara, L. Borgogni, *Stress e organizzazione del lavoro*, articolo pubblicato in *Bollettino di psicologia applicata*, 187 – 188, 1988; H. Seyle, *The stress of life*, Mc Graw-Will, New York, 1956.
- G. V. Caprara D. Cervone, *Personality. Determinants, Dynamics and Potentials*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
- G. V. Caprara, A. Gennaro, *Psicologia della personalità*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- D. Carter, P. Stringer, *Environmental Interaction*, International Universities Press, New York, 1976.
- D. Cartwright, L. Festinger, *A Quantitative Theory of Decision*, articolo pubblicato in *Psychological Review*, n. 50, 1943.
- A. D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, 1962 (trad. it. *Strategia e struttura. Storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano, 1980).
- S. C. Chen, *Social modification of the activity of ants in nestbuilding*, articolo pubblicato in *Psychological Zoology*, n. 10, 1937.
- S. Cherubini, *Comunicazione esterna*, in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Vol. II, Franco Angeli, Milano, 1995.
- M. Colasanto, *Partecipazione*, in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Volume I, op. cit.
- J. S. Coleman, *Power and the Structure of Society*, Norton & Co. Inc, New York, 1974.

- J. Collins e J. Porras, *Built to last: successful habits of visionary companies* Harper Business, N.Y, 1998.
- M. Comastri, *Lavoratori protagonisti di una storia di successo*, Il Sole 24 Ore, 4 dicembre 2004.
- G. Corbetta, *Le medie imprese*, Egea, Milano, 2000.
- N. B. Cottrell, *Social facilitation*, in C. G. McClintock, *Experimental Social Psychology*, Rinehart & Winston, New York: Holt, 1972.
- E. Croci, *Comunicazione interna*, in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Vol. II, Franco Angeli, Milano, 1995.
- M. Crozier, *L'impresa in ascolto: il management nel mondo post industriale*, Milano, Il Sole 24 Ore Libri, 1990.
- M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil, Paris, 1963 (trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Etas, Milano, 1969).
- M. Csikszentmihalyi, *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey Bass, San Francisco, 1975.
- G. Daccò, *L'organizzazione aziendale*, Cedam, Padova, 1993.
- G. B. Dagnino, *Conoscenza, complessità e sistemi di imprese*, G. Giappichelli editore, Torino, 2000.
- C. Darwin, *On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favored Races in the Struggle for Life*, Murry, London, 1859 (trad. it. *L'origine della specie per selezione naturale*, Newton Compton, Roma, 1973).
- J. F. Dashiell, *An experimental analysis of some group effects*, articolo pubblicato in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n. 25, 1930.
- T. H. Davenport, D. W. De Long, M. C. Beers, *Successful knowledge management projects*, articolo pubblicato in *Sloan Management Review*, n. 39, 1998.
- T. H. Davenport. L. Prusak, *Il sapere al lavoro*, RCS Libri s.p.a., Milano, 2000.
- K. Davis, *Human Society*, The Macmillan Company, New York, 1949.
- R. De Carms, *Personal Causation*, Academic Press, New York, 1968.
- E. Deci, *Intrinsic Motivation*, Plenum, New York, 1975.
- B. Di Bernardo, E. Rullani, *Cicli lunghi e morfogenesi del capitalismo industriale: teoria dell'innovazione o teoria dell'evoluzione*, in F. Belussi, *Economie locali e innovazione tecnologica*, Franco Angeli, Milano, 1988.
- J. Dollard, L. W. Doob, N. E. Miller, O. H. Mowrer, R. R. Sers, *Frustration and Aggression*, Yale University Press, New Haven, 1939 (trad. it. *Frustrazione e aggressività*, Giunti – Barbera, Firenze, 1967).
- J. Dollard, N. E. Miller, *Personality and Psychotherapy: An Analysis in Terms of Learning, Thinking and Culture*, McGraw Hill, New York, 1950 (trad. it. *Personalità e psicoterapia*, Milano, Angeli, 1975).
- P. Drucker, *Post – Capitalism Society*, Harper Business, New York, 1993.

