



Unione Europea  
Fondo Sociale Europeo



**Ministero dell'Istruzione,  
dell'Università e della Ricerca**



Università degli studi di Palermo

C.I.R.M.E.T  
Centro Interdipartimentale per la Ricerca e il Monitoraggio dell'Economia e del Territorio

***Innovazione come strategia aziendale anticrisi:  
aspetti psicologici e socio-economici***

*Coordinatore*  
*Ch.ma Prof.ssa R. Giaimo*

*Tutor*  
*Ch.mo Prof. F. Pace*

*Tesi del*  
*Dott.ssa C. Passalacqua*

Dottorato di Ricerca in  
“Analisi Congiunturale, Territoriale e della Qualità totale”  
Ciclo XVIII  
Secs M/PSI-01

## **INDICE**

### **Introduzione**

### **PRIMA PARTE:**

#### **Cap. 1 Innovazione, imprese e mercato**

##### **1.1 Il concetto di innovazione**

##### **1.2 Aspetti economici del processo innovativo**

##### **1.3 Quale innovazione per le imprese ?**

##### **1.4 Innovazione e mercato globale**

##### **1.5 Verso quale cambiamento ?**

##### **1.6 Difficoltà e opportunità d'innovazione in Sicilia**

##### **1.7 Finanziamenti all'innovazione**

#### **Cap. 2 Aspetti organizzativi dell'impresa**

##### **2.1 Introduzione**

##### **2.2 Il concetto di organizzazione: Principali correnti teoriche**

##### **2.3 Cultura organizzativa**

##### **2.4 Clima organizzativo**

##### **2.5 Relazione tra cultura organizzativa e clima organizzativo**

##### **2.6 Clima, soddisfazione e benessere organizzativo**

##### **2.7 Cultura organizzativa e innovazione**

## **Cap. 3 Strategie organizzative per la promozione dell'innovazione**

### **3.1 Introduzione**

### **3.2 Leadership e atteggiamento manageriale**

### **3.3 Le risorse umane e la loro gestione**

### **3.4 Team e comunicazione**

### **3.5 Strategie motivazionali, valutazione del rischio e formazione**

## **SECONDA PARTE:**

### **Cap. 1 Metodologia della ricerca**

### **Cap. 2 Risultati dell'indagine svolta su un campione di imprese**

### **Conclusioni**

### **Bibliografia**

## INTRODUZIONE

Sembra che la strategia vincente per le imprese che vogliono uscire dalla crisi sia basata sullo sviluppo e sul potenziamento delle risorse e non sulla semplice sopravvivenza. Lo testimoniano grandi aziende, appartenenti ai settori più disparati, che utilizzano come strategia vincente per affrontare la recessione, l'innovazione e l'investimento in nuovi prodotti e nuovi mercati.

Anche in Italia ci sono alcuni esempi di imprese, che hanno fatto dell'innovazione la loro ancora di salvezza per remare contro le correnti della crisi economica mondiale. Fortunatamente, non sono isolati i casi di aziende e imprenditori che non affrontano la crisi ricorrendo alla cassa integrazione per operai e impiegati, ma assumono personale, investono nella ricerca, hanno bilanci non solo in attivo, ma addirittura in crescita, nonostante la crisi economica.

L'innovazione gioca un ruolo centrale nella vita organizzativa e nelle decisioni strategiche. Per capire il fenomeno tradizionalmente si fa riferimento al lavoro degli economisti, ma questo tipo di analisi riesce a cogliere solo gli aspetti esterni del processo innovativo, senza spiegare in modo approfondito la genesi e i meccanismi di sviluppo di questo fenomeno all'interno delle imprese.

Molti studi, che verranno descritti nel corso della presente trattazione, hanno indagato il ruolo della dimensione psicologica nel processo di crescita e sviluppo delle imprese, in quanto le caratteristiche di personalità di chi conduce una impresa, influiscono sul modo in cui verranno prese le decisioni, sulla valutazione dei rischi, sulla gestione delle risorse umane, e sulla cura dei rapporti con territorio e istituzioni; così come le caratteristiche dei dipendenti possono influire sulla produttività dell'impresa: basta pensare ad esempio alla motivazione che consente ai singoli dipendenti di lavorare bene.

Pur trattando questi aspetti in una prospettiva generale, l'attenzione è maggiormente focalizzata sulle imprese di dimensioni medie e piccole, in quanto sono quelle che maggiormente caratterizzano il territorio di riferimento.

Soprattutto in questo momento storico, in cui l'innovazione può essere la strategia efficace per affrontare la crisi, può essere interessante capire come poter caratterizzare gli ambienti ed i territori per favorire lo sviluppo dell'innovazione nelle imprese.

Numerosi spunti sono arrivati dalla lettura del testo di **Canonici** ( 2007 ) “*Creatività e innovazione: come stimolarle e farle crescere in azienda*” da cui risulta necessario per le imprese del terzo millennio organizzare la creatività, disegnando lo scenario più favorevole perché la dimensione emotiva rientri nella progettualità.

Dal testo emerge ad esempio come la **Finmeccanica** fa della sfida dell’innovazione non solo un obiettivo strategico, ma una realtà quotidiana per molte delle sue risorse umane. Molti degli imprenditori e dirigenti che sono intervistati nel testo concordano con il mettere in relazione la capacità di innovazione con il “saper fare”; pertanto il loro investimento sull’innovazione non riguarda solo il prodotto, ma anche le persone. Quello che è emerso dalla lettura di queste testimonianze è una grande sensibilità al tema della valorizzazione delle risorse umane, considerato nell’ottica della crescita dell’azienda stessa. Ad esempio, vi è molta attenzione per la ricerca, al punto che i ricercatori sono dipendenti dell’azienda, che vengono seguiti dai responsabili delle risorse umane con degli appositi piani di sviluppo professionale, al fine di valorizzare e stimolare la loro crescita e creatività.

Dalle lettura delle testimonianze di dirigenti e imprenditori emerge che l’organizzazione è considerata in un’ottica sistemica che punta all’interazione di diversi elementi, e pertanto il successo è determinato da più fattori. Ad esempio da una intervista a **Marco Casiraghi**, amministratore delegato del **Gruppo Coesia**, emerge che il successo è dovuto all’interazione di tre fattori: il contributo dell’individuo, il contributo del gruppo di lavoro e il contributo dell’ambiente e delle tecnologie di management che pervadono l’impresa. Se viene a mancare uno dei tre fattori, oppure se è scarsamente sviluppato, il risultato sarà piccolo o nullo.

Un aspetto che sembra avere importanza per lo sviluppo dell’innovazione è la creatività, che si può sviluppare quando i membri dell’organizzazione sono liberi di proporre e lavorare su nuovi progetti, anche rischiosi, includendo anche la possibilità anche di sbagliare, ma ritenendola comunque un rischio da correre per la possibilità di sviluppo che essa potrebbe creare. Come evidenzia Canonici ( 2007 ) “ *il successo e la crescita futura di un’azienda dipendono dai suoi prodotti, che nel breve/medio periodo sono i progetti oggi in sviluppo, e nel medio/lungo periodo sono le idee e i sogni che oggi coltiviamo attivamente*” per far questo molte delle società intervistate utilizzano il metodo della *cross fertilization*, cioè il lavoro in team misti di progetto in grado di creare nuovo valore; che si può fare anche grazie ad incontri con persone che hanno realizzato grossi progetti, in modo da ripercorrere insieme a loro le emozioni e le tappe, dal sogno alla fase iniziale. Questo atteggiamento di apertura e di proposta continua consente all’organizzazione di affrontare con determinazione le sfide.

Altri esempi di imprese che hanno fatto dell'innovazione il loro punto di forza sono l' *Air Bus* e la *Bang&Olufsen*, che realizzano l'innovazione grazie a politiche di cooperazione nella ricerca con il territorio, mediante collegamenti con le Università o altri Enti di Ricerca presenti sul territorio. Nella ricerca il rischio è una componente fondamentale, e si attuano tecniche manageriali per controllare gli sviluppi di ogni ricerca e avere buona visibilità dei progetti in corso per mezzo di report progressivi. Pertanto l'organizzazione mette in atto una strategia di retribuzione che premia tramite incentivi sia le performance individuali che quelle di gruppo. La seconda punta sul lavoro di gruppo in cui ci siano competenze diverse al fine di fondere le idee. In questo caso l'organizzazione è costituita da più gruppi che hanno funzioni diverse, ad esempio il gruppo di lavoro al progetto è affiancato da un gruppo che si occupa dell'analisi dei prodotti per ottimizzare al meglio le prestazioni.

Riassumendo è emersa l'importanza del lavoro di gruppo, in quanto consente che l'intuizione del singolo evolva nel successo dell'organizzazione, e della sua eterogeneità, per formazione, competenza, cultura di appartenenza, in quanto è fonte di arricchimento; l'importanza delle strategie di gestione del rischio, e l'importanza della valorizzazione e formazione delle risorse umano presenti nell'organizzazione, ma anche l'importanza del contesto ambientale più ampio con cui l'impresa interagisce.

Per quanto riguarda gli ostacoli alla possibilità di innovare, che verranno poi ampiamente analizzati nel corso della trattazione, si individuano la mancanza di capitali per l'innovazione; una cultura fortemente individualistica degli imprenditori, che limita la possibilità di realizzare progetti comuni di investimento in innovazione, condividendo risorse e competenze; lo scarso collegamento tra imprese e università e centri di ricerca.

Da questa disamina sembrerebbe che l'innovazione ha una natura multidisciplinare per cui sono necessarie delle competenze trasversali che sappiano interagire e coordinare l'attività di coloro che sono coinvolti nel processo innovativo.

Pertanto, obiettivo della presente ricerca è cercare di capire: come poter caratterizzare gli ambienti ed i territori per favorire la nascita di imprese innovative; che ruolo ha la formazione e la ricerca nell'alimentare l'innovazione tecnologica (e non solo) ; cosa deve fare un'impresa per generare innovazioni di successo economico ; se si può stimolare l'innovazione e farla crescere in azienda.

Al fine di conseguire questi obiettivi, in considerazione del fatto che l'impresa è costituita da persone, occorre individuare quali motivazioni spingono un imprenditore ad innovare, e in che modo gestisce il rischio di insuccesso che comporta ogni investimento in attività nuove; quali sono i valori culturali trasmessi nelle imprese che incentivano comportamenti

innovativi; che tipo di struttura e di clima organizzativo caratterizza le imprese che fanno dell'innovazione il loro motore per il successo.

Pertanto il fine ultimo della ricerca è cercare di spiegare come si genera e si produce l'innovazione, e qual è l'influenza degli aspetti psicologici e valoriali sulle caratteristiche socio-economiche dell'impresa.

Il seguente lavoro si articola in due parti, una prima teorica, e la seconda di ricerca sul campo. Nel primo capitolo è stato considerato il concetto di innovazione nel sistema economico, con particolare attenzione allo scenario delle PMI in Italia, e a quali sono le risorse e i vincoli allo sviluppo dell'innovazione.

Nel secondo capitolo si definisce l'organizzazione, ponendo l'attenzione su alcuni aspetti importanti, quali la cultura organizzativa e il clima organizzativo, e la loro influenza sul modus operandi del management e dell'intero gruppo di lavoratori.

Nel terzo capitolo è posta attenzione agli aspetti organizzativi delle PMI, e al valore del capitale umano. Obiettivo del capitolo è capire in che modo la spirale della conoscenza, la struttura organizzativa dell'impresa, e le caratteristiche del management, favoriscono il cambiamento e l'innovazione.

La seconda parte è dedicata alla ricerca. Nel primo capitolo viene descritta la metodologia di ricerca utilizzata con un campione di PMI del territorio palermitano. Nel secondo capitolo viene dato ampio spazio ai risultati della ricerca sul campione di imprese interessate, con particolare attenzione all'analisi qualitativa, attraverso la descrizione di alcuni casi particolarmente rappresentativi dell'innovazione nelle PMI palermitane.

## **PRIMA PARTE**



# CAPITOLO 1

## INNOVAZIONE, IMPRESE E MERCATO

### 1.1 Il concetto di innovazione

Definire il concetto di innovazione, determinando in che modo si realizza nelle imprese e l'importanza che assume nel mercato economico attuale, è l'obiettivo di questo primo capitolo.

Sin dai tempi antichi la scienza ha inciso in vario modo nella scena sociale ed economica. Le nuove scoperte hanno sempre modificato la vita degli individui, spesso in senso positivo, nonostante alcuni aspetti negativi possano essere presenti in qualsiasi cambiamento e miglioramento, condizionandone anche l'aspetto economico. È sufficiente riflettere sull'influenza che ha avuto la scoperta del fuoco nelle popolazioni primitive per capire questo aspetto; scoprendo il fuoco le popolazioni primitive hanno cambiato il loro modo di vivere, con conseguenze sia sociali che economiche.

Dalla preistoria ai giorni nostri, è evidente che il collegamento tra scienza, tecnologia e sviluppo economico è sempre più marcato, e strettamente influenzato dai percorsi di evoluzione sociale. Nell'epoca attuale l'innovazione rappresenta il punto di unione tra scoperta scientifica e vantaggio socio-economico, in quanto è lo strumento che consente il miglioramento dei contesti socio-economici. Per imprese e organizzazioni, pubbliche e private, l'innovazione è la chiave che apre la porta della competitività, consentendo di affacciarsi allo scenario economico in modo propositivo e vincente.

Per comprendere i vantaggi competitivi dell'introduzione delle nuove tecnologie nella realtà economica si deve capire cosa s'intende per innovazione. A partire proprio dal significato etimologico del verbo “innovare: *alterare l'ordine delle cose stabilite per fare cose nuove*”, è possibile definire l'innovazione come una attività di pensiero che, elevando il livello di conoscenza attuale, perfeziona un processo migliorando quindi il tenore di vita dell'uomo. Spesso l'innovazione è associata alla tecnologia, in realtà essa interessa i settori più svariati: i processi di produzione, i servizi, le tecniche, i materiali, i processi organizzativi, etc.

Provando a definire l'innovazione attraverso il riferimento alla epistemologia scientifica, si può considerare da una parte il paradigma evolutivo, descritto da Popper ( 1934 ), per cui la scienza si basa sulla falsificazione e la prova di ipotesi, e dall'altra il paradigma

rivoluzionario di Khun ( 1962 ), per cui la scienza si fonda su un meccanismo costituito da successive rivoluzioni necessarie. Candiello ( 2006 ) riprende questo dualismo e vi riconosce “ da una parte l’ *innovazione di processo* e organizzativa, che segue il modello del miglioramento continuo, che persegue il cambiamento transazionale per piccoli step; e dall’altra l’ *innovazione di prodotto* che segue invece il cambiamento netto”.

Prendendo in considerazione il contesto economico ed imprenditoriale odierno, nel quale la continue scoperte scientifiche e le ricorrenti evoluzioni tecnologiche forniscono una gran quantità di pressioni e di stimoli soprattutto agli imprenditori, che pertanto devono essere abili ad interpretare le mutanti esigenze del mercato, individuando per tali esigenze le opportune tecnologie nel più opportuno contesto di innovazione. Usualmente ciò avviene attraverso l’utilizzo di strumenti informatici, organizzativi e/o metodologici, nel caso in cui sia possibile il miglioramento incrementale, oppure attraverso una vera e propria transizione verso le nuove tecnologie, se non è possibile il miglioramento incrementale, ma è necessaria la rottura con il passato, in favore del nuovo.

È interessante riflettere sul modello del “ kaizen ” presente nella cultura giapponese, dove tecnologia e innovazione sono prese in grande considerazione dalle imprese. Letteralmente il termine “ kaizen ” nella cultura giapponese significa “ miglioramento”, questo termine è molto utilizzato in ambito industriale e organizzativo, dove si riferisce al “ miglioramento continuo”. A questo, nella realtà delle imprese, viene solitamente contrapposto il termine “ kakushin” che si riferisce all’innovazione; questo termine equivale al concetto espresso in inglese con il termine breakthrough, ed è la realizzazione di un progetto di trasformazione in una prospettiva futura, e comporta la rimozione di fattori d'ostacolo e il rinnovamento delle strutture di produzione.

Tornando al dualismo, tra modello evolutivo e modello rivoluzionario, e le conseguenti distinzioni tra innovazione di processo e innovazione di prodotto, è opportuno cercare di comprendere la dualità complementare operante tra approcci “ kakushin” per l’innovazione di prodotto, e processi “kaizen” per l’innovazione di processo, al fine di aumentare la consapevolezza nella costruzione della conoscenza concreta per l’attuazione dei processi di innovazione.

La nozione di kaizen (miglioramento), è stata introdotta dalla cultura giapponese della produzione , quale revisione del modello occidentale dello sviluppo industriale. Con l'adozione della logica del kaizen, si introduce un rapporto con il kakushin (innovazione) che può essere anche conflittuale. Kakushin equivale al concetto espresso in inglese con il termine breakthrough, ed è la realizzazione di un progetto di trasformazione in una

prospettiva futura. Esso comporta la rimozione di fattori d'ostacolo e il rinnovamento delle strutture di produzione. I giapponesi non negano l'importanza dell'innovazione all'interno delle imprese, ma la avvertono come una minaccia se essa non è interna a un processo di miglioramento continuo (kaizen); l'autentica innovazione è il risultato della sommatoria del prodotto di kaizen e kakushin. Pertanto i cambiamenti introdotti devono sempre rispettare la qualità del processo di produzione. ( Martorella, 2000 )

Questo approccio all'innovazione è interessante perché i giapponesi cercano di integrare l'innovazione con il miglioramento continuo, e pertanto nelle industrie giapponesi l'innovazione è ricercata seguendo la strada del miglioramento continuo. È ovvio che questo non è sempre possibile, ma è la strada preferita. Riprendendo le parole di Tanaka ( 1998 ) a proposito di questo dualismo, “ l'innovazione nella sua forma più matura richiede una combinazione integrata di kaizen e kakushin, pertanto le trasformazioni produttive richieste dall'innovazione sono inquadrabili in un processo di miglioramento continuo”.

A questo punto è opportuno chiedersi se l'approccio all'innovazione del modello giapponese possa risultare utile anche nel contesto delle imprese italiane. In realtà, considerato lo scenario economico attuale e le pressioni al cambiamento esercitate da una società sempre più tecnologica, le imprese dovrebbero rispondere attuando strategie d'azione bilanciate per assecondare queste spinte evolutive del mercato.

Per capire la riproducibilità di questo modello nel contesto socio-economico italiano, è interessante approfondire l'aspetto che l'innovazione ha assunto nella storia del sistema economico giapponese.

Nel dopoguerra l'economia giapponese non era molto florida, pertanto non era possibile investire su innovazioni radicali, perché queste richiedono al sistema economico, o alle imprese che vi investono, delle riserve di capitale, in quanto la rottura con il passato può determinare delle iniziali perdite, che in futuro verranno ricompensate dai profitti. Pertanto la scelta economica dei giapponesi è stata quella di orientarsi sulle innovazioni possibili grazie ai piccoli miglioramenti quotidiani.

Questo approccio all'innovazione in termini di miglioramento comporta una contrapposizione con l'idea stessa di sviluppo industriale; Schumpeter ( 1955 ) ha individuato nelle innovazioni tecnologiche il meccanismo che consentiva lo sviluppo economico superando le crisi che si presentano ciclicamente e che porterebbero alla stasi di qualunque sistema economico.

Considerando le imprese che caratterizzano la nostra regione, spesso di medie e piccole dimensioni, che si trovano a fronteggiare un periodo di crisi economica, e molti ostacoli

anche sul territorio, forse il modello giapponese dell'innovazione per miglioramento continuo può essere una buona strategia rispetto alla necessità di innovazione.

## **1.2 Aspetti economici del processo d'innovazione**

J. A. Schumpeter è stato il primo studioso ad occuparsi, in modo sistematico, degli aspetti economici connessi ai processi di innovazione. Nel periodo antecedente ai suoi studi, l'innovazione era considerata un fatto esogeno all'impresa, che andava esaminato con un approccio e con strumenti diversi da quelli tipicamente utilizzati per analizzare i fenomeni economici ( Volpato 1986 ). Invece con gli studi di Schumpeter l'innovazione viene considerata come un elemento che permette, alle imprese più capaci, di conseguire un profitto superiore. È interessante riflettere che i suoi primi studi risalgono alla prima metà del novecento. Oggi la realtà è diversa, e l'innovazione non è più visto come uno strumento che permette guadagni extra alle imprese più capaci, ma come una strategia da adottare per riuscire a competere, e non lasciarsi schiacciare dalla crisi economica.