- C. Eden, *On the Nature, of Cognitive Maps*, articolo pubblicato in *Journal of Management Studies*, n. 3, 1992.
- F. E. Emery, E. L. Trist, *The Casual Texture of Organizational Environments*, articolo pubblicato in *Human Relations*, n. 18, 1965.
- R. M. Emerson, *Power Dependence Relations*, articolo pubblicato in *American Sociological Review*, Vol. 27, 1962.
- N. S. Endler, *Interactionism*, in N. S. Endler, J. McV. Hunt, *Personality and the Behavioral Disorders*, Vol. I, Wiley, New York, 1984.
- A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York, Free Press, 1961.
- A. Etzioni, *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1970.
- J. H. Eysenck, *Dimensions of Personality*, Routledge and Kegan Paul, London, 1947.
- J. H. Eysenck, *The Biological Basis of Personality*, C. C. Thomas, Springfield, 1967.
- J. H. Eysenck, *The Scientific Study of Personality*, Routledge and Kegan Paul, London, 1952.
- F. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw – Hill, New York, 1967.
- R. Fiocca, *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, Egea, Milano, 1993.
- FOP Speciale, n.1, 2006.
- A. Fontana, G. Varchetta, *La valutazione riconoscente*, Guerini e Associati, Milano, 2005.
- J. P. Forgas, *Comportamento interpersonale*, Armando Editore, Roma, 1989.
- J. P. Forgas, G. Van Heck, *La psicologia delle situazioni*, in G. V. Caprara, G. Van Heck, *Moderna Psicologia della Personalità*, LED, Milano, 1994.
- J. P. Forgas, *The effects of prototypicality and cultural salience on perceptions of people*, articolo pubblicato in *Journal of Research in Personality*, n. 17, 1983.
- J. P. Forgas & L. B. Brown, *Environmental and behavioural cues in the perception of social encounters*, articolo pubblicato in *American Journal of Psychology*, n. 90, 1977.
- W. L. French, C. H. Bell, *Lo sviluppo organizzativo*, Isedi, Milano, 1976.
- G. Friedmann, *Problemi umani del macchinismo industriale*, Einaudi, Torino, 1949.
- M. L. Friendly & S. Glucksberg, *On the description of sub – cultural lexicons*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 14, 1970.
- P. G. Gabassi, *Psicologia, Lavoro, Organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- J. Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Reading, Addison – Wesley, Mass., 1973.

- M. Gatti, G. M. Golinelli, *L'impresa sistema vitale. Il governo dei rapporti inter – sistemici*, articolo pubblicato nel sito internet <http://wwwold.unimib.it/symphonya/golinelliegatti.PDF>
- G. Giugni, *Diritto sindacale*, Ed. Cacucci, Bari, 2004.
- D. C. Glass & J. C. Singer, *Urban Stress*, Academic Press, 1972.
- G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, Cedam, Padova, 2000.
- G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. II, *La dinamica evolutiva del sistema impresa tra economia e finanza*, Cedam, Padova, 2000.
- G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. III, Cedam, Padova, 2002.
- E. Gori, *Quali prospettive dalla ricerca sulla qualità e l'efficacia della scuola per la costruzione di sistemi di Accountability dell'istruzione*, articolo pubblicato in *Non profit*, n.1, 2003.
- A. Grandori, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- E. R. Guthrie, *Personality in Terms of Associative Learning*, in J. Mc V. Hunt, *Personality and Behavior Disorder*, Ronald Press, New York, 1944, (trad. it. *La personalità in termini di apprendimento associativo*, in G. V. Caprara, R.Luccio, *Teorie della Personalità*, Vol. I., Bologna, Il Mulino, 1986).
- E. R. Guthrie, *The Psychology of Learning*, Harper, New York, 1935; B. F. Skinner, *The Behavior of Organisms*, Appleton – Century Crofts, New York, 1938.
- J. J. Heckman, *Policies to Foster Human Capital*, University of California, Berkeley, 2003.
- F. Herzberg, *The Motivation to Work*, Wiley, New York, 1959.
- P. J. Hettema, *Personality and Adaptation*, Noth – Holland, Amsterdam, 1979.
- P. J Hettema, *Personality and Environment*, Wiley, Chichester, 1989.
- G. C. Homans, *The Human Group*, Harcourt, New York, 1950.
- C. Hull, *Principles of Behavior*, Appleton – Century - Crofts, New York, 1948 (trad. it. *I principi del comportamento*, Armando, Roma, 1978).
- G. Iacono, *L'organizzazione basata sulla conoscenza*, Franco Angeli, Milano, 2000.
- E. Invernizzi, *La comunicazione organizzativa nel governo dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1996.
- E. Invernizzi, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano, 2000.
- E. Invernizzi, A. Mazzei, *La comunicazione*, in G. Costa, R. C. D. Nacamulli, *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. 3, Utet, Torino, 1997.

- M. C. Isolabella, *Il conflitto e la cooperazione*, in *Manuale di Organizzazione Aziendale*, G. Costa e R. C. D. Nacamulli, op. cit.
- F. Isotta, *Organizzazione Aziendale*, Cedam, Padova, 2003.
- ISTAT, Rapporto annuale 2005.
- A. Jago, *Leadership: perspectives in theory and research*, articolo pubblicato in *Management Science*, n. 28, 1982.
- I. Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign – Policy Decision and Fiascos*, Houghton Mifflin, Boston, 1972.
- E. Jaques, *A General Theory of Bureaucracy*, Heinemann, London, 1976.
- E. Jaques, *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Angeli, Milano, 1974.
- E. Jaques *L'organizzazione indispensabile*, Guerini e Associati, Milano, 1991.
- E. Jaques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, London, 1951, (trad. it. *Autorità e partecipazione nell'azienda*, Angeli, Milano, 1974).
- R. Johnson, D. Redmond, *L'arte dell'empowerment. Come realizzare un'organizzazione snella più competitiva coinvolgendo e responsabilizzando il personale*, Angeli, Milano, 1999.
- E. E. Jones, R. E. Nisbett, *The Actor and the Observer*, General Learning Press, N. Y., 1971.
- R. M. Kanter, *Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities*, in *American Sociological Review*, n. 33, 1968.
- R. M. Kanter, *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York, 1977.
- A. Kardiner, R. Linton, *The Individual and His Society*, Columbia University Press, New York, 1939 (trad. it. *L'individuo e la sua società*, Bompiani, Milano, 1965).
- S. V. Kasl, J. R. P. French Jr, *The effects of occupational status on physical and mental health*, articolo pubblicato in *J. Soc. Issues*, n. 3, 1962.
- G. A. Kelly, *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York, 1955.
- D. M. Kreps, *Teoria dei giochi e modelli economici*, Il Mulino, Bologna, 1992.
- B. Latane, K. Williams, S. Harkins, *Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 37, 1979.
- E. J. Lawer, J. Yoon, *Commitment in exchange relations: test of a theory of relational cohesion*, in *American Sociological Review*, n. 61, 1996.
- P. R. Lawrence e J. W. Lorsh, *Organization and Environment,: Managing Differentiation and Integration*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967 (trad. it. *Come organizzare le aziende per affrontare i cambiamenti tecnico – produttivi e commerciali*, Franco Angeli, Milano, 1976).
- T. Leavitt, *Marketing imagination*, Sperling & Kupfer, Milano, 1985.