Schumpeter ( 2001 ) definisce l'innovazione come “ un cambiamento che può toccare ogni azione della vita di un impresa” e la cui caratteristica principale è che essa “ deve avere un riscontro economico e trasformarsi, immediatamente, in un miglioramento della capacità produttiva “. Secondo l'Autore l'innovazione può essere definita come: a) l'introduzione sul mercato di un nuovo prodotto; b) l'applicazione di un nuovo metodo produttivo; c) l'apertura verso un nuovo mercato; d) la conquista di una nuova fonte di approvvigionamento di materia prima; e) la riorganizzazione della struttura dell'offerta di un settore produttivo.

Le prime teorie di Schumpeter definiscono l'innovazione in termini di rottura con il passato, tanto che utilizza il termine “ distruzione creatrice”, in quanto considera l'innovazione come un evento capace di innescare un processo evolutivo dell'impresa, modificando la staticità dell'equilibrio economico. Successivamente, con il cambiamento dello scenario economico, anche a causa dell'emergere di grandi gruppi di imprese che operano in regime di controllo monopolistico, modifica questo pensiero, dare spazio ad una nuova visione in cui le imprese accumulano profitto per investirlo in attività di ricerca e sviluppo, permettendo l'innovazione.

Queste teorie di Schumpeter vengono criticate, a partire dagli anni Ottanta, tra i diversi autori, Di Bernardo e Rullani ( 1985 ) criticano da una parte la semplicità con cui riconduce l'innovazione alla propensione all'investimento in ricerca e sviluppo, dall'altra il fatto che

l'offerta di tecnologia e la domanda di innovazione possono non coincidere nel settore in cui opera l'impresa, cioè possono generarsi in momenti differenti.

In effetti è facile capire la critica fatta da questi due autori se si pensa che le imprese considerano l'innovazione come una iniziativa rischiosa, che può comportare dei vantaggi, ma anche il rischio di perdite, e pertanto non può essere legata soltanto all'investimento in ricerca e sviluppo ma anche ad altri fattori, ad esempio i rapporti concorrenziali dell'impresa o le condizioni del mercato in cui essa opera.

Di conseguenza risulta importante piuttosto che esaminare il sistema economico, cercare di analizzare l'innovazione all'interno della singola impresa. Pertanto negli ultimi anni, gli studiosi concentrano su questo aspetto, dando origine ad un approccio all'innovazione che viene definito " organizzativo-manageriale". Come osserva Volpato ( 1986 ) è bene sottolineare che questo approccio non si è sviluppato in successione all'elaborazione dell'approccio tecnologico, ma con un filone parallelo immaginato da studiosi con un diverso focus.

L'approccio organizzativo- manageriale evidenzia il carattere complesso dell'innovazione, che si innesca non solo in senso verticale ( ricerca di base, ricerca applicata, ricerca orientata, ingegnerizzazione, sviluppo diffusione) ma anche in senso orizzontale permeando tutte le funzioni aziendali. quando l'impresa decide di investire nell'innovazione, tutte le funzioni aziendali saranno orientate a sfruttare l'idea innovativa, e a lavorare per il raggiungimento di quello scopo. Dal momento in cui si identifica la fonte dell'innovazione in una qualsiasi delle funzioni aziendali, è necessario una continua riformulazione delle relazioni tra le diverse funzionali dell'impresa stessa.

In sostanza con questo approccio organizzativo-manageriale all' innovazione si pone l'attenzione agli aspetti organizzativi che influenzano e sono influenzati dalle scelte innovative dell'impresa. Questo aspetto, che è molto interessante ai fini della presente trattazione, sarà ampiamente approfondito nei capitoli successivi. In questa fase si cerca di creare una cornice teorica di riferimento alle diverse concettualizzazioni sull'innovazione.

Comacchio ( 1994 ) rifacendosi alla prospettiva organizzativo-manageriale, sostiene che secondo tale prospettiva " l'innovazione ha maggiori possibilità di successo non tanto perché è particolarmente originale, quanto piuttosto perché l'impresa è dotata di risorse umane capaci di valutare tempestivamente le esigenze del mercato e individuare , con altrettanta rapidità, la migliore strategia per raggiungere l'obiettivo prefissato ".

A questo punto occorre attuare una distinzione tra le diverse forme di innovazione. Schilling ( 2005 ) propone una classificazione che identifica quattro diverse dimensioni: la sua natura

( innovazione di prodotto / di processo ), l'intensità e il suo grado di ampiezza ( innovazioni radicali / incrementali ), l'effetto scatenato nelle competenze dell'impresa ( innovazione competence enhancing / competence destroying ) e l'ambito di destinazione ( innovazione architettonica / modulare ).

Rispetto alla natura dell'innovazione si può distinguere tra *innovazione di prodotto* che riguarda la creazione o il miglioramento di un prodotto o un servizio che presenta delle caratteristiche di novità e utilità rilevanti rispetto a quelli realizzati fino a quel momento, e *innovazione di processo* che riguarda i cambiamenti inerenti le modalità con cui vengono svolte determinate attività e mira ad una maggiore efficacia ed efficienza. Solitamente i miglioramenti riguardano lo sviluppo di nuovi procedimenti per ottenere un bene, o la modifica di un processo già esistente.

Davenport ( 1997 ) distingue inoltre l'innovazione di processo dal miglioramento del processo, definendo pertanto “ l'innovazione di processo “ quella che “ prende corpo nell'eseguire un'attività lavorativa in modo radicalmente nuovo “ e “ il miglioramento di processo “ quello che “ implica l'esecuzione del preesistente processo di business con un livello di efficienza e un'efficacia solo leggermente più elevato “.

È bene sottolineare, che esiste una relazione di interdipendenza tra le due dimensioni, pertanto Utterback ( 2003 ) definisce le innovazioni di prodotto e di processo “ interdipendenti tra loro: quando diminuisce il tasso di sviluppo delle innovazioni di prodotto si osserva un tasso crescente delle innovazioni di processo “.

Rispetto ad ampiezza ed intensità è possibile posizionare le innovazioni lungo un continuum, ai cui estremi si collocano: da una parte le innovazioni radicali e dall'altra quelle incrementali. La loro distinzione è basata sulla distanza , maggiore o minore, dell'innovazione da un prodotto o un processo già esistente. Le innovazioni radicali sono innovazioni di larga portata, provocano cambiamenti sostanziali, che possono riguardare le traiettorie di sviluppo dell'impresa, e sono tali da creare una rottura con il sistema esistente. Le innovazioni incrementali si riferiscono a tutti quegli interventi prodotti per migliorare l'esistente senza suscitare variazioni sostanziali.

Freeman ( 1989 ) sostiene che “ le innovazioni incrementali hanno il ruolo di supportare modifiche di maggiore impatto, quali saranno le innovazioni radicali “.

Anche l'innovazione incrementale e quella radicale sono interdipendenti tra loro, Utterback ( 2003 ) sostiene che “ in qualsiasi mercato ci sono periodi di continuità, in cui l'innovazione si sviluppa in modo incrementale e periodi di discontinuità, caratterizzati, invece, da una diffusione delle innovazioni radicali “.

Se si considera la dimensione della prospettiva dell'azienda, è possibile definire le innovazioni *competence enhancing*, quando l'innovazione costituisce un cambiamento, un'evoluzione per l'impresa basata su conoscenze già in essa esistenti. Mentre è possibile definire le innovazioni *competence destroying* quando la nuova tecnologia non è generata da competenze possedute dall'impresa. Molto spesso le competenze specifiche, sedimentate nel tempo, sono rese inadeguate da questo cambiamento.

Infine considerando l'ambito di destinazione, si distinguono la modularità, se il riferimento è alle singole parti del prodotto, e la struttura architeturale, se il riferimento è al prodotto nel suo complesso. Pertanto l'innovazione può interessare la modifica delle singole parti o dell'architettura nel suo insieme in cui operano questi componenti. L'innovazione modulare riguarda i cambiamenti di uno o più componenti, senza che si modifichi la configurazione generale del sistema-prodotto. L'innovazione architeturale riguarda i cambiamenti del sistema generale o delle modalità con cui le varie parti sono tra loro integrate. Una differenza sostanziale consiste nel fatto che un'innovazione modulare richiede una conoscenza, da parte dell'impresa, limitata all'elemento oggetto della modifica, mentre un'innovazione architeturale ha bisogno di una conoscenza più ampia delle modalità di interazione delle parti all'interno del sistema.

In conclusione, la classificazione adottata da Shilling ( 2005 ) è utile per meglio definire su quali aspetti dell'innovazione focalizzare l'attenzione rispetto all'obiettivo che qui si intende perseguire. Per rimanere in tema di modelli, considerato che quello più vicino alla realtà territoriale ed economico-sociale che caratterizza questo momento, è quello rubato alla cultura giapponese del cambiamento continuo, gli aspetti che maggiormente interessano le imprese italiane sono le innovazioni di processo, le innovazioni incrementali e le innovazioni *competence enhancing*. Nei prossimi paragrafi si cercherà di spiegarne il motivo.

### **1.3 Quale innovazione per le imprese ?**

Sebbene il concetto di innovazione sia ampio e interessi vari aspetti di natura tecnica, organizzativa, sociale ed economica, qui verrà trattato da una prospettiva specifica, cercando di capire se l'innovazione può essere una strategia per risolvere i problemi competitivi delle imprese. Pertanto è utile approfondire il concetto di "innovazione totale", definita da Pistorio ( 2005 ) come "innovazione a 360°" dove " i primi 180° sono la ricerca e l'innovazione di prodotto e dei processi produttivi; i secondi 180° sono l'innovazione dei processi operativi

che si fonda su quattro pilastri: uso innovativo delle tecnologie informatiche, internazionalizzazione, qualità totale, efficienza energetica e sviluppo sostenibile. “.

Secondo questa definizione sia l'innovazione di prodotto che quella di processo contribuiscono a determinare la competitività di un'impresa. Pistorio ( 2006 ) in questo modo pone particolare attenzione ad un aspetto multidimensionale dell'innovazione definendola come “ un atteggiamento culturale cui le sfide della competitività globale chiamano tutte le imprese, grandi, medie, piccole ma anche piccolissime “.

Questa prospettiva è interessante perché oltre a dare importanza all'innovazione tecnologica che riguarda l'introduzione di prodotti e processi nuovi o del loro miglioramento, considera ugualmente importante l'innovazione di processo, che riguarda le strategie, l'organizzazione aziendale, i processi operativi. Pertanto la competitività di una impresa sarà determinata tanto dall'una quanto dall'altra, e molto spesso da un buon equilibrio di entrambe.

Attraverso il concetto di “ innovazione totale “ è possibile definire l'innovazione in modo più completo e multidimensionale, inoltre tale concettualizzazione consente di riproporre il tema del miglioramento continuo, in quanto presuppone che le imprese tendano ad una crescita continua, perseguendo l'obiettivo di migliorare la propria efficienza e la propria qualità, e questo processo passa necessariamente attraverso la valorizzazione delle risorse umane e un rapporto equilibrato con l'ambiente. Questo processo per essere efficace deve essere talmente radicato nell'organizzazione dell'impresa da coinvolgere la cultura stessa dell'organizzazione che con il passare del tempo ne risulterà inevitabilmente modificata.

Diversi autori cercano di definire meglio quali elementi dell'impresa devono essere coinvolti e stravolti dall'introduzione dell'innovazione, e sembra interessante soffermarsi sul tipo di cambiamento delineato da Mucelli ( 2008 ), perché considera quattro aspetti fondamentali che favoriscono il processo di innovazione nelle imprese. Uno di questi aspetti è l' ICT ( Information & Communication Technology ), in quanto una organizzazione che voglia introdurre l'innovazione si deve necessariamente confrontare con l'informatizzazione, in quanto la diffusione delle tecnologie di informazione e comunicazione è diventata indispensabile a tutti i livelli dei processi di impresa, ad esempio per regolare le comunicazioni interne all'impresa, o i rapporti con gli stakeholders interni ed esterni, o i rapporti con altre imprese usufruendo del lavoro di rete. Un altro aspetto è quello del TQM ( Total Quality Management ), in quanto l'impresa che vuole competere attraverso l'innovazione deve entrare nell'ottica del miglioramento continuo che deve coinvolgere tutta l'organizzazione perché come sostiene Mediali ( 2005 ) “ senza motivazione forte di tutte le persone che partecipano al processo produttivo non si può avere innovazione e dunque



competitività “. Un altro aspetto importante, che talvolta comporta anche delle conseguenze meno positive nelle dinamiche economiche dei mercati è l'internazionalizzazione e la capacità di sfruttare tutte le opportunità offerte dalla globalizzazione. Infine un aspetto che può sembrare marginale, ma che riveste comunque importanza per la diffusione dell'innovazione nelle imprese è una maggiore attenzione per l'ambiente, in quanto può diventare una opportunità per migliorare i processi produttivi, molti prodotti innovativi ad esempio nascono per soddisfare esigenze ecologiche, del riciclo dei materiali o dell'utilizzo di materiali biodegradabili, ed anche dell'utilizzo di processi di lavorazione dei prodotti in modo da non rilasciare sostanze inquinanti.

Si ritiene interessante soffermarsi su questi aspetti messi in luce dall' autore per capire in che modo favoriscano il processo d' innovazione nelle imprese.

Le imprese che utilizzano le tecnologie dell' ICT mettono in risalto la maggiore efficienza consentita da questo cambiamento in alcuni processi di comunicazione, sia per quanto riguarda le comunicazioni all'interno dell'organizzazione, perché migliorando i flussi comunicativi, le informazioni arrivano a tutti contemporaneamente e in maniera diretta, sia per quanto riguarda le comunicazioni con l'esterno dell'organizzazione, consentendo di migliorare e velocizzare i rapporti con i clienti e i fornitori, con le istituzioni e con il territorio, ma anche di creare rapporti con altre imprese, anche lontane creando lavoro di rete, e di espandersi conquistando nuovi territori. Gli aspetti positivi per le imprese che si adeguano all'utilizzo delle tecnologie dell' ICT sono molteplici e coinvolgono diversi aspetti della realtà organizzativa, come riportato da diversi autori. Mediali ( 2005 ) evidenzia un vantaggio che riguarda i processi direzionali, sostenendo che “ l'utilizzo estensivo degli strumenti di ICT è molto importante, dato che le tecnologie informatiche offrono la possibilità di rendere più semplici e meno onerosi i processi operativi e direzionali “. Invece Leggio ( 2001 ) sostiene l'importanza delle tecnologie dell' ICT per aumentare le conoscenze dell'impresa, intendendo l' ICT come “ un insieme interrelato di scienze, metodologie, tecniche e strumenti necessari e idonei a rafforzare le attività relative alla raccolta, trasmissione ed elaborazione dei dati, alla generazione di informazioni e di conoscenza e all'assunzione di decisioni “. Ed ancora Pistorio ( 2006 ) rimanendo nell'ottica di una innovazione totale, sottolinea l'importanza che le tecnologie dell' ICT hanno per diversi aspetti dell'organizzazione, pertanto afferma che “ le imprese devono fare tesoro di queste tecnologie non solo per fare la gestione della contabilità o dei magazzini; devono servirsene per posizionarsi in un contesto globale, aprirsi al mondo, migliorare i loro processi produttivi, raggiungere i clienti “.

Per riassumere e sintetizzare in che modo l'introduzione delle tecnologie dell' ICT migliori l'efficienza delle imprese si possono utilizzare le parole di Mucelli ( 2003 ) il quale affermando che “ è fondamentale che all'interno di un'impresa l'applicazione delle ICT non rimanga vincolata al solito ambito tecnologico e operativo: è la coscienza delle risorse umane che deve modificarsi, è necessario un profondo cambiamento culturale che inneschi il vero processo di innovazione “, dà rilievo all'importanza di coinvolgere nel cambiamento l'intera organizzazione in modo pervasivo, al punto di coinvolgerne anche la cultura organizzativa.

Il secondo aspetto considerato da Mucelli ( 2008 ) è il TQM ( Total Quality Management ) che deve caratterizzare in modo pervasivo l'impresa che vuole competere attraverso l'innovazione. Questo approccio nasce negli anni 50 in ambito accademico, come risposta al alle esigenze delle imprese di gestire il cambiamento del mercato, che andava nella direzione della imprevedibilità e della dinamicità. Collard ( 1992 ) definisce il TQM come “ un insieme di metodi di problem solving e di strumenti manageriali di semplice applicazione e flessibili alle problematiche industriali, che devono coinvolgere tutte le risorse a disposizione “.

In questo modo emerge un aspetto che era stato già preso in considerazione per l'introduzione nelle imprese delle tecnologie dell' ICT, ovvero che si tratta di qualcosa che deve necessariamente coinvolgere l'organizzazione in modo globale. Questo è un aspetto importante, in quanto spesso gli imprenditori credono erroneamente che per sviluppare un progetto innovativo, non sia necessario coinvolgere tutta l'organizzazione, ma basta concentrare l'attenzione su una sua parte queste teorie invece rimarcano l'importanza del coinvolgimento totale del sistema organizzativo.

Il TQM si basa in linea generale sul ciclo di Deming, descritto da Watson ( 1986 ), comunemente detto anche ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), che è caratterizzato da una prima fase di pianificazione, in cui si individua il problema, si raccolgono i dati su di esso e si formulano gli obiettivi e si definiscono le cause della sua insorgenza; una seconda fase di sviluppo, in cui si procede mettendo in atto le azioni studiate; una terza fase di controllo, in cui si verifica l'esito delle azioni e un'ultima fase di azione, in cui si ripete il processo per standardizzarlo.

In pratica, quello che emerge sul modello del Total Quality Management, è che si basa sull'utilizzo di tecniche di problem solving che consentono di seguire delle procedure ben definite per affrontare le problematiche che si presentano in azienda; l'aspetto importante è che il modello prevede il coinvolgimento totale dell'organizzazione, attraverso il lavoro di tutti i membri che devono continuare a svolgere le loro mansioni, apportando piccoli miglioramenti in questa direzione. In questo modello pertanto le risorse interne sono le

indispensabili al successo dell'impresa. Pertanto come evidenziato da Mucelli ( 2008) il TQM è “ un modo di gestire l'azienda la cui applicazione non riguarda esclusivamente, la produzione di prodotti o servizi di qualità, ma rappresenta piuttosto una modalità di gestione dell'intero business, o dell'intera organizzazione “.

È importante considerare anche un altro aspetto del modello del TQM, che riguarda la customer needs satisfaction, ovvero l'attenzione a tutta una serie di aspetti qualitativi nei prodotti e nei processi attuati per realizzarli, che portano alla soddisfazione del cliente, ma anche di tutti gli altri attori del processo produttivo, come i fornitori e gli stessi produttori. Questo aspetto emerge ad esempio in Merli ( 1991 ) che prova a riassumere gli elementi innovativi caratterizzanti il TQM “ in quattro punti fondamentali: piena soddisfazione del cliente ( priorità assoluta ); la qualità prima di tutto ( la qualità come fattore chiave strategico ); miglioramento continuo ( il processo fondamentale dell'azienda ); massimo coinvolgimento delle risorse umane ( *conditio sine qua non* ) “.

Dalla descrizione appena fatta, grazie agli apporti di diversi autori, è emerso che per applicare il TQM in una impresa è necessario intervenire in modo sistemico sull'organizzazione, considerando l'intera rete di elementi, interni ed esterni, che operano coordinati per il raggiungimento di un obiettivo comune, in modo da coinvolgere l'intera organizzazione modificandone anche la cultura determinata fino a quel momento. In questo senso, una impresa che decide di adottare il modello del TQM per aumentare la sua competitività, mette in atto un processo innovativo interno, che potrà portare anche a successive innovazioni di prodotti, visto la stretta dipendenza esistente tra innovazione di prodotto e innovazione di processo all'interno di una impresa.

Come già detto, affinché l'intervento sia efficace è necessario attuare specifiche strategie di coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, senza esclusione di nessuno, dai vertici ai livelli più bassi. Si potrebbe raggiungere questo risultato attraverso l'utilizzo di una strategia di *empowerment* di tutti i membri dell'organizzazione, in modo tale che chiunque all'interno del gruppo sia capace di agire nel contesto organizzativo anche operando delle scelte.