- R. Leoni, G. Usai, *Organizations Between Systemic and Epistemological Complexities. An Introduction*, in http://www.rivistapoliticaeconomica.it/2004/gen-feb/Leoni_Usai.pdf
- K. Lewin, *Group decision and social change* in E. E. Maccoby, T. E. Newcomb, E. L. Hartley, *Readings in social psychology*, Holt, New York, 1985.
- K. Lewin, *Principi di psicologia topologica*, Ed. OS, Firenze, 1970.
- K. Lewin, *Teoria dinamica della personalità*, Giunti – Barbera, Firenze, 1965.
- K. Lewin, *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, Il Mulino, Bologna, 1972.
- R. Likert, *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1988.
- M. Livolsi, *Manuale di sociologia della comunicazione*, Editori Laterza, Bari, 2000.
- M. Maiocchi, S. Quintarelli, *Internet per l'azienda*, Il sole 24 ore S.p.A, Milano, 1998.
- A. Mandelli, *Internet Marketing*, McGraw-Hill Libri Italia srl, Milano, 1998.
- M. Mander e G. P. Quaglino, *La leadership*, in G. Costa e R. C. D. Nacamulli, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Utet, Torino, 1997.
- F. G. Mann, H. G. Baumgartel, *Absences and employee attitudes in an electric power company*, Ann Arbor, Survey Research center, University of Michigan, 1952.
- J. C. March, H. A. Simon, *Organizations*, Wiley, New York, 1958 (trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Edizioni di Comunità, Milano, 1966).
- L. Mariani, *Cultura*, saggio pubblicato in L. Caselli, *Le parole dell'impresa*, Vol. I, Franco Angeli, Milano, 1995.
- R. Marinucci, *Ogni anno si investono 750mila € in formazione*, Il Sole 24 Ore, 4 dicembre 2004.
- H. Markus, *The effect of mere presence on social facilitation: an unobtrusive test*, articolo pubblicato in *Journal of Experimental Social Psychology*, n. 14, 1978.
- A. H. Maslow, *Motivazione e personalità*, Armando, Roma, 1973.
- H. Maturana, F. Varela, *L'albero della conoscenza*, Garzanti, Milano, 1987.
- E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Harvard U.P., Boston, 1945, (trad. it. *I problemi umani e socio – politici della civiltà industriale*, Utet, Torino, 1969).
- D. McClelland, *Human Motivation*, Foresman and Co, Glenview, 1985.
- G. Mead, *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago, 1934 (trad. it. *Mente, sé e società*, Giunti Barbera, Firenze, 1972).
- G. Melis, *Competitività e adeguamento strategico nelle imprese: la rilevanza di un'ideale rete normativo comportamentale*, Cedam, Padova, 1999.
- R. K. Merton, *Teoria e struttura sociale*, Il Mulino, Bologna, 1970.

- F. Miggiani, *Learning Organization: idee e sistemi per lo sviluppo aziendale nella società della conoscenza*, Guerini e Associati, Milano, 1994.
- Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Rapporto 2005 sulla formazione continua*.
- H. Mintzberg *la progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996.
- S. Missineo, *L'approccio di mercato al commercio elettronico*, in E. Maria Tripodi, F. Santoro, S. Missineo, *Manuale del commercio elettronico*, Giuffrè, Milano, 2000.
- E. Morin, *Il Paradigma Perduto*, Bonpiani, Milano, 1973.
- N. Morse, *Satisfactions in the white – collar job*, Ann Arbor, Survery Research Center, University of Michigan, 1953.
- O. H. Mowrer, *Learning Theory and Personality Dynamics*, Ronald Press, New York, 1950.
- H. A. Murray, *Alcuni concetti fondamentali per una psicologia della personalità*, in G. V. Caprara, R. Luccio, *Teorie della personalità*, Vol. I, Bologna, Il Mulino, 1986.
- H. A. Murray, *Explorations in Personality*, Science Editions, New York, 1962.
- Cfr. H. A. Murray, *Alcuni concetti fondamentali per una psicologia della personalità*, in G. V. Caprara e R. Luccio, *Teorie della personalità*, Vol. 1, op. cit.
- I. Nonaka, *Japanese management: what about the “hard” skills?* Articolo pubblicato in *Academy of Management Review*, n. 10, 1985.
- I. Nonaka e H. Takeuchi, *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, N.Y, 1995.
- W. Olins, nel suo manoscritto *Corporate identity: Making business strategy visible through design*, Thames & Hudson, London, 1990.
- S. H. Osipow, *Theories of Career Development*, 2nd ed., Appleton – Century – Crofts, New York, 1973.
- W. G. Ouchi, *Teoria Z*, Fundo Educativo Brasileiro, São Paulo, 1982.
- T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, Ill., Glencoe, 1960.
- I. P. Pavlov, *Conditioned Reflexes*, Oxford University Press, Oxford, 1927.
- T. J. Peters, R. Waterman *Alla ricerca dell'eccellenza. Lezioni dalle aziende meglio gestite*, Sperling & Kupfer, Milano, 1984.
- A. M. Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures*, articolo pubblicato in *Administrative Scienze Quarterly*, n. 4, 1979, e tradotto da P. Gagliardi in *Le imprese come culture*, Esedi, Utet, Torino, 1995.
- J. Pfeffer, *I talenti non sono tutto. Vince il gioco di squadra*, articolo pubblicato in *Il Sole 24 Ore*, 4 dicembre 2004.
- J. Piaget, *Biologie et Connaissance*, Gallimard, Parigi, 1967.