Secondo K. Blanchard, J.P. Carlos e A. Randolph ( 2000 ) per applicare e diffondere il concetto di *empowerment* all'interno di un'azienda “ è necessario considerare tre aspetti fondamentali: mettere in comune le informazioni, ossia dare possibilità ai collaboratori di disporre di tutte le informazioni di business possedute dal leader; creare autonomia attraverso i confini, ossia generare strutture che informino il lavoratore sull'ambito di autonomia nel quale possono agire; sostituire gradualmente lo scopo e le funzioni della vecchia gerarchia con i team auto diretti “.

Riassumendo sembra che le imprese abbiano parecchi vantaggi nell' investire in TQM. Innanzitutto questo modello consente di ridurre i costi relativi all'accertamento della qualità e agli insuccessi interno o esterni perché agisce a monte controllandone i processi, e di conseguenza ottiene un prodotto oggettivamente migliorato. Inoltre, in aggiunta ai vantaggi “ tangibili “ vanno considerati i benefici correlati alla *customer satisfaction* perché generando un prodotto di qualità, si risponde a richieste, aspettative e bisogni del cliente. Infine grazie ai meccanismi di *empowerment* tutti i membri dell'organizzazione possono trarre maggiore soddisfazione per le attività svolte, con un miglioramento dell'ambiente di lavoro e di conseguenza del clima organizzativo.

Dopo aver analizzato meglio questi due aspetti, tecniche di ICT e modello di TQM, si evidenzia l'importanza della comunicazione efficace all'interno delle organizzazioni, in quanto l'innovazione è possibile sulla base della condivisione delle conoscenze, e pertanto la diffusione delle informazioni ha un ruolo importante in questo processo. Questo aspetto è ben considerato da Grossi ( 1999 ) che ritiene che “ il management dovrebbe essere in grado di saper utilizzare gli strumenti delle scienze della comunicazione ( analisi dei processi cognitivi, semiotica generativa, ergonomia applicata alla comunicazione, etc...), anche per un corretto utilizzo, degli attuali e futuri mezzi di comunicazione multimediali ( *new media*), in modo tale da saperli sapientemente integrare e dosare per una proficua e mirata veicolazione delle conoscenze “. Pertanto un'impresa che voglia utilizzare l'innovazione per essere più competitiva, deve prendere in considerazione anche l'aspetto della comunicazione delle conoscenze, al fine di favorire una condivisione delle informazioni che porti nella direzione della ricerca comune del bene dell'impresa.

Il terzo aspetto che Mucelli ( 2008 ) considera capace di innescare un processo di innovazione, è l'internazionalizzazione, in quanto l'impresa che si apre al mercato internazionale amplia il suo obiettivo di eccellenza a livello globale.

Riprendendo i concetti espressi da Purpura ( 2009 ) si può definire il termine *internazionalizzazione* facendo riferimento alla possibilità dell'impresa di espandersi al di fuori del proprio mercato nazionale, e questo processo può avvenire in modi diversi. Uno dei modi attraverso cui si realizza l'internazionalizzazione è l'*espansione mercantile* per cui i prodotti realizzati nel paese d'origine vengono esportati e commercializzati all'estero. Un altro modo di realizzarla è di utilizzare *investimenti diretti esteri* (IDE), in questo caso l'impresa multinazionale deve possedere stabilimenti produttivi in uno o più paesi esteri, questo può anche avvenire in *joint-venture* con operatori locali, in questi l'investitore estero interviene direttamente nella direzione e gestione della società di cui detiene una quota di

capitale ed ha quindi la possibilità di influire significativamente sulle decisioni strategiche ed operative ad esse relative. Infine l'internazionalizzazione può avvenire anche attraverso le *forme intermedie di internazionalizzazione*, cioè attraverso accordi, licenze, contratti di assistenza tecnica e commerciale, che consentono di vendere o affittare la tecnologia ad operatori locali di paesi esteri.

In merito alla decisione dell'impresa di internazionalizzarsi Pellicelli ( 1999 ) sostiene che “ può essere vista come una modalità particolare di coniugare la strategia di base dell'impresa ” pertanto in alcuni casi, le imprese scelgono l'internazionalizzazione in funzione delle scelte fatte dai loro concorrenti sul mercato nazionale o su quello estero, e delle scelte attuate dalla clientela di riferimento, in altri casi, le imprese scelgono l'internazionalizzazione come una qualsiasi altra scelta strategica al fine di cogliere i vantaggi di costo o di innovazione presenti sui mercati di approvvigionamento dei fattori produttivi ( materiali, immateriali e finanziari ).

Pertanto l'internazionalizzazione rappresenta un processo complesso, che può essere realizzato per soddisfare esigenze diverse, e che può spaventare inizialmente le imprese di dimensioni più piccole, e quelle che si fondano sulle tradizioni, ma superate le resistenze iniziali, spesso anche queste imprese vedono i vantaggi di questo processo e decidono di muoversi in questa direzione. Un esempio concreto può essere rappresentato da una nota azienda produttrice di pasta presente nel territorio regionale che si è aperta all'espansione mercantile, addirittura producendo una tipologia di pasta destinata specificamente alle esigenze del mercato statunitense; o ancora un altro esempio può essere rappresentato da una nota azienda di derivati del pesce, che ha impianti produttivi in joint-venture nei paesi che si affacciano sul bacino mediterraneo.

Il processo di internazionalizzazione non è considerato soltanto in una accezione positiva, in quanto spesso si fa carico di un malessere generale imputabile al particolare momento economico di cui si è protagonisti. Lo stesso Pistorio ( 2008 ) considera la delocalizzazione un processo che talvolta si rende quasi necessario per mantenere attiva l'impresa, e aggiunge che “ guardare con sospetto chi internazionalizza è un'idiozia: il mercato italiano è piccolo, così come quello europeo; il vero mercato è il mondo, e noi dobbiamo uscire dalla nostra area di rigore. Delocalizzando non si esportano posti di lavoro, al contrario si permette di mantenere il personale in Italia “.

Sembra chiaro che la possibilità per le imprese di sfruttare l'internazionalizzazione come opportunità di crescita e di sviluppo, è in gran parte merito degli imprenditori che devono riuscire ad adottare un punto di vista globale indipendentemente dalle dimensioni aziendali. Pertanto anche in questo caso la possibilità dell'impresa di mettere in atto dei cambiamenti

che la rendano competitiva dipende innanzitutto dalla risorsa umana, che deve decidere di intraprendere un percorso, dove poi ci saranno altri elementi sia economici che strutturali, che ne consentiranno la realizzazione. Come afferma lo stesso Mucelli ( 2008 ) a proposito di internazionalizzazione, anche per questa “ forma di innovazione si deve sottolineare l’importanza della variabile umana “. Inoltre è opportuno sottolineare che l’impresa per ottenere dei veri vantaggi competitivi non deve considerare l’internazionalizzazione come un semplice approccio agli scambi con l’estero, ma anche in questo caso deve fare in modo che il concetto sia assimilato dall’organizzazione entrando a far parte della sua cultura organizzativa. Per concludere con le parole di Mucelli ( 2008 ) “ si tratta di attuare un cambiamento profondo nell’organizzazione dell’impresa stessa che deve puntare a valorizzare le proprie risorse umane e a formarle per potersi inserire in *network* internazionali “.

Infine Mucelli ( 2008 ) considera l’ambiente in grado di influenzare lo sviluppo dell’impresa al fine di renderla competitiva. Per spiegare in che modo questo sia possibile bisogna rifarsi all’approccio dell’ “ innovazione totale “ che, in un’ottica sistemica, considera l’impresa costituita da svariati elementi che interagiscono, e pertanto per renderla competitiva si può agire su uno o più di questi elementi, tra i quali rientra anche l’ambiente. L’autore si riferisce “ all’ ambiente biologico ( ad esempio le risorse naturali utilizzate, l’impatto ambientale delle strutture, ecc ) e tutti quei legami che si possono instaurare tra un’impresa e l’ambiente in cui essa si muove “.

La relazione tra imprese e ambiente assume spesso una connotazione negativa, in quanto fa riferimento allo sfruttamento delle risorse e la generazione e lo smaltimento dei rifiuti. Invece l’approccio di Lovins, Hawken, Lovins ( 1999 ) cerca di seguire una “ economia ecologicamente e socialmente sostenibile “ cercando di “ integrare le esigenze ecologiche, quelle sociali e quelle economiche, tentando di raggiungere l’integrità dell’ecosistema ( evitando che l’ambiente subisca trasformazioni irreversibili a causa dell’azione dell’ uomo ), l’equità sociale ( intraprendendo azioni che possano preservare le generazioni future ) e l’efficienza economica ( perseguendo l’efficienza riducendo l’uso delle risorse rinnovabili piuttosto che di quelle non rinnovabili ) “.

Dunque se le imprese vogliono perseguire la strada dell’ innovazione totale, devono fare attenzione anche al capitale naturale, in quanto l’attenzione per le condizioni di sfruttamento dell’ambiente consentono il risparmio energetico e la riduzione degli sprechi, che di per sé comporta un vantaggio economico.

Secondo Pistorio ( 2006 ) si può considerare l’ ambiente come “ un fattore di competitività, una risorsa aggiuntiva e non un problema di costi “. Pertanto anche adottando una strategia

impostata sulla protezione dell'ambiente, sul risparmio energetico e sulla scelta delle materie prime, le imprese possono trarre dei vantaggi che le rendano competitive.

Oltre ai vantaggi a livello economico, secondo Mucelli ( 2008 ) “ l'implementazione di processi produttivi nel rispetto dell'ambiente, così come l'assunzione di comportamenti ecologici, possono garantire all'azienda anche una maggiore motivazione dei dipendenti e una maggiore fidelizzazione della clientela attenta agli aspetti ambientali “. E come proseguono anche Segre e Dansero ( 1996 ) le imprese “ non possono esimersi dal pensare all'adozione di un nuovo modo di produrre che possa essere ricondotto a tale *sviluppo sostenibile* “.

Accanto alle considerazioni, sulle relazioni tra innovazione totale ed ambiente biologico, occorre considerare la relazione con l'ambiente culturale e politico che caratterizza il territorio in cui si trova l'impresa, che costituisce talvolta un vincolo o una risorsa, anche in funzione della capacità dell'impresa stessa di sfruttarne le potenzialità e di arginare gli ostacoli. In quest'ambito rientrano le relazioni con la Pubblica Amministrazione, con le Università e i Centri di Ricerca presenti sul territorio e con gli istituti di credito.

Dopo aver passato in rassegna tutti questi aspetti è possibile concludere che se una impresa ritiene necessario introdurre dei cambiamenti per essere più competitiva nel mercato, avrà la possibilità di scegliere tra alcune opportunità, addirittura potrà scegliere di intervenire su più fronti, ma dovrà necessariamente prendere in considerazione di attuare dei processi che interessino tutta l'organizzazione, non solo una parte di essa, ed essere pronta ad intraprendere un percorso che lentamente modificherà l'identità stessa dell'azienda.

#### **1.4 Innovazione e mercato globale**

In molte imprese italiane, l'innovazione è vista ancora oggi come una risorsa costosa o come un'occasione per migliorare il proprio business, ancora non tutte le imprese hanno intuito che l'innovazione possa essere una strategia per competere. Lo scenario economico attuale è caratterizzato da mercati economici dinamici e in costante cambiamento pertanto le imprese devono essere pronte a rispondere a questo cambiamento. Pertanto le imprese devono imparare a fronteggiare le rapide variazioni del mercato, in modo da poter affrontare le sfide che questo pone loro, anche acquisendo la capacità di adattarsi alla mobilità, e perdere la paura del cambiamento per entrare nei nuovi mercati globali. Questo concetto è ben espresso dalle parole di Purpura ( 2008 ) “ la globalizzazione dei mercati, sostenuta in modo decisivo dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ha esteso il confronto competitivo

a tutti i paesi, abbattendo barriere e ponendo le imprese da un lato nella ( non piacevole ) condizione di dover fronteggiare nei loro mercati locali, prima in vario grado protetti, la sfida di nuovi *competitor* localizzati in aree anche molto lontane, e dall'altro nella ( piacevole ) condizione di poter sfruttare nuove ed importanti opportunità di sviluppo in mercati sempre più ampi nei quali la circolazione delle conoscenze amplifica e potenzia le opportunità di apprendimento e di fertilizzazione incrociata dei know-how “.

Come si delineava anche nel paragrafo precedente, nella realtà attuale le imprese più rapide hanno la meglio sulle più lente, considerando che l'apertura al mercato globale rende il cambiamento permanente, allora l'internazionalizzazione dell' impresa non si deve limitare all'estensione all'estero delle vendite che prima effettuava sul territorio locale, ma deve permeare tutti i settori aziendali. Purtroppo in Italia molte imprese hanno avuto un atteggiamento difensivo rispetto alla possibilità di internazionalizzazione, e hanno gestito l'innovazione come un processo episodico, mentre l'evoluzione rapida del mercato richiede una gestione sistematica dell'innovazione, attraverso operazioni organizzative e di pianificazione.

Il nostro Paese, scrive Purpura ( 2008 ) “ sconta gravi ritardi e registra ormai da alcuni anni segnali costanti di un pericoloso arretramento rispetto alle posizioni che aveva conquistato negli ultimi decenni. È entrato in crisi il modello di specializzazione settoriale che aveva fatto da *driver* nella crescita delle esportazioni, e sono venute a galla le fragilità strutturali a lungo coperte dalle brillanti performance delle imprese dei distretti del Centro e del Nord-Est ”.

Quello che emerge da queste parole è la descrizione di un Paese che fa fatica ad adeguarsi al cambiamento anche perché si trovava in difficoltà ancor prima che questi cambiamenti tempestivi del mercato lo travolgersero, e pertanto reagisce con una fatica maggiore rispetto ad altri paesi. Inoltre le sue difficoltà derivano anche dal fatto che per molti anni lo sviluppo industriale è progredito per “ innovazione senza ricerca “ come le definisce Purpura ( 2008 ) spiegando inoltre che la causa di questo fenomeno è spiegata “da una parte per la possibilità di trovare, su nuovi prodotti, le opportunità per conservare ed accrescere le quote di mercato, e dall'altra per contrastare le minacce di spiazzamento, che su parecchie delle produzioni di consolidata specializzazione della nostra industria provengono dai nuovi *competitor* globali “.

Come riportano anche i dati Eurispes, nel Rapporto Italia 2008, il nostro Paese per cercare di essere competitivo sul mercato globale ha utilizzato un modello simile a quello dei paesi in via di sviluppo, basato sull'abbattimento dei costi. Questo fenomeno è stato possibile anche grazie alla presenza massiccia di immigrati, con basse qualifiche professionali, che ha fatto aumentare in maniera esponenziale l'offerta di manodopera a basso costo. Pertanto le imprese nel tentativo di essere più competitive hanno cercato di abbattere i costi abbassando le



retribuzioni salariali. Pertanto le imprese italiane si muovono in uno scenario economico caratterizzato dalla crisi, e dal problema della bassa crescita, in quanto l'Italia è rimasta indietro rispetto alle economie principali dei Paesi membri della Comunità Europea dall'inizio degli anni '90.

Per comprendere meglio il comportamento delle imprese rispetto alla competitività nel mercato attuale, è utile considerare che nel primo periodo del decennio ( nel periodo 2000-2004 ) l' Italia ha subito un forte rallentamento economico, con una congiuntura spesso negativa, che ha messo a dura prova la capacità competitiva dell'intero sistema produttivo italiano, e che negli anni successivi ( nel 2007 ) la crescita è stata arrestata da problemi strutturali, che hanno ridotto l'abilità del sistema produttivo italiano di trarre vantaggio dalle opportunità inerenti nei nuovi modelli del commercio mondiale e delle tecnologie innovative diffuse nel mondo negli anni passati.

Pertanto è possibile affermare che le imprese italiane attualmente si trovano in un contesto difficile anche a causa della mancanza di innovazione. Sembra un circolo vizioso in cui le imprese non innovano perché c'è crisi, ma la crisi è dovuta al fatto che le imprese non innovano. È interessante riportare il titolo d'apertura in prima pagina del Corriere dell'Economia del 14 Luglio 2008 “ L'economia reale sta frenando bruscamente. Si pagano i ritardi nell' innovazione e la bassa competitività “ seguito dal sottotitolo “ Diecimila esuberi, l'industria spazzata dalla nuova crisi. Da Riello a Sogefi sono a rischio migliaia di lavoratori. Gli economisti avvertono: chi non innova sarà travolto “ ( Sarcina, 2008 ). È la stessa cronaca quotidiana, che testimonia la realtà delle imprese italiane, a mettere in evidenza l' importanza di innovare per essere competitivi . Sarcina ( 2008 ) conclude l'articolo affermando che “ le aree di crisi sono distribuite a Nord come a Sud “ e individua come “ causa principale i mancati investimenti nell' innovazione dei prodotti o dei processi industriali. Oppure il ritardo nell' adeguarsi alle tendenze sui mercati “.

Quello che emerge anche dal Bollettino Economico della Banca d'Italia ( 2008 ) è che le imprese dovrebbero innovare in risposta alla competitività delle imprese dei paesi dell' Est, tra i quali la Cina, ma anche l' Europa allargata o la Turchia. Inoltre le imprese dovrebbero sfruttare questo aspetto della globalizzazione a loro vantaggio, perché lo sviluppo costante del commercio globale e la facilità di circolazione delle informazioni rendono loro possibile entrare in contatto con potenziali fornitori esteri a basso costo, con grandi vantaggi economici. Dalla descrizione della realtà delle imprese in Italia, emerge anche che le imprese potrebbero utilizzare l'innovazione per rispondere alle

insidie costituite dai grandi colossi, in quanto offrire dei prodotti innovativi, può rendere l'impresa più competitiva, rispetto alle offerte standardizzate dalla grande distribuzione. Inoltre vista la grande sensibilità al cambiamento dei prodotti da parte dei consumatori, al punto che proprio il cambiamento nel prodotto li porta a riacquistare beni già in loro possesso solo per stare dietro alle mode o alle nuove tecnologie, le imprese dovrebbero sfruttare questa tendenza dei consumatori attraverso l'innovazione.

Per capire il comportamento delle imprese italiane occorre considerare lo scenario macroeconomico internazionale, in cui sono inserite. Questo si presenta caratterizzato dal peggioramento causato dal tumulto finanziario globale del 2007 che ha comportato l'aumento del prezzo del petrolio, con il conseguente declino del dollaro e ampi squilibri globali. Ma accanto a questi aspetti negativi, nello stesso periodo, si è verificata un'elevata crescita economica, dovuta allo sviluppo impetuoso di paesi quali la Cina, l'India, le Ex Repubbliche Sovietiche, e di alcuni paesi dell'America Latina, ad esempio il Brasile.

Pertanto in Italia le imprese sono state colpite dagli effetti della globalizzazione in maniera drammatica, soprattutto perchè lo scenario era già caratterizzato da un problema di sviluppo territoriale, in cui c'erano evidenti squilibri tra le regioni del Centro-Nord e quelle del Mezzogiorno. Secondo Purpura ( 2008 ), “ l' industria meridionale rischia un diffuso effetto spiazzamento nei settori tradizionali nei quali essa non registra fenomeni apprezzabili di distrettualizzazione, per cui le imprese che vi sono impegnate scontano debolezze competitive particolarmente severe. Ciò vale anche per l'industria siciliana la quale, per un verso , replica alcuni limiti strutturali dell'industria meridionale ( primo fra tutti la dimensione media delle imprese ), e per altri versi, mostra più marcati ritardi evolutivi sotto il profilo del *mix* settoriale e della organizzazione della produzione “.

In generale, continua Purpura ( 2008 ) “ il livello di industrializzazione è nettamente inferiore a quello medio nazionale e fortemente condizionato da alcune attività “ *enclave* “ generate dalle politiche di industrializzazione esterna degli anni sessanta ( petrolchimica ) e della prima metà degli anni settanta ( *auto motive* ed elettronica ), mentre i dati macroeconomici segnalano una terziarizzazione anomala sia sotto il profilo quantitativo, che soprattutto per quel che riguarda la natura dei servizi prodotti “.

Dall'analisi effettuata da Purpura ( 2008 ) risulta evidente che le imprese italiane si trovano a fronteggiare un mercato economico che presenta molte criticità, e soprattutto le imprese del Mezzogiorno sono quelle che ne pagano maggiormente le conseguenze, a causa di diversi fattori, che vanno dall'estrema specializzazione settoriale, alla dimensione delle imprese, e così via. Pertanto si potrebbe dedurre che forse proprio per le imprese del Mezzogiorno

l'innovazione si rende una scelta quasi obbligata per riuscire ad uscire da questo stato di debolezza e riuscire a competere con successo.

Per immaginare se questo sia realizzabile forse può essere interessante inquadrare questi fenomeni in un'ottica storica, in quanto come sostiene Uberti Foppa ( 2007 ) “ le crisi economiche dei paesi occidentali, hanno spesso un andamento ciclico ed assolvono ad un compito, ben conosciuto agli economisti, di essere *motore delle economie avanzate*, si tratta di fasi di rallentamento ( o crisi ) che hanno il ruolo di creare una *distruzione creativa di ricchezza* “. Secondo questa teorizzazione i processi produttivi, in queste fasi, evolvono verso configurazioni più efficienti, pertanto la fase di rallentamento ha anche un aspetto positivo perché permette al sistema di trovare una configurazione più efficiente e di prepararsi ad affrontare la fase di sviluppo successiva.

In quest'ottica, in questi anni, la crescita dei mercati internazionali, ha rappresentato un elemento di nuova competizione, portando nuovi potenziali concorrenti sul mercato, ma al contempo ha rappresentato un fattore di arricchimento in quanto ha creato nuovi mercati di sbocco e ha favorito il reperimento di competenze prima inaccessibili. Come sostiene Uberti Foppa ( 2007 ) “ in una fase di cambiamento tanto profonda, ma anche tanto stimolante, proprio sul piano dello sviluppo competitivo e del business, le imprese devono scegliere, se cavalcare o subire questa trasformazione “.

Pertanto in quest'ottica affinché l'impresa possa riuscire a cavalcare la trasformazione, ed uscire vincente e competitiva dal periodo di crisi, deve attuare un complesso cambiamento che riguarda lo stile d'impresa, e passa attraverso la capacità di innovare rapidamente, non solo i prodotti, ma anche i modelli e l'organizzazione dell'impresa stessa.

## **1.5 Verso quale cambiamento ?**

Avendo definito lo scenario economico in cui si trovano le imprese italiane, e avendo identificato per uscirne vincenti devono puntare sul cambiamento che consente l'innovazione, resta da definire in che modo deve avvenire il cambiamento. Pertanto viene da domandarsi: cosa si deve cambiare, in che modo e perché ?

In merito all'evoluzione che stanno vivendo le imprese Uberti Foppa ( 2007 ) scrive “ nel XX secolo l'organizzazione aziendale era soprattutto piramidale, oggi deve essere a rete e basata su una forte pervasività di internet. La modalità di approccio al mercato era strutturata, oggi deve essere flessibile; se il punto di forza era la stabilità, oggi il valore sta nel cambiamento e

nella capacità di gestirlo ( change management ), per connotarlo come elemento di valore e opportunità “.

Nell'intento di capire quale sia l'architettura d'impresa più idonea ai cambiamenti in atto e come evolve il modello di relazioni che l'impresa ha sul mercato con gli altri attori del sistema economico, è necessario fare riferimento al già citato approccio sistemico all'organizzazione, in cui vari elementi interagiscono tra loro determinando la possibilità per l'impresa di innovare. Per capire questo contesto si potrebbe usare la metafora della ruota ( Fig. 1 ). Al centro di questa ruota si posiziona il mercato, e quindi i potenziali fruitori dei prodotti dell'impresa, essi sono il perno della ruota, in quanto senza mercato non ci sarebbero imprese, né tantomeno necessità di innovare. A partire dal centro partono tanti raggi, all'estremità dei quali si trovano tutti gli elementi del sistema organizzativo che possono contribuire all'innovazione: ricerca, idee, finanziamenti, etc. La capacità della ruota di muoversi corrisponde alla capacità dell'impresa di innovarsi, e pertanto di competere nel mercato. Pertanto così come nella ruota l'elemento su cui agisce una forza consente alla ruota di muoversi, nella realtà dell'impresa quell'elemento che si decide di modificare o su cui si decide di investire sarà quello che integrandosi con tutto il resto permetterà all'impresa di innovare. Inoltre nella ruota se la forza agisce su più elementi, ovviamente nella stessa direzione, la ruota si muoverà più velocemente, consentendole anche maggiore stabilità, pertanto la ruota non cadrà per effetto del primo sassolino che incontra. Allo stesso modo se l'impresa investe nel cambiamento di più elementi sarà maggiore la quantità di innovazione possibile, pertanto avrà migliori possibilità di competere, e di superare gli ostacoli che incontra. In realtà la ruota dovrebbe muoversi principalmente per azione del perno, che attraverso i raggi propaga la forza dal centro a tutta la circonferenza. Allo stesso modo il vero motore al cambiamento per l'impresa deve essere il mercato, che con la svariata presenza di stimoli esorta l'impresa ad attivare i suoi elementi per ottenere il cambiamento necessario.

FIG.1 – La ruota dell' innovazione



Pertanto, seguendo questa metafora, si potrebbe rispondere alla domanda “ perché le imprese devono cambiare ? ” affermando che è il mercato stesso che lo chiede.

Come afferma Candiello ( 2006 ) “ la sensibilità al mercato e l’ elevata qualificazione necessarie per poter operare scelte, nella giunzione tra imprese e istituzioni, e nello spazio tra mercato e produzione, richiedono la capacità di mobilitare competenze diversificate, che siano in grado di comprendere e manipolare le tecnologie, finalizzandone l’adozione ad una concreta convenienza d’uso “.

Oggi grazie alla forte spinta della tecnologia, il cambiamento avviene in tempi brevissimi, pertanto l’impresa non è più fondata sulla messa a punto di efficienza e robustezza interna, ma tende ad aprirsi più che in passato all’integrazione con il mercato. Questo è possibile a partire da revisioni organizzative che vengono facilitate e supportate dalle tecnologie, come l’attenzione ai clienti attraverso soluzioni di *customer relationship management* ( fidelizzazione del cliente ), come l’attenzione ai fornitori attraverso soluzioni di *supply chain*

*management* (o gestione della catena di fornitura ). Come descrive Mentzer ( 2001 ) il *supply chain management* avviene attraverso “ un coordinamento delle tradizionali funzioni aziendali e delle tattiche prima all’interno di ogni azienda e poi lungo i vari membri della supply chain, con l’obiettivo di migliorare le prestazioni di lungo periodo dei singoli membri e dell’intera supply chain “.

In quest’ottica in cui l’ambiente esterno ha importanza pari a quello interno, se non addirittura maggiore, assumono importanza anche nuove forme semi-strutturate di aggregazione tra imprese, esperti e professionisti, detti catalizzatori dei processi. Tutto questo comporta un passaggio fondamentale verso “ sistemi territoriali avanzati “, in cui come definito da Cianciullo, e Realacci ( 2005 ) “ il territorio rimane vitale, perché mantiene la sua coesione sociale, e diventa capace di far nascere *nuovi distretti culturali* grazie all’incontro tra qualità della vita, tradizioni, cultura, storia, ma anche nuove tecnologie e ricerca “.

In realtà questa ciò che consente all’impresa di fare punto di forza il cambiamento continuo e la capacità di riconfigurarsi rapidamente in funzione della domanda del mercato, è il fatto di considerare l’impresa in un’ottica sistemica. Il vero punto di forza per l’impresa è un sistema di relazioni integrato nel quale tutti i membri dell’organizzazione e tutte le figure esterne con cui l’organizzazione opera devono essere parte di un unico sistema. ( Uberti Foppa 2007 )

Pertanto attraverso i meccanismi di integrazione che si basano sulle tecnologie dell’ ICT ( portali, soluzioni di team work, applicativi integrati, partecipazione a comunità virtuali, etc. ) si può creare un sistema di relazioni integrato in cui rientrano i partner, i distributori, i trasportatori, le banche, i fornitori, e naturalmente i clienti. Attraverso questo lento processo che integra risorse umane e tecnologiche si riesce ad abbattere le barriere operative, normative e tecnologiche tra i componenti dell’organizzazione; inoltre è necessario il cambiamento deve interessare anche la cultura organizzativa per poter reggere la complessità competitiva che aumenta continuamente.

Risulta evidente che in questo scenario di cambiamento, gli aspetti ai quali prestare maggiore attenzione sono la capacità di controllare la mole crescente di dati proveniente dal mercato, che devono essere trasformati in informazioni, e la capacità di sviluppare strategie in relazione al mercato e agli altri elementi con cui l’impresa interagisce.

Pertanto è possibile individuare nell’informatizzazione delle imprese, l’elemento competitivo imprescindibile, in quanto generando una quantità molto elevata di informazioni, dà la possibilità attraverso l’adeguata gestione delle stesse, di guadagnare il vantaggio competitivo sul mercato. Ma è fondamentale anche saper gestire adeguatamente queste informazioni, e sapersi orientare nella complessità.

Come sostengono Kline e Rosenberg ( 1986 ) “ la filiera dell’innovazione è il risultato di processi legati alla gestione della base tecnologica, che sono fortemente interconnessi con i processi legati alla gestione degli aspetti economici in senso lato, che poi determinano il successo o l’insuccesso di un nuovo prodotto o servizio sul mercato “.

In considerazione della velocità con cui le nuove conoscenze si traducono in prodotti e servizi vendibili sul mercato, una impresa per essere competitiva deve essere capace di scoprire e ottimizzare le nuove opportunità che offre il mercato. Valenza e Tepedino ( 2008 ) definiscono questa capacità “ *Business Intelligence* “ definita dall’insieme di “ *market intelligence* “, ovvero l’acquisizione di conoscenza dettagliata sullo stato del mercato, e di “ *Competitive Intelligence and Benchmarking* “, ovvero lo studio sistematico delle capacità della conoscenza. Pertanto anche questo aspetto mette in evidenza che la risorsa umana, accanto a quella tecnologica è importante per il processo di innovazione dell’impresa, in quanto qualsiasi cambiamento deve essere gestito e operato dagli uomini di cui è costituita l’organizzazione.

Altro aspetto importante in questo processo di cambiamento dell’impresa è la governance, ovvero l’insieme di regole, di ogni livello (leggi, regolamenti etc.) che disciplinano la gestione dell’impresa stessa, incluse le relazioni tra i vari *attori* coinvolti( i principali saranno azionisti, management e consiglio di amministrazione ) e gli obiettivi per cui l’impresa è amministrata. In questo scenario di cambiamento continuo, la governance consente all’impresa di muoversi con razionalità, pertanto occorre effettuarla ad ogni livello della piramide aziendale. Ciò significa essere in grado di governare l’azienda, dal livello infrastrutturale, fino ai servizi per il business. La governance diventa l’elemento primario anche sul piano organizzativo, per capire rapidamente se la strada intrapresa è quella corretta. Pertanto gli elementi importanti sul piano organizzativo sono: l’analisi delle prestazioni, il governo delle competenze delle persone, e il governo dei processi. Risulta poi fondamentale per l’impresa comprendere che nel cambiamento continuo esiste un elemento di sfumatura e di caos ( *blur* ) che ha in sé valore di business e innovazione. ( Uberti Foppa 2007 )

In definitiva, una delle principali fonti di vantaggio nella competizione economica, è la velocità con cui le nuove conoscenze si traducono in prodotti e servizi vendibili sul mercato. In effetti, l’accelerazione del processo di globalizzazione economica ha comportato una crescente pressione competitiva sulle imprese, mentre il progresso scientifico ha comportato un’ aumento dell’importanza dei fattori immateriali, e, più in particolare, del patrimonio delle conoscenze impiegato nella produzione di beni e servizi. I due fenomeni modificano sostanzialmente l’approccio ai temi dell’innovazione, sia sotto il profilo della velocità degli

interventi, in relazione alla pressione competitiva, che sotto quello delle risorse necessarie per sostenere i processi innovativi nel lungo periodo. Pertanto, come sostengono Valenza e Tepedino ( 2008 ) “ le nuove filiere della conoscenza ( ricerca di base, ricerca applicata, proto tipizzazione, industrializzazione) necessitano di organizzare in maniera efficiente i processi e le risorse da cui scaturiscono le attività innovative “.

In conclusione, il cambiamento nelle imprese è necessario per competere nel mercato, perché le imprese per sopravvivere devono rispondere adeguatamente alle richieste che provengono dall'ambiente, nel fare ciò hanno bisogno della capacità di gestire le conoscenze attraverso le tecnologie più adeguate, e di gestire le relazioni interne ed esterne all'impresa, in un'ottica eco sistemica.

## **1.6 Difficoltà e opportunità d' innovazione in Sicilia**

Nel contesto europeo si riconosce alla ricerca scientifica di alto livello un grande contributo, così come si riconosce la presenza di capitale umano di alta qualificazione, purtroppo però la traduzione delle conoscenze disponibili in prodotti e servizi innovativi in grado di sostenere la competitività delle sue imprese sui mercati internazionali avviene molto lentamente, con la conseguenza di una crescita economica piuttosto lenta.

Questa condizione è dovuta al ritardo con cui l'Europa è stata avviata ad una stabile azione di raccordo tra i sistemi di produzione e distribuzione della conoscenza e i sistemi di utilizzazione della conoscenza, e cioè tra università, enti di ricerca, ed imprese. Come sostengono Valenza e Tepedino ( 2008 ) “ al ritardo hanno contribuito anche altre cause, tra cui è opportuno segnalare un deficit di capacità imprenditoriali nei settori a più alta intensità di conoscenza e la mancata disponibilità di capitali di rischio in grado di finanziare le attività imprenditoriali maggiormente innovative e perciò connotate da più alti livelli di incertezza “.

L'Italia, rispetto al tema dell'innovazione nelle imprese è in ritardo, sia rispetto ai principali paesi industriali, che ad alcune economie europee di minori dimensioni, come quella svedese e finlandese. Questo avviene in quanto i sistemi italiani sono caratterizzati da piccole e medie imprese, e sono concentrati su nicchie tradizionali ( soprattutto il *made in Italy*, che riguarda moda, design, food, e alcune realtà del comparto manifatturiero), pertanto vi è una scarsa presenza nei settori emergenti o fortemente innovativi, come ad esempio le biotecnologie, la biogenetica, le scienze dei materiali.

La posizione delle imprese, rispetto all'innovazione, nelle ripartizioni territoriali è parecchio diversificata, come emerge “ a colpo d'occhio “ dai differenti ostacoli riscontrati dalle imprese



del Nord-Est e dalle imprese siciliane. Nel Nord Est, ad esempio, come emerge dalla rilevazione della Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo del 2007, i principali ostacoli all'innovazione nelle imprese sono legati alla limitatezza del capitale disponibile: eccessivo costo del credito (25,8%), ristrettezza di risorse finanziarie interne (18,2%), l'individualismo degli imprenditori che li porta a non condividere capitali con altre imprese (17,5%) e l'esiguità delle risorse pubbliche e degli incentivi per la ricerca (16,4%). Diversi sono gli ostacoli all'innovazione delle imprese siciliane. Come osserva A. Purpura ( 2008 ), è possibile rintracciare diverse cause per spiegare questo fenomeno. In primo luogo identifica “ l' elevato, quando non esclusivo, orientamento agli sbocchi del mercato interno ( locale/regionale ) che ha a lungo sottratto le imprese di molti settori alle sollecitazioni di rivali meglio posizionati in termini di qualità dei prodotti e di efficienza produttiva, alimentando in esse percezioni autoreferenziali ( e scarsamente fondate ) in ordine alla loro effettiva forza competitiva ed al livello della loro capacità innovativa “. Un secondo aspetto importante che egli identifica è “ la dispersione territoriale ( e l'isolamento ) delle imprese “ che ” ha ostacolato la diffusione delle conoscenze e la diffusione delle reti di relazioni dentro le quali si veicolano *know-how* e si strutturano modelli diversi di apprendimento interattivo “. Infine sostiene che a questi elementi ha anche contribuito “ la modesta integrazione intersettoriale dell'industria isolana, all'interno della quale prevalgono i settori *supplier-dominated* e *scale-intensive*, mentre sono soltanto debolmente rappresentati quelli *science-based* e *specialized-suppliers* “.

Pertanto quello che emerge dal contributo di Purpura ( 2008 ) è che il contesto economico siciliano soffre a causa di diversi fattori alcuni strettamente di natura territoriale, altri che si sono verificati come conseguenza del peggioramento della situazione preesistente. È interessante soffermarsi sull'ultimo aspetto, che evidenzia la presenza sull' Isola di settori *supplier-dominated* e *scale-intensive*, in quanto le prime rappresentato dalle imprese, generalmente di piccola dimensione, che appartengono a settori manifatturieri tradizionali ( alimentare, tessile e abbigliamento, cuoio e calzature, legno e mobilio, carta, etc. ) in cui l'innovatività è legata a fattori esterni. In tali settori l'attività come l'acquisto di macchinari innovativi, soprattutto al fine di risparmiare sui costi, mentre le seconde sono caratterizzate dall'impiego di tecnologie consolidate e processi altamente standardizzati, con produzioni ad elevate economie di scala, dove l'innovazione può essere sia interna che esterna, e possono riguardare i processi di generazione dei prodotti così come i prodotti stessi. In questo caso si tratta per lo più di settori applicati, ad esempio l'estrazione e la lavorazione di materie prime di base (acciaio, vetro, cemento), alla fabbricazione di automezzi, di prodotti in metallo, e di alcuni beni di consumo durevole (elettrodomestici).

Questa classificazione fa riferimento, alla tassonomia di Pavitt ( 1984 ) dei settori merceologici, che tiene in considerazione le fonti e la natura delle opportunità tecnologiche e delle innovazioni, l'intensità della ricerca e sviluppo (*R&D intensity*), e la tipologia dei flussi di conoscenza (*knowledge*). Sulla base di questi criteri, Pavitt ha individuato quattro grandi raggruppamenti settoriali: 1) *Supplier dominated* - "dominati dai fornitori" - che include: il settore tessile, quello delle calzature, i settori alimentari e delle bevande, il settore della carta e della stampa, e quello del legname; 2) *Scale intensive* - "ad intensità di scala" - che comprende: il settore dei metalli di base e il settore degli autoveicoli e relativi motori; 3) *Specialised suppliers* - "fornitori specializzati" - che include: il settore delle macchine agricole e industriali, il settore delle macchine per ufficio, e il settore degli strumenti ottici, di precisione e medici; 4) *Science based* - "basati sulla scienza" - che comprende: il settore chimico, il settore farmaceutico e il settore elettronico. Per una maggiore chiarezza delle differenze tra i vari settori, si riporta la tabella ( Tab. 1 ) che riporta le principali caratteristiche di ogni raggruppamento, rispetto all'innovazione e agli ostacoli per il settore.

**Tab.1 – Caratteristiche dei raggruppamenti settoriali secondo la tassonomia di Pavitt**

	<b>Dimens. media delle imprese</b>	<b>Obiettivi dell'innovaz.</b>	<b>Principale fonte esterna di innovazione</b>	<b>Principale fonte interna di innovazione</b>	<b>Appropriabilità</b>	<b>Barriere all'entrata</b>
<b>Supplier dominated</b>	Media/ Piccola	Riduzione dei costi	Innovazioni incorporate negli input	Economie di apprendimento	Bassa	Basse
<b>Scale intensive</b>	Media/ Grande	Riduzione dei costi e innovazioni di prodotto	Relazioni con i fornitori	R&S	Media	Medie
<b>Specialised suppliers</b>	Piccola	Innovazioni di prodotto	Relazioni con gli acquirenti	Economie di apprendimento	Alta	Medie
<b>Science based</b>	Piccola/ Grande	Innovazioni di prodotto e di processo	Relazioni con centri di ricerca ed università	R&S	Alta	Molto alte

Come afferma anche Drago ( 2008 ) “ l' economia regionale siciliana, è caratterizzata soprattutto dallo sviluppo del settore agricolo, della pesca e della trasformazione dei loro prodotti ( *Supplier dominated* ); una piccola fetta spetta al settore turistico; mentre nel settore

industriale, ampio sviluppo ha avuto il settore petrolchimico, a differenza del settore metallurgico e meccanico ( *Scale intensive* )“.