- J. Piaget, *Psicologia dell'intelligenza*, Giunti – Barbera, Firenze, 1952.
- C. Piccardo, *Empowerment: strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*, Ed. R. Cortina, Milano, 1995.
- M. E. Porter, *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1996.
- L. W. Porter, E. E. Lawler, J. R. Hackmann, *Behavior in Organizations*, McGraw – Hill, New York, 1975.
- D. Pugh, D. Hickson e altri *Organizational Structure in its Context: The Aston Programme I*, Gower, London, 1976.
- D. Pugh, C. R. Hining, *Organizational Structure – Expansions and Replications: The Aston Programme II*, Gower, London, 1976.
- D. Pugh, R. L. Payne, *Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III*, Gower, London, 1977.
- D. Pugh, D. Hickson, C. R. Hining, *Writer on Organizations*, Penguin, London, 3^a ed., 1983.
- G. P. Quaglino, S. Casagrande, A. Castellano, *Gruppo di lavoro, Lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1992.
- A. Rea, *Il nuovo significato della comunicazione nel processo di formazione dei sistemi intelligenti*, in E. Rullani, S. Vicari, *Sistemi ed evoluzione nel management*, op. cit.
- F. Roethlisberger, W. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard U. P., Cambridge, 1939.
- I. C. Ross, A. E. Zander, *Need satisfactions and employee turnover*, articolo pubblicato in *Personnel Psychology*, n°62, 1961.
- E. Rullani, *Crescita e successione: la metamorfosi del capitalismo personale*, articolo pubblicato in *Cuoa Rivista*, n. 2, 1999.
- E. Rullani, *Economia della conoscenza*, Carocci, Milano, 2004.
- E. Rullani, *La conoscenza e le reti: gli orizzonti del caso Italiano*, articolo pubblicato in *Sinergie*, n. 31, 1993.
- E. Rullani, *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Milano, 2004.
- E. Rullani, *Networks and internationalization: Managing complexity through knowledge*, in A. Zan, S. Zambon, A.M. Pettigrew, *Perspectives on Strategic Change*, Kluwer, Dordrecht; 1993.
- E. Rullani, *Teoria ed evoluzione dell'impresa industriale*, in *L'impresa industriale*, M. Rispoli, Il Mulino, Bologna, 1984.
- E. Rullani, S. Vicari, *Introduzione: sistemi ed evoluzione nel management*, in E. Rullani, S. Vicari, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas Libri, Milano, 1999.
- F. Santoro, *Il Commercio Elettronico*, FAG, Milano, 2000.
- G. Sapelli, *Per una cultura dell'impresa. Strategia e sapere del management moderno*, Angeli, Milano, 1989.