Pertanto nello scenario che si delinea, lo sviluppo delle PMI, risulta fortemente ostacolato dalla mancanza di interazione e cooperazione tra aziende, che già nel corso della trattazione era stata identificata come un fattore molto importante per lo sviluppo delle imprese nel nuovo mercato, e da un comportamento di riluttanza ad investire nel cambiamento, in quanto questo comporta dei rischi, che gli imprenditori siciliani sembrano non intenzionati ad affrontarli. In questo sistema di impresa isolato, lontano dall'ottica di ecosistema, in cui il lavoro di rete è una opportunità in più per innovare e competere, le imprese siciliane hanno anche una scarsa interazione con le strutture universitarie, sia sul versante della ricerca applicata sia su quello della formazione di risorse umane, con uno svantaggio per il loro sviluppo economico. Come sostiene Purpura ( 2008 ) “ questo rapporto in Sicilia deve essere in gran parte strutturato “. Nell' università italiana da alcuni anni si è posta maggiore attenzione ai temi della valorizzazione della ricerca scientifica attraverso il supporto alla nascita di nuove imprese, con l'obiettivo di trasferire sul mercato nuova conoscenza, ma dalla teoria alla pratica spesso ci sono grosse difficoltà, o accordi solo di massima con le imprese, che non considerano questa possibilità come una risorsa, ma forse spesso solo come possibilità di manodopera gratuita. Quando in realtà come sostenuto da Stokes ( 1997 ) e Mokyr ( 2004 ) nell'economia della conoscenza l'attività di ricerca deve anche saper coniugare rilevanza scientifica e utilità economica. Come spiega La Commare ( 2008 ) oggi molte università italiane, compresa le università siciliane, “ per accelerare la traduzione di nuova conoscenza in prodotti e servizi vendibili sul mercato hanno puntato sulla realizzazione di incubatori in prossimità dei laboratori di ricerca. Un “ incubatore “, secondo la definizione della National Business Incubator Association, “ è uno strumento di sviluppo economico progettato allo scopo di accelerare la crescita ed il successo di iniziative imprenditoriali mediante un insieme strutturato di risorse e servizi “.

### **1.7 Finanziamenti all' innovazione**

Infine tra i fattori di facilitazione o di ostacolo all'innovazione nelle imprese italiane, occorre considerare l'insieme di fattori di natura economico-finanziaria. Uno di questi fattori, che può costituire un limite all'innovazione e le azioni per favorirla, è il costo del credito.

Pertanto per accrescere la propensione all'innovazione delle PMI italiane un elemento di facilitazione potrebbe derivare da una maggiore accessibilità ai finanziamenti.

In passato, le imprese erano solite investire soprattutto in beni materiali, come ad esempio l'acquisto di capannoni e macchinari, attualmente questa tendenza sta cambiando a favore dell'investimento immateriale in R&S, o comunque ad un investimento che punta ad innovare i processi d'impresa.

Alcune ricerche hanno dimostrato che le imprese sono riluttanti ad utilizzare fonti di finanziamento "innovative" come capitali di rischio o la condivisione di progetti e capitali con altre imprese; questo perché vi è una generale diffidenza verso queste forme di capitale, e perché manca una cultura favorevole alle aggregazioni tra imprese per la gestione e lo sviluppo di progetti comuni. Una possibilità di investimento per le imprese, è il settore dei finanziamenti pubblici, che comunque resta di difficile accesso, ed è riservato prettamente all'innovazione tecnologica. I finanziamenti pubblici per innovazione di prodotto, di processo, organizzativa, per la creazione di spin off, e di progetti imprenditoriali innovativi sono veramente scarsi. Quindi le banche hanno il ruolo importante nel processo innovativo indispensabile alle imprese per sopravvivere, e negli ultimi anni tentano di diversificare i loro prodotti anche per soddisfare le esigenze delle imprese.

In questo scenario di cambiamento e innovazione, il mercato offre alle banche uno spazio nuovo, per innovare e arricchire qualitativamente la relazione con la clientela imprenditoriale. Le banche hanno la possibilità di arricchire la loro relazione con le imprese sostenendole con finanziamenti ad hoc, che possono rappresentare al contempo, occasione di business per le banche stesse, e occasione per comprendere meglio e condividere l'importanza dei nuovi investimenti che l'impresa effettua. Pertanto nell'ecosistema impresa di cui si è ampiamente parlato oltre alle altre imprese, ai centri di ricerca e alle università, devono rientrare anche le banche, in quanto la banca si può offrire come "banca partner", che affianca l'impresa nel nuovo approccio competitivo, sostenendone lo sforzo, con la convinzione che deriva dall'attenzione prestata alla validità degli investimenti in innovazione che l'impresa sta effettuando. Come afferma anche Frisella ( 2008 ) l'impresa innovatrice offre al mercato finanziario, e lo stimola alla produzione di strumenti destinati al finanziamento del proprio ciclo. Il mercato finanziario stimola l'impresa innovatrice perché comprende che lo sforzo alla ricerca determina un impegno finanziario con specificità di rischi e di tempi e deve quindi approntare strumenti di finanziamento che siano efficienti rispetto a questa tipicità di fabbisogno.

In conclusione si evidenzia come affinché le imprese, anche quelle siciliane, possano realmente investire in innovazione, ed entrare da competitori nel mercato globale, occorre che adottino una prospettiva di rete che tenda ad integrare tutti gli elementi che influiscono su questo processo, in modo da costituire un sistema forte e vincente.

## CAPITOLO 2

### ASPETTI ORGANIZZATIVI DELL'IMPRESA

#### 2.1 Introduzione

L'economia mondiale si fonda sul lavoro di piccoli imprenditori che spesso trovano difficoltà, non soltanto di natura economica, ma anche culturale a sviluppare le loro imprese. Le piccole imprese, soprattutto se tecnologicamente avanzate, sono chiamate ad affrontare problemi di cambiamento e crescita: il passaggio dalla cultura familiare alla cultura d'impresa; dalla cultura industriale alla cultura finanziaria; dalla cultura locale alla cultura globale; dall'efficacia individuale all'efficacia collettiva. Anche le imprese della new economy stanno già incontrando problemi di cambiamento e sviluppo.

Produttività e benessere sono i cardini di una strategia gestionale efficace, specialmente in questi anni in cui il potenziale umano ha un ruolo sempre più centrale per lo sviluppo dell'organizzazione. ( Borgogni 2001 )

In questo momento di transizione, assume importanza centrale l'energia delle persone che sono attori del cambiamento, insieme alla velocità di intervento e alla capacità di adattamento. La velocità con cui il business e l'organizzazione operano e si modificano, l'interconnessione portata dall'innovazione tecnologica e l'immaterialità dei servizi ( Davis, Meyer 1999 ) sono i tre elementi fondamentali con cui oggi ci si deve confrontare e che differenziano drasticamente il presente dal passato.

Inoltre nella realtà odierna le aziende si trovano a convivere allo stesso tempo con crisi e sviluppo. Questa situazione ha imposto la necessità di coniugare lo sviluppo di alcune aree con la ristrutturazione di altre, il taglio di molti costi con gli investimenti necessari a creare nuove competenze, i meccanismi premianti di breve periodo con strategie di lungo respiro, la crescita accelerata di alcuni gruppi interni con la retrocessione o l'espulsione di altri. Queste ambiguità organizzative sono soltanto un aspetto di una realtà che si fa sempre più complessa e discontinua. In questo scenario caratterizzato dalle contraddizioni e dalla complessità, le aziende riescono a sopravvivere soltanto se sono in grado di gestire questa complessità; ciò impone soprattutto a chi ricopre ruoli decisionali all'interno delle aziende di acquisire le nuove conoscenze necessarie, di sapersi destreggiare nel nuovo repertorio di comportamenti e di saper rispondere alle nuove esigenze. Come afferma Santoni ( 1995 ), “ i manager di oggi

devono saper esercitare le capacità storicamente praticate ( pianificare, gestire, comunicare, negoziare ) in un'ottica più globale, guardando alle organizzazioni nel loro insieme; ma in quest'ottica globale devono rivolgere una attenzione particolare alle interconnessioni esistenti tra i vari elementi che le compongono, perché i legami di causa-effetto insiti nelle strutture aziendali vanno al di là delle fittizie barriere imposte dalle divisioni funzionali. Si chiede cioè di esprimere uno stile manageriale capace di considerare le interrelazioni tra strutture, tra processi, politiche e strategie, non trascurando quelle variabili che tradizionalmente vengono considerate qualitative ( cultura d'impresa, clima aziendale, motivazione ) “.

Nello scenario di complessità e discontinuità appena descritto, le figure organizzative che ricoprono ruoli manageriali, come dirigenti e quadri, dovrebbero riuscire ad abbracciare una visione d' insieme e dovrebbero essere capaci di assumere uno stile manageriale che tenga conto di questa complessità. Ma come ogni mutamento, anche il fatto di doversi confrontare con un approccio manageriale nuovo, comporta delle resistenze al cambiamento, e la complessità viene spesso gestita seguendo la tendenza alla semplificazione della realtà. Pertanto i manager, affinché non perdano il senso d'insieme, dovrebbero essere guidati a governare la complessità che li circonda; di conseguenza è utile che adottino una visione sistemica. Come indica anche Santoni ( 1995 ) “ la strada è quella del pensiero sistemico, l'unico in grado di aiutarci ad “imparare” ad anticipare il cambiamento e a governare meglio tendenze che sono sotto gli occhi di tutti: appiattimento gerarchico, maggiore diffusione del potere decisionale, più spinta cooperazione tra le persone ( groupware ), maggiore propensione al lavoro di team “.

Il pensiero sistemico può consentire ai manager di vedere le influenze reciproche delle azioni e dei cambiamenti intrapresi, e le influenze di queste stesse azioni sulle strutture organizzative che si trovano a governare, inoltre può consentire loro di acquisire degli strumenti decisionali efficaci per la gestione della nuova realtà aziendale al fine di ottenere cambiamenti significativi e durevoli.

Santoni ( 1995 ) incoraggia esplicitamente un atteggiamento di maggiore disponibilità all'apprendimento incrementale continuo: “fare sempre meglio cose diverse con modalità diverse” in chi è chiamato ad operare in condizioni di incertezza, a governare la complessità, ad assumere decisioni anticipative.

Di conseguenza, il manager deve essere consapevole che i suoi modelli mentali, così come quelli delle persone che si trova a gestire, sono influenzati dalle competenze, dalle abilità e dalle capacità che si sono acquisite durante le diverse esperienze lavorative e personali; pertanto si può suggerire loro di adottare uno stile manageriale che valorizzi le capacità di

apprendere dalla complessità e di anticipare il cambiamento, immaginando i suoi effetti prima ancora che si realizzi.

Seguendo questo modello, i manager possono superare la tendenza al conservatorismo, e diventare competenti nell'uso delle strategie utili per affrontare, in modo creativo, i problemi e le situazioni che si presentano. Inoltre possono sviluppare l'abilità di cogliere le differenze, intese come un grosso fattore di arricchimento, e le relazioni tra eventi, processi e quant'altro accade nella realtà organizzativa; la capacità di identificare gli elementi significativi del problema, non per semplificarlo, ma per imparare sia a gestire la gran quantità di informazioni che talvolta si presentano, sia ad agire efficacemente anche quando si posseggono poche informazioni. Inoltre i manager dovrebbero possedere marcate capacità decisionali, perché devono essere in grado di fare scelte tempestive e adeguate alle situazioni che si presentano, e anche di saper cambiare efficacemente le proprie scelte al mutare delle condizioni.

Nel contesto organizzativo, Borgogni ( 2001 ) attribuisce grande importanza alla capacità di “ identificare e saper valorizzare le variabili individuali e di gruppo ( atteggiamenti, convinzioni, disposizioni, motivazioni e comportamenti ) che possono concorrere al conseguimento degli obiettivi, e rafforzare il legame tra individuo e organizzazione, assicurandone la migliore integrazione “. Inoltre individua come cardini di una strategia gestionale efficace: la produttività e il benessere organizzativo; sottolineando come “ in questi anni in cui il potenziale umano ha un ruolo sempre più centrale per lo sviluppo dell'organizzazione in un'epoca di rapidi cambiamenti, in cui il mercato del lavoro si presenta sempre più flessibile e aperto, in cui crescono le opportunità per individui e organizzazioni ma aumentano di pari passo i rischi di fallimento, in cui i fenomeni come la new economy, la globalizzazione dei mercati e dei prodotti, l'innovazione tecnologica, impongono alle organizzazioni continui aggiustamenti e rapidi rimodellamenti, il successo organizzativo dipende dalla capacità di anticipare gli eventi, di capire in tempo i segnali deboli, di muoversi agilmente, di identificare i talenti migliori, attrarli a sé e saperli trattenere al proprio interno “.

## **2.2 Il concetto di organizzazione: principali correnti teoriche**

Oggi la competitività del sistema è consentita da una perfetta sinergia tra i diversi attori del mercato unita alla centralità delle risorse umane. Affinché un'azienda abbia successo, chi la governa deve essere in grado di prevedere i cambiamenti del mercato, trovando soluzioni innovative, che permettano di seguire le dinamiche produttive e perseguire gli obiettivi di



business. Questo successo dipende, oltre che dalle risorse economiche e materiali disponibili, anche dalla capacità di organizzazione e gestione delle risorse umane da parte del management.

La complessità che caratterizza le organizzazioni è andata rafforzando in ambito manageriale la consapevolezza del valore strategico assunto dal fattore umano: per impostare le politiche di gestione delle risorse umane, dalla valutazione delle prestazioni e del potenziale alla pianificazione delle carriere, ai piani di incentivazione, all'analisi del clima organizzativo, all'individuazione di opportune strategie di leadership, è sempre necessario conoscere le dinamiche che si creano tra motivazione e ambiente di lavoro ( Pedon 2002 ).

È difficile dare una definizione esatta di cosa si intende per organizzazione in economia aziendale. Semplicisticamente può essere considerato sinonimo di *azienda*. Si esporranno in seguito diversi approcci allo studio delle organizzazioni che chiariranno questo concetto in tutta la sua complessità.

Per poter ragionare sulle organizzazioni, sui loro fenomeni e sulle loro caratteristiche, innanzitutto occorre identificare e definire i principali elementi che la costituiscono. Generalmente una organizzazione si può definire come un “ *insieme di risorse orientate al perseguimento di una finalità comune, in un costante rapporto con l'ambiente di riferimento* “. A partire da questa definizione, è possibile individuare come elementi costitutivi di una organizzazione, la finalità primaria e l'ambiente di riferimento. L'elemento fondamentale è la finalità primaria, che viene definita “ *mission* “, in quanto sulla base di questa il sistema si organizza al suo interno; quindi tutte le altre risorse, comprese quelle umane sono subordinate al fine comune. La *mission* è un vincolo comune a tutti i membri dell'organizzazione, pertanto ne orienta tutti i comportamenti, le scelte e le decisioni, e rappresenta anche il modo in cui l'organizzazione si pone rispetto ai bisogni che si presentano nell'ambiente a cui fa riferimento. In altre parole, si può definire la finalità dell'organizzazione come la risposta che l'organizzazione può dare per soddisfare i bisogni presenti nell'ambiente di riferimento. Emerge quindi l'importanza dell'ambiente esterno, come secondo elemento fondante l'organizzazione, in quanto qualsiasi sia la natura (sociale, economico, politico, etc. ) dell'obiettivo da raggiungere, occorre tenere sotto controllo costante la compatibilità della *mission* organizzativa rispetto alle condizioni ambientali in cui è inserita, ed essere sempre pronti a modificarla quando diventa necessario. Ne consegue che le organizzazioni, al fine di raggiungere i propri obiettivi devono concepire le loro *mission* in modo tale da relazionarsi costantemente con l'ambiente in cui sono inserite; in altre parole, nelle organizzazioni la *mission* e l'ambiente sono in continua interazione.

Oltre al controllo costante della compatibilità della *mission* organizzativa rispetto alle condizioni esterne, è molto importante considerare la coerenza e la condivisione della *mission* nell'ambiente interno dell'organizzazione, in quanto deve essere comune a tutti i suoi membri, dal management al più basso dei livelli operativi. A tal fine è necessario che l'organizzazione si impegni a diffondere la propria finalità in modo chiaro e continuativo, in modo che sia conosciuta da tutti i membri e che si sviluppi adesione rispetto a questa; ma oltre ad essere conosciuta è necessario che sia realmente compresa da tutti. Pertanto un buon management dovrebbe verificare costantemente nel tempo se tutti i membri dell'organizzazione, lui compreso, abbiano chiaro cosa comporta quella *mission* per il proprio ruolo, per le sue responsabilità e per le attività che deve svolgere, in modo che sia sempre chiaro qual è il proprio contributo per il perseguimento della finalità primaria.

In questo modo si mette in evidenza che “ l'organizzazione non è solo un ambiente, esiste come entità psicologica alla quale l'individuo reagisce; nella sua realtà quotidiana di processi lavorativi coordinati è un fatto sociale che si costituisce attraverso le interazioni di quanti vi prendono parte, non è solo una realtà oggettiva, ma anche un insieme di modi soggettivi di percepire il gruppo e la pluralità di rapporti all'interno di esso “ ( Di Naro, Novaga, 1977; Spaltro, 1981 ). Inoltre, l'organizzazione, come afferma Schein ( 1965 ) “ è un sistema complesso che va studiato come sistema totale se si vuole veramente comprendere il comportamento degli individui al suo interno “. E ancora, per capire più a fondo il concetto di organizzazione come sistema complesso, si può far riferimento a quanto afferma Wenger ( 1988 ), ripreso poi da Zucchermaglio ( 2000 ), secondo cui l'organizzazione può considerarsi una comunità di pratiche, caratterizzata da tre dimensioni: un impegno reciproco ( mutual engagement ), l'impresa comune ( a joint enterprise ) e l'impegno reciprocamente condiviso ( a shared repertoire ). È importante capire in che modo interagiscono le tre dimensioni. L'organizzazione vista come un insieme di pratiche comporta una negoziazione di queste pratiche al fine di perseguire una impresa comune ( a joint enterprise ), pertanto tutti i membri dell'organizzazione perseguono questa impresa attraverso la condivisione di un impegno comune ( mutual engagement ), questo avviene grazie ad un processo di interazione negoziale che ha origine da un impegno reciprocamente condiviso ( a shared repertoire ) che sottolinea la centralità della costruzione collettiva di risorse per la negoziazione dei significati.

Questo modello, come gli altri finora considerati, mettono in evidenza l'importanza delle interazioni che avvengono quotidianamente, pertanto l'organizzazione per accrescere la sua efficacia, ed essere sempre più produttiva, deve porre attenzione anche alle risorse umane di cui dispone, e non soltanto in termini di incentivi finanziari, come spesso si pensa, ma

soprattutto modificando le proprie strutture formali per soddisfare i bisogni di appartenenza, di stima e di realizzazione dell'individuo.

Per Schein ( 1965 ) la natura delle motivazioni, la loro gerarchia e la loro combinazione con i valori e gli scopi sono soggette a variazioni secondo le situazioni e le esperienze dell'individuo. Accanto alle motivazioni, ci sono altri aspetti che determinano la soddisfazione del lavoratore e l'efficienza dell'organizzazione: quali la natura del compito da realizzare, le attitudini, l'esperienza del lavoratore e l'ambiente creato dai suoi pari. L'insieme delle interazioni delle diverse variabili determinano sia lo schema di lavoro che il clima organizzativo, che saranno ampiamente illustrati all'interno di questo capitolo.

Volendo analizzare le teorie dell'organizzazione, si può fare riferimento allo schema proposto da Lévy-Leboyer e Sperandio ( 1987 ) nel loro *Trattato di psicologia del lavoro*, in cui suddividono le teorie organizzative in due grandi gruppi: le teorie ad orientamento normativo, da una parte, e le teorie ad orientamento diagnostico dall'altra. E all'interno delle teorie ad orientamento diagnostico, individuano altri approcci teorici.

<b>Teorie ad orientamento normativo</b>	<b>Teorie classiche o razionali</b>	<b>L'organizzazione scientifica del lavoro ( Taylor )</b> <b>La corrente della dipartimentalizzazione ( Fayol )</b> <b>Il tipo ideale di burocrazia ( Weber )</b> <b>Il comportamento amministrativo ( Simon )</b>
	<b>Teorie come sistema naturale</b>	<b>L'organizzazione come sistema naturale</b> <b>Teorie delle relazioni umane</b> <b>Teorie delle neo-relazioni umane</b>
<b>Teorie ad orientamento diagnostico</b>	<b>Modelli sistemici</b> <b>La teoria delle contingenze</b> <b>L'analisi strategica</b> <b>L'analisi culturale</b>	

**Tab 1- Schema delle teorie organizzative**

Le teorie ad orientamento normativo sono quelle che sottolineano gli aspetti normativi delle organizzazioni; pertanto considerano tutte le organizzazioni come entità che osservando particolari norme riescono a raggiungere gli scopi prefissati. Quindi i fini delle organizzazioni devono essere specificati in modo chiaro, e fungono anche da guida per la definizione della struttura organizzativa, per l'individuazione dei compiti da svolgere e delle persone da assumere, e per identificare come le risorse devono essere distribuite tra i partecipanti.