- S. Schachter, *The psychology of affiliation, experimental studies of the sources of gregariousness*, Stanford Univ. Press, Stanford, 1959.
- E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985 (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, 1990).
- B. Schneider, *People make the place*, articolo pubblicato in *Personnel Psychology*, n. 40, 1987.
- N. Schwarz & G. Clore, *Mood, misattribution and judgements of well-being*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 45, 1983.
- S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam. Padova, 1999.
- R. Scott, *Le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- R. Sears, *Social Behavior and Personality Development*, in T. Parsons e E. A. Shils, *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, 1951.
- J.A. Seiler, *Analisi dei Sistemi e Comportamento Organizzativo*, Etas Libri, Milano, 1976.
- P. Selznich, *La Leadership nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- P. Senge, *Attraverso la cruna dell'ago*, in AA.VV.: *I nuovi paradigmi del business*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano, 1997.
- P. Senge, *The fifth Discipline – The art & Practice of the learning Organization*, Doudleday/Currency, New York, 1990, (trad. it. *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1992).
- W. H. Sheldon, *Personality and the Behaviour Disorders*, Ronald Press, New York, 1944.
- W. H. Sheldon, *The varieties of Temperament: a Psychology of Constitutional Differences*, Harper, New York, 1942.
- W. H. Sheldon, S. S. Stevens, W. B. Tucker, *The Varieties of Human Phisique*, Harper, New York, 1940.
- A. Siano, *Competenze e comunicazione del sistema impresa*, Giuffrè, Milano, 2001.
- H. A. Simon, *Administrative Behavior*, McMillan, New York, 1947 (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958).
- H. A. Simon, *Informatica, direzione aziendale e organizzazione del lavoro. La nuova scienza delle decisioni manageriali*, Franco Angeli, Milano, 1980.
- A. Smith, *La ricchezza delle nazioni*, Utet, Torino, 2006.
- K. Spence, *The Postulate and Methods of Behaviorism*, articolo pubblicato in *Psychological Review*, n. 55, 1948.
- W. Stoll, *Verso la learning organization*, articolo pubblicato in *Sistemi e Impresa*, n. 10, 1994.

- D. E. Super, *The Psychology of Careers*, Harper & Row, New York, 1957.
- S. Tagliagambe, G. Usai, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, ISEDI, Milano, 1994.
- S. Tagliagambe, G. Usai, *Organizzazioni*, Giuffrè Editore, Milano, 1999.
- H. Tajfel & J. P. Forgas, *Social categorisations: cognitions, values and groups*, in J. P. Forgas, *Social Cognition: Perspectives on Everyday Understanding*, Academic Press, London, 1981.
- A. S. Tannenbaum, *Psicologia sociale dell'organizzazione di lavoro*, Franco Angeli Editore, Milano, 1969.
- F. W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros., New York, 1911 (trad. it. *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompass, Milano, 1967).
- E. P. Tetlock, R. S. Peterson, C. McGuire, S. Chang et al., *Assessing political group dynamics: A test of the groupthink model*, articolo pubblicato in *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 63, 1992.
- J. Thompson, *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1988.
- E. L. Thorndike, *Animal Intelligence*, Macmillan, New York, 1911; J. Watson, *La Psicologia così come la vede il comportamentista*, in P. Meazzini, *Watson*, Bologna, Il Mulino, 1976.
- E. Toja, *Spirito imprenditoriale e obiettivi trasparenti*, Il Sole 24 Ore, 4 dicembre 2004.
- E. C. Tolman, *Behaviour and Psychological Man*, University of California Press, Berkeley, 1951.
- W. Torbert, *The Power of Balance. Transforming Self, Society and Scientific Inquiry*, Sage, Newbury Park, 1991.
- H. L. Tosi, M. Pilati, N. P. Mero, J. R. Rizzo, *Il comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2002.
- A. Touraine, *L'évolution du travail ouvrier aux Usines Renault*, Editions du Cnrs, Paris, 1955 (trad. it. *L'evoluzione del lavoro operaio alla Renault*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1974).
- N. Triplett, *The dynamogenic factors in pacemaking and competition*, articolo pubblicato in *American Journal of Psychology*, n. 9, 1897.
- E. L. Trist, K. W. Bamforth, *Some Social and Psychological Consequencies of the Longwall Method of Coal-getting*, articolo pubblicato in *Human Relations*, n. 4, 1951.
- G. Usai, *L'efficienza nelle organizzazioni*, Utet, Torino, 2000.
- G. Usai, *Le organizzazioni nella complessità*, Cedam, Padova, 2002.
- G. Usai, *Relazioni impresa - ambiente e Costituzione europea*, Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Cagliari, Cagliari, 2004.

- G. Usai, *Teoria generale dei sistemi e cibernetica in economia d'azienda*, in *Annali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Cagliari*, A. A. 1971-1972, 1972-1973.
- E. Valdani, *L'impresa pro-attiva, Co-evolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, Mc Graw-Hill, Milano, 2000.
- G. Van Heck, *The Construction of a General Taxonomy of Situations*, in H. Bonarius, G. Van Heck, N. Smid, *Personality Psychology in Europe: Theoretical and Empirical Developments*, Vol. I, Swets and Zeitlinger, The Netherlands, Lisse, 1984.
- S. Verza, *Impresa e gestione della conoscenza*, articolo pubblicato in *Sistemi e Impresa*, n.10, 1999.
- S. Vicari, *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas, Milano, 1991
- S. Vicari, P. Cillo, *Capacità creativa e innovazione*, articolo pubblicato in *Sinergie*, n. 67, 2005.
- .C. R. Walker, R. H. Guest, *The man on the assembly line*, articolo pubblicato in *Harvard Business Rev.*, n. 30, 1952.
- J. P. Walsh, G. R. Ungson, *Organization memory*, articolo pubblicato in *Academy of Management, Review*, n. 16, 1991.
- L. Warner, J. Low, *The Social, System of the Modern Factory*, New Haven, Yale U. P., 1947 (trad. it. *Il sistema sociale nella fabbrica moderna*, Etas Kompass, Milano, 1969).
- P. Watzlawich, J. H. Beavin, D. D. Jackson, *Pragmatica della Comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.
- A. M. Webber, *What's so New About the New Economy*, Harvard Business Review, January – February, 1993.
- M. Weber, *Economia e Società*, Volume I, Edizioni di Comunità, Milano, 1980.
- K. E. Weick, *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1995.
- K. E. Weick, K. H. Roberts, *Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks*, articolo pubblicato in *Administrative Science Quarterly*, n. 38, 1993.
- J. C. Welty, *Esperiments in group behaviour of fishes*, articolo pubblicato in *Physiological Zoology*, n. 7, 1934.
- R. White, *Motivation Reconsidered: the Concept of Competence*, articolo pubblicato in *Psychological Review*, n. 66, 1959.
- J. Woodward, *L'organizzazione industriale, teoria e pratica*, Rosenberg & Sellier, Torino, 1975.
- S. Wyatt, J. Fraser, F. G. Stock, *The effects of Monotony in Work*, Industrial Fatigue Research Board, London, 1929.

- R. B. Zajonc, *Social facilitation*, articolo pubblicato in *Science*, n. 149, 1965.

Sitografia

- <http://www.greatplacetowork.it/>
- http://www.istat.it/salastampa/comunicati/in_calendario/bildem/20060710_02/testintegrale.pdf
- http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vdottori_isc2.asp
- <http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vmaster13.asp>
- <http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vmaster23.asp>
- <http://www.miur.it/scripts/postlaurea/vspecializzazione3.asp>
- http://www.miur.it/ustat/Statistiche/IU_home.asp
- <http://wwwold.unimib.it/symphonya/golinelliegatti.PDF>
- http://wwwrivistapoliticaeconomica.it/2004/gen-feb/Leoni_Usai.pdf
- <http://www.ueonline.it/eurosportello/statiche/generale/fondiindir2007/sintesi.pdf>

Fonti normative

- Legge 196/97, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 154 del 04/07/97.
- Legge 53/00, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 60 del 13/03/00.
- Legge 383/01, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 248 del 24/10/01.
- Legge 236/93, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 167 del 19/07/03.
- Regolamento (CE) n. 1083/2006, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale Europea del 31/07/2006.