Pedon, Maeran ( 2001 ) fanno rientrare in questa prospettiva tutte le seguenti linee di pensiero:

- le *teorie classiche* ( Taylor, 1911; Fayol,1916; Weber, 1974; Simon, 1958 ) che hanno contribuito all'elaborazione di un modello ideale di organizzazione esclusivamente formale; avendo per fine di mobilitare in modo ottimale le risorse materiali ed umane dell'organizzazione inserendo razionalità e prevedibilità;

- le teorie organizzative come sistema naturale che comprendono le relazioni umane e le teorie delle neo-relazioni umane. La *scuola delle relazioni umane* non introduce un nuovo modello esplicito di organizzazione, ma propone una critica alla concezione classica del fattore umano sviluppando delle tecniche per superare certe disfunzioni quali basso morale, resistenza al cambiamento e bassa produzione. È interessante risalire alle origini della scuola delle relazioni umane che vengono ricondotte alle ricerche sperimentali svolte presso le officine di Hawthorne della Western Electric Company, dirette da Elton Mayo, psicologo statunitense della Harvard Business School. In tale contesto Mayo ( 1939 ) osservò che l'incremento della produttività era collegato alla libera e spontanea collaborazione dei lavoratori, alla partecipazione dei componenti del gruppo alle decisioni e all'allentamento della supervisione gerarchica. Ciò si era verificato grazie alla creazione di un gruppo da parte di alcuni lavoratori, e grazie alle interazioni tra i membri di tale gruppo che avevano contribuito al miglioramento del lavoro. Questo fenomeno oggi è indicato con il termine *effetto Hawthorne* e descrive proprio il fenomeno per cui i lavoratori, invitati a cimentarsi in una nuova esperienza stimolante, lavorano con maggiore entusiasmo e rendono di più. La maggiore efficienza è favorita dai cambiamenti positivi o negativi, in quanto spezzano la vita di routine. Sulla base di questi esperimenti Mayo ( 1939 ) è giunto alla conclusione che la produttività del personale e dell'organizzazione, non è dovuta soltanto alle condizioni fisiche delle persone e all'ambiente di lavoro, ma è stimolata anche dalla situazione sociale esistente e dalla cooperazione spontanea che si sviluppa. Inoltre ha reso noto che per raggiungere livelli di produttività soddisfacenti non sono determinanti gli incentivi di tipo economico, ma lo sono molto di più quelli di tipo non economico, e che gli atteggiamenti individuali insieme a

quelli di gruppo influiscono sulla produzione. Le scoperte di Mayo ( 1939 ), sono molto importanti in quanto ci danno indicazioni dirette di ciò che accadeva all'interno di una organizzazione statunitense, e delle implicazioni che hanno avuto questi aspetti organizzativi in termini di produttività.

La corrente fin qui considerata poneva attenzione al rapporto individuo-organizzazione, mentre la *corrente delle neo-relazioni umane* ha cercato di integrare l'uomo nell'organizzazione modificando le strutture formali per soddisfare i bisogni di appartenenza, di stima e di realizzazione dell'individuo. Questa teoria supera il semplice riconoscimento di bisogni economici e dei bisogni sociali, per valorizzare soprattutto i bisogni di stima ( essere considerato in modo positivo da se stesso e dagli altri ) e i bisogni di realizzazione ( raggiungere i propri scopi e sviluppare l'insieme delle proprie potenzialità ) tentando di delineare le modalità con cui le organizzazioni possono soddisfare questi bisogni. In questa corrente rientra la teoria di Douglas McGregor, espressa in “ *L'aspetto umano dell'impresa* “ ( 1960 ) in cui evidenzia le differenze più significative tra la teoria amministrativa classica e l'approccio delle relazioni umane, mettendo in primo piano gli scopi degli individui e dei gruppi nelle organizzazioni. Sempre all'interno di questa corrente altri autori pongono attenzione al bisogno di ogni individuo di realizzazione delle proprie capacità e delle abilità. Tra questi ci sono Maslow ( 1954 ) e Argyris ( 1964;1982 ) i quali sostengono “ che le mansioni dell'industria moderna, per la loro natura estremamente specializzata o parcellare, non permettono al lavoratore di utilizzare appieno le sue capacità, né di percepire il rapporto tra ciò che sta facendo e i compiti generali dell'organizzazione “. Nel loro approccio danno importanza alla capacità dell'individuo di creare un equilibrio tra gli obiettivi personali e quelli dell'organizzazione, questo equilibrio è possibile se gli individui riescono ad adattarsi con flessibilità alle circostanze ambientali, se riescono ad adottare una prospettiva temporale a lungo termine e se possiedono capacità quali l'autonomia e l'adattamento.

Un altro contributo teorico importante nella corrente delle neo-relazioni umane si deve al *Modello dei gruppi sovrapposti* di Likert ( 1961;1967 ), secondo cui un aspetto della struttura delle organizzazioni industriali, che può avere conseguenze in termini di efficienza organizzativa, è costituito dal modo in cui i gruppi si integrano, attraverso i vari livelli dell'organizzazione gerarchica. Egli individua il “ principio delle relazioni di appoggio “, secondo il quale una organizzazione funzionerà meglio se i suoi dipendenti agiranno in quanto membri di gruppi di lavoro altamente efficienti, con elevati obiettivi di rendimento. Pertanto, il compito dei dirigenti è di sviluppare gruppi efficienti, e individuare all'interno dei gruppi alcune persone che abbiano incarichi sovrapponibili, in modo che i gruppi possano collegarsi

nell'organizzazione complessiva. Queste persone costituiscono elementi di raccordo tra i gruppi consentendone l'interconnessione; pertanto hanno un ruolo molto rilevante perché servono come canali di comunicazione e di influenza da un gruppo all'altro. Il modello dei gruppi sovrapposti di Likert ( 1961;1967 ), assume una rilevanza particolare in quanto aiuta a comprendere che le organizzazioni non sono semplicemente dei sistemi di rapporti tra persone, come può apparire dal normale organigramma aziendale, ma rappresentano dei rapporti tra vari sistemi di gruppi, che sono connessi ed interdipendenti tra loro. Anche in questo approccio, assume particolare importanza la motivazione sociale dell'individuo all'interno della vita aziendale. Alla luce di questo modello Pedon e Maeran ( 2001 ) sostengono che “ i dirigenti di una azienda dovrebbero tenere in dovuta considerazione anche i rapporti cooperativi, accanto a quelli di presa di decisione, di controllo e di precisazione degli obiettivi centrati sui gruppi di lavoro ”.

Ai fini dell'obiettivo che la presente trattazione si pone, è importante riconoscere che questa corrente considerava l'umanizzazione del luogo di lavoro come uno strumento per incrementare la produttività e non un fine in sé. In realtà, l'importanza del benessere organizzativo ai fini del raggiungimento degli obiettivi aziendali viene riconosciuta solamente a partire dagli anni sessanta, anche se attualmente in alcuni contesti aziendali questo sia riconosciuto soltanto a livello teorico.

Nonostante le teorie delle neo-relazioni umane abbiano considerato un aspetto rilevante dell'organizzazione aziendale, dando importanza al lavoro dei gruppi e alla loro integrazione mediante figure specifiche, hanno ignorato un aspetto che caratterizza tutte le relazioni, e pertanto anche quelle lavorative ovvero l'aspetto conflittuale. Sarà importante, più avanti, soffermarsi anche su questo aspetto, perché è quello che spesso ostacola il gruppo, e quindi anche l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Riassumendo, le teorie classiche, quelle delle relazioni umane e delle neo-relazioni umane si sono avvalse di una concezione deterministica quasi comportamentista del fattore umano: l'uomo è considerato sottomesso passivamente alle pressioni dell'organizzazione. Ognuna di queste teorie auspica un tipo di stimolo – finanziario, relazionale o motivazionale – per scatenare i comportamenti desiderati in vista di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Diversa è la posizione delle *teorie ad orientamento diagnostico*, che si sviluppano a partire dalla metà degli anni sessanta, i cui schemi teorici, i principali sono: i modelli sistemici, la teoria delle contingenze, l'analisi strategica e l'analisi culturale.

La *prospettiva sistemica* è un fenomeno intellettuale che ha riguardato, a partire dalla seconda guerra mondiale, svariati settori di studio, che vanno dalla cibernetica alla teoria

dell'informazione, dall'ingegneria dei sistemi alla ricerca operativa, fino ad arrivare alla teoria generale dei sistemi. Il sistema è definito da Scott ( 1994 ) come “ un complesso di elementi o di componenti in connessione causale tra loro, quindi reciprocamente interdipendenti “. Si possono distinguere sistemi chiusi, che non hanno rapporti di interscambio con l'ambiente in cui sono inseriti, e sistemi aperti, che invece sono dotati di un elevato interscambio con l'ambiente esterno da cui ricavano vitalità e capacità di riprodursi, di sopravvivere o di cambiare. Silverman ( 1971 ) identifica due correnti che danno origine all'approccio sistemico delle organizzazioni: una è il *funzionalismo strutturale sociologico*, con i lavori di Parsons ( 1951; 1966 ) secondo cui ogni organizzazione fa parte di un sistema sociale più vasto, e ha pertanto l'obiettivo di soddisfare i bisogni di questo sistema; ciò è possibile strutturando in modo pertinente l'interdipendenza delle sue parti. L'altra è la *teoria generale dei sistemi* di von Bertalanffy ( 1969 ) che permette di applicare alle organizzazioni, così come agli organismi viventi e alle macchine, il modello teorico del sistema aperto. L'applicazione di questo modello alle organizzazioni è stato innovativo perché ha consentito di definire un modello più efficiente e decentrato di programmazione, controllo e formazione delle decisioni operative. In quest'ottica sistemica si pone una particolare attenzione alle interazioni reciproche, agli interscambi con l'ambiente e alle relazioni di interconnessione tra i diversi fenomeni aziendali. Quindi l'azienda viene identificata da Bertalanffy ( 1969 ) come un “ particolare sistema inserito in un più ampio sistema economico-sociale e composto da un insieme di parti interconnesse, sub-sistemi, che operano in un rapporto di reciproco scambio allo scopo di perseguire uno o più obiettivi “.

Pedon e Maeran ( 2001 ), riprendendo la teoria di Bertalanffy ( 1969 ), descrivono l'organizzazione “ come un sistema aperto, in costante comunicazione con l'ambiente. Ciò implica un flusso di energie che, provenendo dall'ambiente, percorre tutto il sistema e di nuovo ritorna all'ambiente: materie prime, persone, informazioni che vengono convertite in prodotti e servizi successivamente esportati “. Ed inoltre evidenziano come tale modello consideri l'organizzazione “ come un sistema dotato di pluralità di scopi e funzioni che implicano sia molteplici interazioni reciproche, sia numerosi interscambi con l'ambiente”. Un altro aspetto dell'organizzazione messo in luce da questa teorizzazione è la presenza di sub-sistemi diversi, e di conseguenza la necessità di analizzare i fenomeni aziendali attraverso l'esame delle relazioni intercorrenti tra loro.

Ai sociologi inglesi Burus e Stalker ( 1961 ) in *The management of innovation* , si deve la prima teorizzazione sulla contingenza. La *teoria della contingenza* è guidata dall'ipotesi generale che le diverse condizioni ambientali richiedono stili organizzativi diversi. È

necessario, pertanto, trovare “ il modo migliore di organizzare il *contingente* alle condizioni di complessità e/o instabilità dell’ambiente “( Hatch, 1999 ). Successivamente, Lawrence e Lorsh ( 1967 ), all’interno di questo modello teorico, hanno sottolineato il problema della incertezza nelle organizzazioni, in quanto gli ambienti caratterizzati da incertezza e da tassi elevati di mutamento nelle condizioni di mercato o nella tecnologia presentano alle organizzazioni sfide differenti. Pertanto, come è definito da Sarchielli ( 1991 ), nella teoria della contingenza l’organizzazione è concepita come “ un sistema dinamico che opera in funzione di scopi generali e che si caratterizza per attività di tipo decisionale “. Quindi sono le attività decisionali a definire il tipo di struttura organizzativa più adatta alle specifiche circostanze che di volta in volta si presentano. Pertanto davanti alla variabilità delle circostanze, è necessario individuare programmi operativi e regole per stabilizzare il comportamento organizzativo e renderlo prevedibile. Tuttavia ciò non è totalmente possibile dal momento che sono gli individui in prima persona a gestire le diverse situazioni che si presentano.

Infine Galbraith ( 1973 ) mette in relazione la teoria delle contingenze con la situazione ambientale che è in genere caratterizzata da incertezza, e con il trattamento delle informazioni. Secondo l’autore “ più elevata è l’incertezza legata alla situazione dell’ambiente, maggiore sarà la quantità di informazioni che deve essere maneggiata da chi prende le decisioni per raggiungere un determinato livello di qualità del lavoro ”. Poiché in ogni organizzazione sono molteplici i meccanismi che determinano la capacità di trattare le informazioni del sistema ( aspetti strutturali, tra cui regole, gerarchia e decentramento ), il compito dei responsabili della organizzazione è quello di adottare dispositivi strutturali adatti a trattare nel miglior modo possibile le informazioni poste dal lavoro ( Scott, 1994 ).

L’ *analisi strategica* si sviluppa a partire dai lavori sulla burocrazia del sociologo francese Michel Crozier ( 1963; 1965 ), e parte dal postulato secondo cui gli individui, e per estensione i gruppi, sono i protagonisti dell’organizzazione, ovvero sono soggetti capaci di comportarsi con libertà e razionalità per raggiungere i propri fini. Pertanto tra l’organizzazione e i suoi protagonisti si intrecciano delle relazioni, che hanno il fine di gestire il potere legato al possesso di queste abilità o risorse, proprie di un individuo o gruppo. L’analisi strategica ( Crozier – Friedberg, 1977 ) considera il potere come una relazione di scambio e di negoziazione tra protagonisti dipendenti gli uni dagli altri per la realizzazione delle loro funzioni e l’attuazione delle loro strategie. Crozier ( 1963; 1965 ) nelle sue ricerche ha osservato che il potere all’interno dell’ organizzazione era in mano agli individui che si mostravano in grado di gestire una situazione critica di incertezza. Detto in altre parole,



laddove nelle organizzazioni vi sono delle zone di incertezza, l'individuo ha la possibilità di muoversi con più libertà, orientando la relazione di potere a suo favore.

I ricercatori inglesi Hickson, Hinings e i loro colleghi ( 1971 ) hanno sottolineato che “ non è l'incertezza in sé a produrre potere, ma piuttosto l'abilità di gestire le fonti di incertezza che potrebbero avere un impatto molto negativo sull'organizzazione “. Questi autori suggeriscono alcune strategie per gestire l'incertezza, in modo tale da influenzare il suo impatto sulla distribuzione di potere. Una strategia consiste nella prevenzione, ovvero nel tentativo di bloccare l'incertezza sul nascere; un'altra consiste nella previsione, ovvero nel tentativo di fornire l'informazione; e infine l'altra strategia consiste nell'assorbimento, ovvero nel tentativo di agire dopo l'evento per prevenire conseguenze negative per altre unità dell'organizzazione. La teoria di Hickson e Hinings ( 1971 ) sostiene inoltre che “ la gestione dell'incertezza crea soltanto differenze di potere se tale compito può essere svolto soltanto dall'unità dominante e le sue attività sono centrali al funzionamento dell'organizzazione ( ovvero non sono sostituibili ) ”. Questa teoria è conosciuta come teoria delle contingenze strategiche, ed è molto interessante per spiegare come in circostanze particolari alcuni attori sociali arrivano a dominare sugli altri. È importante tener presente questi meccanismi all'interno delle organizzazioni, in quanto da aspetti organizzativi efficaci, possono trasformarsi, se mal gestiti o sottovalutati, in meccanismi controproducenti, che minano il sano equilibrio dei sistemi che compongono l'organizzazione.

In conclusione, per l'analisi strategica l'organizzazione non è un fenomeno naturale che si impone dall'esterno, in virtù di leggi generali, e non esiste indipendentemente dai protagonisti che la compongono; di conseguenza non può esserci un modello ideale di organizzazione, ma dei sistemi concreti di azione, con i quali i protagonisti gestiscono la loro cooperazione, che è necessariamente vincolante per ognuno di essi, impegnandosi ad aumentare o quanto meno a conservare il loro margine di libertà. Pertanto un ruolo decisivo è destinato alle strategie che i protagonisti possono sviluppare e ai giochi con i quali regolano la loro cooperazione all'interno dell'organizzazione, queste strategie dipendono dalle capacità culturali degli individui.

Crozier e Friedberg ( 1977 ) riconoscono la necessità dell' *analisi culturale*, in quanto la cultura è una variabile decisiva del funzionamento delle organizzazioni. Alla fine degli anni sessanta, quando le soluzioni tecnologiche, economiche e strutturali si rivelarono impotenti o insufficienti a far uscire le imprese dalla crisi, la cultura apparve contemporaneamente, come un fattore esplicativo delle disfunzioni e come una riserva di produttività da mobilitare d'urgenza.

Concludendo l'escursus sulle teorie dell'organizzazione, si può osservare come le caratteristiche psicologiche del lavoratore e le dinamiche psicosociali sono diventate elementi importanti nelle organizzazioni lavorative, pertanto una azienda che voglia essere efficiente e che voglia investire nell'innovazione per affrontare il mercato in modo vincente non deve trascurare l'influenza di questi elementi sull'organizzazione.

### **2.3 Cultura organizzativa**

Trattando, nel paragrafo precedente, le correnti delle relazioni umane e delle neo-relazioni umane era già apparso un riferimento all'influenza dei fattori culturali nei sistemi organizzativi. Maeran ( 2003 ) individua nel periodo successivo alla fine degli anni settanta il momento in cui la cultura tende ad essere riconosciuta dai teorici e dai professionisti, diventando una variabile decisiva del funzionamento delle organizzazioni. “ La cultura di una organizzazione le conferisce identità, un senso di ciò che essa è e di ciò che deve compiere: le assicura quindi un'integrità “ ( Novara, Sarchielli, 1996 ). Pertanto la cultura organizzativa costituisce l'insieme dei valori che caratterizzano l'organizzazione, e influenza anche le decisioni prese dai vertici e le azioni che ne conseguono. Per meglio chiarire tale concetto riporto due definizioni di cultura organizzativa molto popolari in letteratura. La prima fa riferimento a Hofstede et al. ( 1990 ) secondo cui “ la cultura organizzativa è uno schema del modo di pensare, sentire e reagire che esiste in una specifica organizzazione o nelle sue componenti e unità, è un *programma mentale* specifico e unico di quella organizzazione “. La seconda è stata data da Schein ( 1990 ) che la considera come “ un'insieme di assunti di base, inventati, scoperti o sviluppati dai membri di un'organizzazione per affrontare problemi di adattamento esterno o di integrazione interna che si è dimostrato così funzionale da essere considerato valido e, conseguentemente, da essere indicato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, di pensare, di sentire in relazione a quei problemi “.

Da queste due definizioni emerge che la cultura organizzativa è il risultato nel tempo delle esperienze che quella organizzazione ha affrontato in maniera efficace, e pertanto sono state interiorizzate come dei modelli per le esperienze che quotidianamente l'organizzazione si trova a gestire. In altre parole la cultura organizzativa è il risultato di un processo che è avvenuto nel tempo, e che in alcuni casi ha visto come protagonisti i fondatori dell'organizzazione, che possibilmente non esistono più all'interno della stessa, ma hanno tramandato il loro operato e le loro strategie d'azione e di gestione dell'organizzazione ai loro

successori. Pertanto la cultura organizzativa influenza inconsapevolmente il pensiero e le azioni dei membri dell'organizzazione, connotando vari aspetti della realtà organizzativa, dalla gestione del potere al ruolo dato alla gerarchia, dalle modalità di comunicazione all'approccio al lavoro ( individualistico, di squadra, competitivo o collaborativo ), e così via. La cultura, influenzando sia il pensiero che le azioni, è costituita sia da elementi oggettivi, come strumenti e modalità, che da elementi soggettivi, come concetti, credenze, atteggiamenti, norme, ruoli e valori. I membri di una organizzazione, un po' come i membri di una tribù, condividono un linguaggio comune che gli permette di esprimere le idee, e condividerle, vivono insieme nello stesso periodo di tempo e negli stessi luoghi d'azione; pertanto ogni organizzazione ha un proprio linguaggio, le proprie pratiche e specifiche norme di comportamento. Riportando il pensiero di Triandis ( 1976 ) “ il linguaggio, il tempo e il luogo sono tre criteri che possono essere usati per identificare una cultura “; se si considerano questi tre elementi come gli aspetti che consentono alla cultura organizzativa di nascere e diffondersi, si può definire la cultura nelle organizzazioni, utilizzando le parole di Schein ( 1985 ), come “ l'insieme coerente degli assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, affrontando i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, tali assunti hanno funzionato in modo abbastanza soddisfacente tanto da poter essere considerati validi, e pertanto, essere insegnati ai nuovi membri “.

Il concetto di cultura organizzativa divenne molto popolare negli anni ottanta, anche per merito dei numerosi contributi del già citato H. Schein, psicologo statunitense, che ha approfondito lo studio di tale concetto ponendo attenzione anche ad alcuni aspetti psicologici come il problem solving, l'apprendimento, i valori e le assunzioni di base, che hanno una influenza considerevole su pensieri e azioni nelle organizzazioni, e di conseguenza, essendo i pensieri a guidare le azioni che veicolano i risultati, anche sull'andamento economico dell'organizzazione stessa. Un esempio in questa direzione potrebbe essere quello di una qualsiasi impresa medio-piccola, tipica del nostro territorio, permeata da una cultura organizzativa che tramanda i suoi valori aziendali di padre in figlio, strettamente ancorati al rispetto delle tradizioni, e che davanti alle pressanti richieste della società nella direzione del cambiamento, della tecnologia e dell'innovazione, ha un atteggiamento di chiusura, che la porta ad arretrare pian piano dal punto di vista della produttività. Se la stessa davanti alle nuove richieste ambientali, riuscisse a mettere in atto le giuste strategie di risoluzione del problema, trovando il giusto equilibrio tra mantenimento della tradizione ( e della cultura organizzativa ) e apertura al cambiamento sociale e tecnologico, potrebbe sfruttare vantaggiosamente le pressioni ambientali, addirittura per aumentare la produttività,

diventando così concorrenziale nel mercato economico di riferimento. Questo esempio dovrebbe consentire di capire l'importanza degli aspetti psicologici della cultura organizzativa prima menzionati riprendendo Schein , all'interno delle organizzazioni.

Riprendendo l'esempio precedente, e volendo capire l'importanza dell'equilibrio tra mantenimento dei valori tradizionali e l'apertura al cambiamento in una organizzazione è possibile far riferimento agli aspetti presi in considerazione da Maeran ( 2001 ) nella definizione di cultura organizzativa. Il primo aspetto considerato è che “ la cultura concerne assunzioni critiche che determinano come un gruppo percepisce, pensa e sente senza comprendere pattern di comportamento pubblico “. Il secondo aspetto sottolinea che “la cultura appartiene ad un gruppo”. E infine il terzo aspetto evidenzia che “ la cultura è appresa “. Considerando questi tre aspetti, il concetto di cultura organizzativa include due compiti importanti con cui l'organizzazione si deve misurare, ovvero riuscire a risolvere i problemi relativi sia all'integrazione interna che all'adattamento esterno. Pertanto Maeran ( 2001 ) mette in evidenza come “ nell'analisi culturale l'attenzione è rivolta a comprendere come i leader o i fondatori definiscano l'ambiente, cioè qual è la *mission*, quali sono i principali *goal* dell'organizzazione, in che modo l'organizzazione realizza i propri compiti, quali informazioni presenti nell'ambiente sono necessarie e quali devono essere richieste; quali mezzi si devono adoperare per raggiungere i goal e quali criteri si dovrebbero usare per valutare la performance “. Da questo modello risulta evidente l'importanza dell'interconnessione tra integrazione interna e adattamento esterno; inoltre dagli aspetti della cultura organizzativa fin qui considerati risulta evidente la complessità del concetto stesso di cultura organizzativa. Proprio per spiegare tale complessità Schein ( 2000 ) distingue tre livelli di cultura: un primo livello è costituito da artefatti, tecnologie e pattern comportamentali, che sono visibili ma difficili da decifrare; un secondo livello è costituito dai valori, dalle strategie, dagli obiettivi e dalla filosofia, che non sono visibili; e infine il terzo livello è costituito dagli assunti taciti, ovvero le assunzioni di base condivise e i sentimenti, che sono inconsce e date per scontate.

Lo stesso autore per far meglio comprendere questo concetto, paragona questi livelli agli strati di una cipolla, dove il più esterno contiene il livello più visibile della cultura, comprendendo quindi le tecnologie, gli artefatti, il comportamento e il linguaggio. Lo strato intermedio comprende i valori del gruppo che guidano i comportamenti del gruppo nelle diverse situazioni che deve affrontare. Infine nello strato più interno si trovano gli assunti di base, che guidano inconsapevolmente il comportamento dell'organizzazione. Schein ( 1992 ) comunque fa notare che il livello più esterno, nonostante sia un livello visibile, non è di

immediata comprensione, in quanto i pattern di comportamento anche se direttamente osservabili sono difficili da interpretare, questo accade perché “ il comportamento è sempre determinato da disposizioni culturali e da fattori ambientali e solo dopo aver scoperto gli strati più interni della cultura noi possiamo comprendere che cosa è e che cosa non è un artefatto che riflette la cultura “. Pertanto i valori e i comportamenti rappresentano le manifestazioni dell'essenza culturale, e sono ad un livello più esterno, mentre gli assunti di base sono la vera essenza della cultura; la cultura organizzativa risulta comunque presente a tutti i livelli, anche se in modo più o meno evidente. Inoltre anche in questo modello, ancora una volta è emersa l'importanza che assumono le esperienze condivise nella cultura organizzativa.

Tutti questi modelli e queste teorie che cercano di definire la cultura organizzativa sono state presentate con l'obiettivo di mettere in luce come nelle imprese di qualsiasi dimensione la culturale organizzativa è fondamentale per gestire i processi di cambiamento, l'innovazione, l'integrazione con l'ambiente esterno. Si è visto come la cultura organizzativa riesca ad influenzare il modo di pensare dei membri dell'organizzazione, i processi decisionali dei vertici della stessa e di conseguenza le azioni di tutto il gruppo; ed è stata evidenziata l'importanza dell'interdipendenza dei diversi elementi della cultura organizzativa che è descritta anche come “ un processo in continua evoluzione e definizione, poiché le varie interazioni forniscono l'opportunità di verificare, riformulare e ridefinire la cultura stessa; è un sistema di valori o assunzioni condivise che sostiene strutture ed azioni “ ( Schein 1985, 2000; Sathe, 1985 ). Dunque, avendo finora considerato come elementi della cultura organizzativa i valori, gli accordi negoziali, i significati storicamente costruiti, i progetti comuni, e così via, si può chiaramente affermare che la stessa esistenza dell'organizzazione è determinata da tutti questi elementi che ne costituiscono la cultura, in quanto permea tutti gli elementi fondamentali per l'esistenza e il funzionamento della stessa.

Nel senso finora attribuito, la cultura organizzativa può intendersi come un sistema di idee e azioni in interazione con l'ambiente interno ed esterno all'organizzazione. L'aspetto ideativo della cultura è stato considerato da diverse correnti teoriche al fine di capire il ruolo della cultura nel contesto organizzativo. Tra queste, sembra interessante, l'approccio cognitivo, qui rappresentato da Goodenough ( 1971 ), che considera la cultura “ come un sistema di conoscenze o come modelli appresi attraverso la percezione, credenze, e valutazione che permette agli individui di agire in modo accettabile con altri membri del gruppo o con altri membri di altri gruppi “. In questo approccio, la cultura si forma attraverso l'esperienza e il comportamento appreso nelle diverse situazioni, e la cultura pertanto guida il comportamento successivo dei membri dell'organizzazione. Di contro, questo aspetto è messo in discussione

dall'approccio simbolico o semiotico che critica questo aspetto della cultura " come conseguenza dei processi cognitivi e dei comportamenti appresi nell'organizzazione ". All'interno di questo approccio, Allaire e Firsirotu ( 1984 ) affermano a tal proposito che " non si dovrebbe guardare nella testa delle persone, ma ai significati e ai pensieri degli attori sociali ", mettendo in evidenza l'importanza delle ideologie, delle norme e dei valori, che rappresentano significati simbolici del sistema di significati che i membri del gruppo condividono. In quest'ottica la cultura organizzativa, non è determinata dai processi cognitivi degli individui, piuttosto è determinata dalle interazioni che gli individui hanno nel contesto organizzativo, pertanto come afferma Geertz ( 1972 ) l'essenza della cultura è di " edificare significati in funzione dei quali gli individui interpretano le loro esperienze e guidano le loro azioni ".

In questo approccio simbolico o semiotico, si dà importanza all'aspetto sociale, che poi viene approfondito dalla " scuola istituzionale " della sociologia ( Clark, 1972; Selznick, 1957 ), che attribuisce una importanza specifica a questo aspetto, definendo il concetto del " clima organizzativo ". Moran e Volkwein ( 1992 ) riprendono questo approccio, e cercano di definire la cultura organizzativa includendo " le condizioni o caratteristiche organizzative che contengono elementi del *contesto* come, tipi di controllo, orientamenti generali, dominio, ed età; della *struttura* come, ampiezza, complessità e formalizzazione; dei *processi* come, comunicazione, schemi di influenza, processi decisionale; e dell' *impatto ambientale* come, impatto delle turbolenze ambientali sul cambiamento dell'organizzazione ".

Quest'ultimo approccio consente di integrare in qualche modo gli approcci precedenti, in quanto assegna centralità all'aspetto dell'intersoggettività, che fa da collante tra gli altri elementi della cultura organizzativa, mantenendo l'importanza dell' aspetto cognitivo ( i processi ), dell'aspetto interno dell' organizzazione ( la struttura e il contesto ) e dell'aspetto esterno all'organizzazione ( l'ambiente esterno ). Come affermano Moran e Volkwein ( 1992 ) " la percezione delle caratteristiche organizzative è moderata dalla personalità di colui che le percepisce e dalla struttura cognitiva, però, le percezioni individuali sono contemporaneamente trasformate dai rapporti intersoggettivi tra individui dell'organizzazione ". Il modello esposto dai due autori stabilisce la centralità dell'intersoggettività nella cultura organizzativa, pur mantenendo l'importanza della soggettività degli individui e delle loro strutture cognitive, e crea i presupposti per il concetto di clima organizzativo.

## 2.4 Il clima organizzativo

Nel paragrafo precedente il concetto di clima si andava delineando, anche se marginalmente, già nel modello di Moran e Volkwein ( 1974 ), in cui nel concetto di cultura organizzativa, emergevano le percezioni soggettive sviluppate dai membri dell'organizzazione rispetto alle politiche aziendali, alle procedure formali e informali, e alle consuetudini diffuse nell'organizzazione. In un certo senso, se la cultura organizzativa è definita dall' insieme di idee e azioni condivise da tutti i membri nei tempi e nei luoghi dell'organizzazione, allora si potrebbe definire il clima organizzativo come ciò che regola i rapporti tra i membri dell'organizzazione. Di fatto il concetto di clima organizzativo è difficile da definire precisamente, Maeran ( 2003 ) asserisce che “ si può correlare all'atmosfera dell'organizzazione stessa, al livello di morale, alla forza dei sentimenti o all'appartenenza, all'attenzione e al favore tra i membri ”, evidenziando inoltre la capacità del clima organizzativo “ di influenzare gli atteggiamenti rispetto alla loro performance e alle relazioni interpersonali “. In considerazione di quanto affermato da Maeran, il clima organizzativo può considerarsi un indicatore delle percezioni che hanno i membri delle organizzazioni in cui si trovano ad operare. Pertanto forse può sembrare un costrutto fine a se stesso, che poco interessa le organizzazioni ai fini della loro efficienza e produttività. In realtà, cercando di approfondire il concetto, attraverso i vari modelli teorici esplicativi, sarà possibile vedere l'influenza che anche questo aspetto ha sul rendimento organizzativo. Del resto già i primi studi sul clima nell'ambito della psicologia industriale e organizzativa, nonché negli studi sui comportamenti organizzativi, consideravano il clima come un correlato della motivazione al lavoro e della produttività ( Litwin, Stringer, 1968 ) .

In letteratura molti autori ( Schneider, 1978; Glick, 1985; Quaglino – Mander, 1987; Mestitz, 1987 ) concordano sull'indicare nei lavori di Lewin ( 1972 ) sulla dinamica di gruppo l'origine degli studi sul concetto di clima organizzativo. Lewin ( 1972 ) non parlava ancora di clima, ma nelle sue teorie sui gruppi faceva riferimento al concetto di atmosfera, considerandola come una proprietà astratta delle situazioni sociali. Riportando le sue stesse parole “ una proibizione o una meta da raggiungere possono giocare un ruolo essenziale nella situazione psicologica senza tuttavia essere chiaramente presenti alla coscienza. Lo stesso è in particolare vero per ciò che riguarda l'atmosfera sociale generale: il suo essere favorevole, ostile o tesa. Spesso ci si accorge dell'importanza di ciò solo quando tale atmosfera ha subito dei mutamenti “.

Il concetto di clima organizzativo si fa strada a partire dagli anni trenta, interessando sia l'ambito delle ricerche accademiche che l'ambito operativo, in quanto si cercava di applicare le soluzioni organizzative per gestire le imprese. In quegli stessi anni Lewin, Lippit e White ( 1939 ) introducono il concetto di clima sociale in seguito alle osservazioni dei fenomeni prodotti da differenti stili di leadership nei gruppi e nei vissuti interpersonali. Solo trent'anni dopo lo stesso concetto viene ripreso dagli psicologi americani di stampo comportamentale che si occupano di management ed efficienza organizzativa. Il primo a coniare il termine di *organizational climate* è Argyris ( 1958 ), il quale insieme ad altri colleghi dell' università del Michigan, prosegue le ricerche avviate da Lewin ( 1939 ), con l'obiettivo di studiare l'efficacia delle organizzazioni.

Nella prospettiva dei ricercatori dell' università del Michigan il clima organizzativo è un processo dinamico che consente il funzionamento dell'organizzazione, in quanto permette la regolazione del sistema organizzativo. Questo concetto è ben esplicitato dal modello di Argyris ( 1958 ) in cui trovano spazio tre gruppi di variabili organizzative. Il primo gruppo è costituito dalle politiche, dalle procedure e dalle posizioni formali nell'organizzazione; il secondo gruppo è costituito dai fattori personali che includono bisogni, valori e capacità individuali; infine il terzo gruppo è costituito dall'insieme delle variabili associate con gli sforzi degli individui per conformare i propri fini a quelli dell'organizzazione. Queste variabili nel loro complesso permettono di definire l' *organizational behavior*, ovvero come definisce lo stesso Argyris ( 1958 ) quel “ livello di analisi discreto, risultante dall'interazione dei livelli di analisi individuale, formale, informale e culturale “. In effetti dalla descrizione del modello risulta evidente l'influenza dei diversi livelli e delle diverse variabili sull'intero comportamento organizzativo, occorre però capire in che modo questo avviene.

L' interesse dei ricercatori dell' università del Michigan ( come quello della presente trattazione ) è quello di individuare l'utilità del concetto di clima per lo sviluppo organizzativo. In altre parole, questi studiosi si interessano al concetto di clima per poter orientare i dirigenti delle organizzazioni su come gestire questo aspetto in funzione delle finalità dell'organizzazione. L'obiettivo è quello di capire se il clima può influire sull'efficacia organizzativa nel raggiungimento degli scopi prefissati.

Pertanto in questo filone di ricerche il clima organizzativo è studiato in una prospettiva funzionalista. All'interno di questa prospettiva Reichers e Schneider ( 1990 ) descrivono lo sviluppo del clima organizzativo considerandolo come una variabile indipendente, dipendente o interveniente.



Maeran ( 2003 ) sintetizza così i tre approcci al clima organizzativo “ considerare il clima come variabile dipendente significa focalizzare l’attenzione sulla comprensione della cause delle percezioni di clima ( Dieterly – Schneider, 1974; Litwin – Stringer, 1968 ); mentre come variabile indipendente ( Pritchard – Karasik, 1973 ) diviene causa di atteggiamenti o di comportamenti, infine, come variabile interveniente ( Hall – Schneider, 1973; Likert, 1967 ) assume un ruolo di mediazione tra il comportamento organizzativo e quello individuale “.

Anche questo modello, pur considerando diversi modi di approccio al clima organizzativo ne sottolinea l’influenza che assume nei comportamenti e negli atteggiamenti dei membri delle organizzazioni. Talmente ne emerge la centralità che un altro gruppo di teorie concepisce il clima organizzativo non più come un semplice aspetto presente all’interno dell’organizzazione che ne influenza i comportamenti, ma addirittura come una caratteristica o un attributo dell’organizzazione nel suo insieme. Secondo James e Jones ( 1974a ) questa ipotesi si è articolata in due approcci. Il primo approccio ha utilizzato indicatori oggettivi multipli del clima come attributo organizzativo, definendo il clima come un insieme di caratteristiche che sono relativamente durevoli, che influenzano il comportamento degli individui nell’organizzazione e che la distinguono da altre organizzazioni. Forehand e Gilmer ( 1964 ) definiscono quello che sarà il campo di indagine dei climi organizzativi sostenendo la necessità di rendere operativo questo concetto se si vuole descrivere gli effetti delle variazioni ambientali sul comportamento individuale, e individuando le modalità di misurazione, le sue dimensioni, le relazioni con il comportamento e le implicazioni di tali relazioni sul funzionamento delle organizzazioni. Questo contributo cerca in qualche modo di individuare in modo oggettivo questi effetti del clima organizzativo, per poterli misurare e monitorare nel tempo.

In linea con questa concezione vi è anche il contributo di Litwin e Stringer ( 1968 ), che si ispira agli studi lewiniani sulle atmosfere di gruppo. Questo contributo sembra più interessante del precedente, in quanto gli autori simulano tre ambienti aziendali con differenti climi: il primo strutturato in modo *autoritario*, il secondo in modo *democratico/amichevole* ed il terzo *orientato al successo individuale*. Dalla ricerca è emerso che i climi organizzativi variano in funzione dei diversi stili di *leadership* esercitati, e sono in grado di motivare in modo specifico i membri dell’organizzazione, inoltre i diversi climi hanno effetti diversi sulla *performance* e sulla soddisfazione al lavoro. Questo contributo potrebbe aiutare a definire l’influenza del clima sull’organizzazione aziendale, creando il presupposto per l’identificazione di un buon modello di riferimento per il clima organizzativo più idoneo per ottenere una organizzazione efficiente.

Il secondo approccio, invece, prende in maggiore considerazione gli elementi percettivi. All'interno di questo approccio, Campbell et al. ( 1970 ) definiscono il clima come “un insieme di attributi specifici ad una particolare organizzazione che possono essere indotti dal modo in cui l'organizzazione tratta i suoi membri e il suo ambiente. Per ogni lavoratore, membro dell'organizzazione, il clima prende la forma di una serie di atteggiamenti e di aspettative che descrivono l'organizzazione in termini di caratteristiche statiche (come il livello di autonomia), di conseguenze comportamentali e dei relativi risultati ”.

In questa accezione, il clima organizzativo è visto come un processo psicologico determinato dalla situazione, pertanto le variabili climatiche sono i fattori causali o intervenienti che determinano le prestazioni e gli atteggiamenti. In un certo senso in questa prospettiva i fattori climatici fanno da mediatori tra le caratteristiche situazionali oggettive (processi organizzativi) e il comportamento dei membri dell'organizzazione, oppure tra le caratteristiche individuali di ciascun membro e il comportamento che assume all'interno dell'organizzazione.

Rimanendo all'interno di questo approccio che dà importanza agli elementi percettivi del clima organizzativo, è importante riportare il contributo di Pritchard e Karasick ( 1973 ) in quanto con la loro definizione del clima organizzativo evidenziano un aspetto qualitativo, al quale si fa molta attenzione ai giorni nostri. I due autori definiscono il clima organizzativo come “ una qualità relativamente durevole dell'ambiente interno di un'organizzazione che risulta dal comportamento e dalle politiche dei membri dell'organizzazione, specialmente dal top management “ che “ è percepito dai membri dell'organizzazione “ in quanto “ serve come base per interpretare la situazione “ e infine che “ opera come una fonte di pressione per dirigere le attività e permettere di distinguere una organizzazione dalle altre “. Definendo il clima organizzativo in questi termini si fa spazio il concetto di soddisfazione al lavoro, riprendendo la definizione appena riportata si individua questo aspetto quando gli autori descrivono il ruolo del clima come “ fonte di pressione nel dirigere le attività “.

A partire dalle evidenze di questa ricerca, vengono tuttavia enfatizzati alcuni elementi di contraddizione di questo approccio, in quanto considerare il clima organizzativo talvolta come attributo organizzativo talvolta come attributo individuale. Guion ( 1973 ) sostiene che “se ci si riferisce al clima come un attributo organizzativo misurato percettivamente (*perceived organizational climate*), l'accuratezza delle percezioni deve essere validata da misure oggettive della situazione, confrontando ad esempio, il grado di autonomia, così come è percepito dai membri con misure oggettive della formalizzazione, della standardizzazione e specializzazione compiute dai ricercatori “. In questo modo si pone un problema di natura

metodologica a causa dell'introduzione delle percezioni individuali nella misurazione del clima, che studi successivi hanno cercato di risolvere formulando ipotesi che pongono in relazione le variabili strutturali e il clima. All'interno di questi studi si collocano Payne e Mansfield ( 1973 ) che esaminano le relazioni tra differenti aspetti di clima e varie dimensioni della struttura e del contesto organizzativo, ed anche gli effetti del livello gerarchico sulle percezioni del clima organizzativo; giungendo alla conclusione che "il concetto di clima organizzativo sia troppo grossolano per essere usato nella previsione del comportamento del sistema sociale da esso descritto" . Ancora Payne e Pugh ( 1976 ) considerano il clima al contempo come causa ed effetto di percezioni e variabili individuali, che " descrive i processi comportamentali caratteristici in un sistema sociale in un particolare momento. Questi processi riflettono i valori, gli atteggiamenti e le credenze dei membri dell'organizzazione che diventano quindi parte del concetto ". Questi autori hanno enfatizzato il peso delle variabili strutturali, come lo status, i ruoli, l'autorità, attribuendogli la capacità di influenzare il contesto e il clima. Pertanto l'ipotesi principale della teorizzazione dei due autori è che strutture diverse producono climi diversi e, quindi, anche le variabili psicologiche ( soggettive ) dei membri dell'organizzazione sono influenzate dalle variabili strutturali. Questo aspetto è interessante perché se davvero le variabili strutturali possono influenzare il clima organizzativo e alcuni aspetti soggettivi dei membri dell'organizzazione, significa che per migliorare l'efficienza di una impresa si può lavorare sugli aspetti strutturali, traendone benefici a livello produttivo. In quanto un buon clima organizzativo ha un effetto benefico sui membri dell'organizzazione, che pertanto lavorano in modo più produttivo.

Nel concludere, è opportuno riepilogare le teorie esaminate cercando di delineare l'avvicinarsi delle concettualizzazioni sul clima organizzativo, al fine di far chiarezza sugli aspetti considerati dai vari modelli e le eventuali contraddizioni. De Vito Piscicelli e Scatolini ( 2002 ), tracciano tre macro categorie nelle quali collocare gran parte dei contributi teorici. In una prima categoria rientrano tutti i modelli percettivo - soggettivi, che nel definire il clima organizzativo danno importanza alle percezioni soggettive e alle interpretazioni personali delle situazioni vissute dai membri dell' organizzazione. Nella seconda categoria rientrano invece i modelli organizzativi - strutturali, prevalentemente gli studi statunitensi, che nel definire il clima organizzativo cercano di individuare delle variabili strutturali oggettivamente misurabili. Questi studi danno importanza alle descrizioni o alle percezioni degli individui rispetto ad una ampia gamma di attributi sulla struttura organizzativa che siano misurabili oggettivamente. Infine, nella terza categoria rientrano i modelli relazionali - interattivi, che nel definire il clima organizzativo si concentrano sulle variabili intersoggettive; pertanto nelle

loro ricerche, considerano l'organizzazione e i suoi membri in una situazione di circolarità ed interdipendenza, e cercano di conoscere a partire dalle descrizioni o dalle percezioni degli individui i significati che attribuiscono alle variabili intersoggettive dell'organizzazione.

I vari contributi teorici hanno reso possibile definire il concetto di clima organizzativo, che come si è visto caratterizza l'organizzazione e influenza reciprocamente i comportamenti di tutti i suoi membri, dal vertice ai livelli sub-ordinati.

## **2.5 Relazione tra cultura organizzativa e clima organizzativo**

A questo punto sembra opportuno chiedersi qual è la relazione tra la cultura e il clima organizzativo. In letteratura, i lavori di Glick ( 1985 ) e di Ashforth ( 1985 ) sono i primi che ipotizzano una relazione tra la cultura e il clima organizzativo. Riprendendo le parole di Glick ( 1985 ) il clima dipende dai processi socio - organizzativi, e quindi “ deve essere concettualizzato come un fenomeno organizzativo non come una semplice aggregazione del clima psicologico (...) La cultura è una classe estesa di variabili organizzative e psicologiche che riflettono interazioni individuali in ambito organizzativo “.

Si è visto che le teorie sul clima, seppur considerandone diversi aspetti, davano perlopiù importanza a percezioni soggettive di aspetti organizzativi o alla ricerca di variabili misurabili oggettivamente. Grazie al contributo delle teorie dell'intersoggettività si inizia a capire che nel concetto di clima organizzativo ci sono degli aspetti che vanno oltre le soggettività dei membri. Il contributo di Glick ( 1985 ) fa un passo in più in quanto definisce il clima organizzativo come un fenomeno organizzativo, andando oltre la semplice somma del clima psicologico di ciascun membro dell'organizzazione. In definitiva il clima organizzativo non è la semplice somma dei climi psicologici dei membri dell'organizzazione, ma è un fenomeno a sé, che come la cultura dipende dalle variabili organizzative e psicologiche.

Ashforth ( 1985 ) cerca di delineare la relazione tra clima e cultura; pertanto sostiene che sia la cultura ad indicare al clima gli oggetti significativi. La cultura interviene direttamente sugli individui permettendogli di definire l'importanza dei loro contributi, e delle loro azioni, e conseguentemente permettendogli di attribuire senso alle loro esperienze. Inoltre la cultura interviene indirettamente in quanto influenza l'ambiente di lavoro oggettivo, e di conseguenza influenzando le percezioni degli individui.

Da questi primi contributi appare chiaro che il costrutto di clima e quello di cultura, sono due costrutti diversi, e seppur interdipendenti, non sono sovrapponibili. Pertanto è opportuno rimarcare che la cultura organizzativa è un concetto globale, che fa riferimento alle norme, ai

valori, ai fini organizzativi, mentre il clima organizzativo è un concetto che fa riferimento alle descrizioni individuali dei membri dell'organizzazione circa le loro condizioni lavorative.

A questo punto, può essere interessante capire le differenze tra i due costrutti, per meglio comprendere se esiste una relazione tra loro. Nei loro studi Moran e Volkein ( 1992 ) differenziano il clima e la cultura rispetto alla variabile temporale. Il clima organizzativo è una caratteristica relativamente durevole nell'organizzazione, in quanto, pur condividendo con la cultura gli stessi elementi della realtà organizzativa, è più superficiale pertanto può prendere forma velocemente e mutare rapidamente. Invece la cultura è una caratteristica molto durevole dell'organizzazione ed evolve solo lentamente, in quanto prende forma proprio grazie allo scorrere del tempo, di fatto la cultura è “ una registrazione dell'interpretazione della storia di una unità sociale e dipende dall'esistenza di un passato conosciuto “ ( Moran, Volkein, 1992 ). Rimanendo all'interno di questo approccio, che Pedon e Maeran ( 2001 ) definiscono “ approccio culturale alla spiegazione della formazione del clima “, questo viene descritto come “ una caratteristica durevole di una organizzazione che la distingue da altre organizzazioni “ e che “ incarna le percezioni collettive dei membri sulla loro organizzazione rispetto a dimensioni come autonomia, fiducia, coesione, supporto, riconoscimento, innovazione ed equità “ ed inoltre “ riflette le norme, i valori e gli atteggiamenti della cultura organizzativa “. Pertanto, nell'esperienza quotidiana i membri dell'organizzazione nel rapporto con l'ambiente interno ed esterno in cui sono inseriti, vivono il loro lavoro guidati dalle norme e dai valori stabiliti dalla cultura organizzativa presente, e sono influenzati dalle percezioni collettive dello stesso. In questo modo il clima organizzativo è influenzato dalla cultura, ed è considerato come una proprietà collettiva, che non perde gli elementi di soggettività dei membri dell'organizzazione. Infatti il clima è influenzato anche da piccole variazioni dell'ambiente interno o esterno, se ad esempio nello staff di lavoro, anche per un periodo limitato, avviene un cambiamento anche di una sola persona, questo cambiamento può ripercuotersi sul clima dell'organizzazione, così come un cambiamento esterno, come ad esempio un periodo di crisi del mercato, può influire sul clima organizzativo, creando ad esempio semplicemente preoccupazioni generali nei lavoratori, che in qualche modo influiscono sul loro operato quotidiano. Invece questi stessi eventi non modificheranno la cultura dell'organizzazione, ad esempio nel caso del cambiamento esterno, ovvero un periodo di crisi del mercato, nonostante sarà avvenuta una più o meno piccola modificazione del clima organizzativo, i membri dell'organizzazione continueranno, seppur preoccupati, a lavorare seguendo le stesse norme e gli stessi valori che caratterizzano la cultura organizzativa.

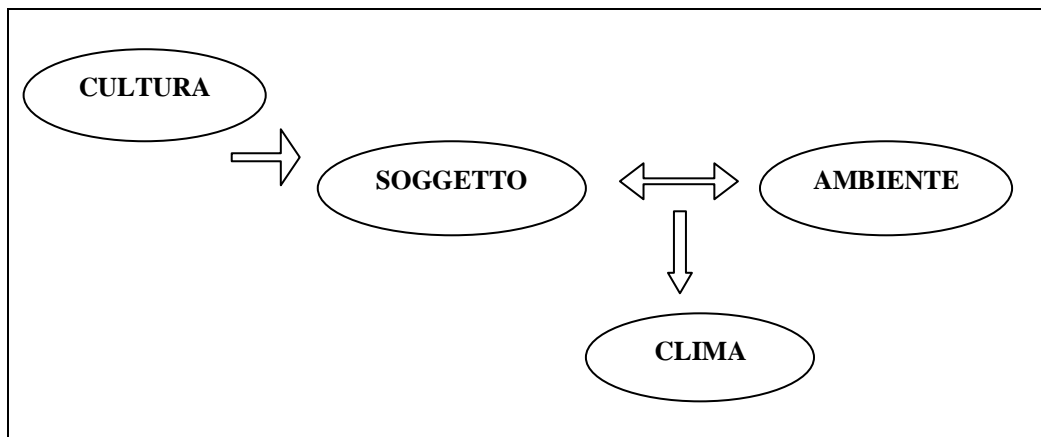
In effetti questo aspetto è presente anche nella descrizione che fanno Moran e Volkwein ( 1992 ) della cultura organizzativa in quanto considerano in essa presenti “ elementi essenziali dei valori, spiegazioni negoziate e significati storicamente costruiti che impregnano le azioni con propositi e valutazioni consensuali rendendo possibile gli sforzi organizzati, e quindi, le organizzazioni “.

In definitiva i membri dell'organizzazione riescono a impegnarsi per un fine comune, perché la cultura organizzativa determina le loro azioni attraverso le valutazioni che loro fanno e i propositi che consensualmente si pongono, e queste stesse valutazioni e propositi sono influenzati anche dal clima organizzativo che rappresenta la percezione collettiva di tutti i membri rispetto alle varie dimensioni organizzative.

Nonostante il clima sia un elemento facilmente modificabile nell'organizzazione, il suo legame con gli elementi culturali dell'organizzazione impedisce che lo stesso diventi un fenomeno assolutamente transitorio, trasformato da qualsiasi contingenza situazionale.

Come intuito anche da Moran e Volkwein ( 1992 ) si può considerare il clima organizzativo come il modo di manifestarsi delle profonde strutture della cultura nelle reciproche contingenze situazionali e nelle interazioni tra i membri di un gruppo e la cultura stessa. Pertanto, il clima organizzativo si può considerare come un elemento della cultura organizzativa che esiste nell'interfaccia tra contingenze situazionali e l'interazione tra membri dell'organizzazione.

Concludendo con le parole di Moran e Volkwein ( 1992 ) il clima è “ una risposta che un gruppo di individui interagenti, che sono informati e vincolati da una comune cultura organizzativa, dà alle domande e contingenze emergenti negli ambienti interni ed esterni dell'organizzazione “. Ciò significa che i membri dell'organizzazione, sotto l'influenza della cultura organizzativa, interagiscono con l'ambiente interno ed esterno nel quale sono inseriti, attraverso il clima organizzativo, come si prova ad esprimere graficamente nella tabella che segue.



**Tab. 2 – Relazione tra cultura organizzativa e clima organizzativo.**

## **2.6 Clima, soddisfazione e benessere organizzativo**

Nei paragrafi precedenti, nel corso della trattazione del concetto di clima organizzativo, si è fatto accenno ad aspetti organizzativi quali la motivazione dei membri del gruppo, la soddisfazione e altri aspetti di carattere qualitativo. È interessante approfondire questo aspetto, in quanto oggi è sempre più considerato nelle organizzazioni, sia perché le vigenti normative di legge sulla sicurezza dei lavoratori hanno incominciato a richiedere delle valutazioni anche in questo senso, sia perché è stato osservato che le organizzazioni che hanno un buon clima organizzativo riescono anche ad essere più efficienti, ottenendo risultati migliori in termini di produttività e conseguente rendimento economico.

Storicamente è con la nascita del movimento delle relazioni umane ( Majo 1933,1945 ) in cui si evidenzia l'importanza del fattore umano, che si incominciano anche a considerare i possibili danni al benessere dei lavoratori apportati dal lavoro di routine e dalla dequalificazione. Per spiegare le condizioni di malessere dei lavoratori si consideravano variabili individuali quali la motivazione, l'alienazione, la soddisfazione e tutte le variabili inerenti i fenomeni di gruppo che caratterizzano le relazioni sociali. Le evoluzioni nel concetto stesso di risorsa umana, già ampiamente trattate, comporteranno anche delle modifiche nel corso dei decenni, sul concetto stesso di benessere.

Di fatto l'elemento che ha portato alla riflessione su questo aspetto è stato il concetto di clima, in quanto secondo Maeran ( 2003 ) nelle organizzazioni “ il clima può essere correlato all'atmosfera dell'organizzazione stessa, al livello del morale, alla forza dei sentimenti o all'appartenenza, all'attenzione e al favore tra i membri “ inoltre il clima “ influenza gli atteggiamenti rispetto alla loro performance e alle relazioni interpersonali “. Tuttavia ciò non

significa che se in una organizzazione il clima è favorevole, ne consegue che tutti i membri siano soddisfatti del loro lavoro, o delle condizioni in cui esso avviene, e di conseguenza motivati a impegnarsi nel loro lavoro perseguendo il fine comune. Sempre Maeran ( 2003 ) definisce la job satisfaction “ come una valutazione personalistica delle condizioni di lavoro ( supervisione, lavoro, etc. ) sia in relazione alle conseguenze che emergono come risultato del possedere un lavoro ( salario, sicurezza, etc. ) “. Questa definizione consente di chiarire quanto la soddisfazione per il lavoro svolto sia una valutazione puramente soggettiva del lavoratore, e pertanto non coincide con quel costrutto di clima organizzativo già definito come “ percezione totale complessiva che le persone hanno della loro organizzazione “ ( Maeran, 2003 ), ma allo stesso tempo evidenzia come il clima organizzativo possa essere influenzato dalla soddisfazione dei singoli lavoratori, proprio perché pur essendo qualcosa che va oltre la somma delle singole percezioni ne è comunque condizionato.

Il concetto di job satisfaction è abbastanza complesso, ma quello che qui interessa è cercare di capire in che modo questi aspetti personali dei singoli membri di una organizzazione possano influire, sul benessere organizzativo e per conseguenza sul rendimento dell'organizzazione e sul modo di fronteggiare i momenti di crisi.

Nel concetto di job satisfaction rientrano una gran quantità di variabili correlate a diversi fattori: individuali, sociali, culturali, organizzativi e ambientali. Ad esempio un lavoratore può ritenersi soddisfatto semplicemente perché gli piace il suo lavoro e trova interessante lavorare insieme ai suoi colleghi, piuttosto può ritenersi insoddisfatto perché nonostante trovi interessante il suo lavoro, e piacevoli le relazioni tra i colleghi, sia condizionato nel suo stato da politiche di gestione poco eque. Questi semplici esempi consentono di capire come in un contesto organizzativo ci siano svariati fattori che possono determinare la soddisfazione dei singoli lavoratori.

Secondo Maeran ( 2003 ) “ alcuni dei principali fattori che hanno una particolare influenza sulla job satisfaction sono: la frustrazione e l'alienazione, la natura della tecnologia, il significato del lavoro e la natura della supervisione, il lavoro e il benessere psicosociale, lo stress al lavoro “. Sembrerebbe pertanto che lo stesso benessere psicosociale del lavoratore possa influire sulla sua soddisfazione lavorativa, e viceversa. Per questo motivo risulta utile adottare un approccio di casualità circolare, secondo cui, come sostengono Di Nuovo e Zanchi ( 2008 ) il benessere psicofisico dell'individuo “ si inserisce a pieno titolo tra i fattori che definiscono il costrutto multidimensionale di benessere organizzativo ( Warr, 1994; Danna, Griffin 1999 ). E il benessere psicologico dei singoli lavoratori è connesso con il clima che



caratterizza l'organizzazione ( Ostroff, 1993; Cropanzano e Wright, 2001; Majer, Marcato, D'Amato, 2002; Carr, Schmidt, Ford, De Shon, 2003 )”.

In questa causalità circolare non è soltanto il benessere dell'individuo che influenza il benessere organizzativo e viceversa, ma rientrano molti altri fattori, tra i quali la già citata soddisfazione, così come la performance, ed è di fondamentale importanza il senso che i membri dell'organizzazione costruiscono sulle situazioni lavorative che vivono. In quest'ottica, Di Nuovo e Zanchi ( 2008 ) ripropongono il concetto di *sensemaking* di Felman (1989 ) che definiscono come “ un processo interpretativo necessario perché i membri dell'organizzazione possano comprendere e condividere le idee riguardanti specifiche caratteristiche dell'organizzazione “. I due autori inoltre affermano che “ in base a questo senso auto-costruito dal lavoratore il benessere (...) può essere il migliore predittore della performance lavorativa e della soddisfazione sul posto di lavoro ( Hutchinson, 1997 ) ”.

In conclusione, dalla seppur breve trattazione, si può affermare che un lavoratore inserito in un contesto aziendale costruisce la sua identità professionale in funzione di come vive quel contesto, inoltre la sua percezione e valutazione di quello stesso ambiente gli consentono di modificare costantemente il modo di rapportarsi alla struttura e di svolgere le sue funzioni. Riprendendo le parole di Di Nuovo e Zanchi ( 2008 ) “ il benessere del lavoratore può essere studiato come elemento legato ai climi organizzativi, alle relazioni inter-gruppi e intra-gruppi, al modo in cui l'azienda si pone nei suoi riguardi, a come il soggetto sia in grado di essere interprete e costruttore dell'ambiente in cui si trova, se gli viene data la possibilità di utilizzare le sue *risorse abbondanti* e se è libero di essere portatore della sua soggettività “. Quello che emerge chiaramente è che la soggettività del lavoratore nascosta nelle sue motivazioni, nella soddisfazione e nell'impegno che mette in quello che fa, nel modo di interagire con gli altri membri dell'organizzazione e con il contesto organizzativo più in generale, può essere considerata una fonte di arricchimento per l'organizzazione. Pertanto sarebbe auspicabile che questi aspetti venissero presi in maggiore considerazione, non soltanto per il benessere dei lavoratori, ma per il benessere della stessa organizzazione.

## **2.7 Cultura organizzativa e innovazione**

La sfida delle organizzazioni moderne è la competizione che non è più legata strettamente al vantaggio economico, ma è sempre più legata alla capacità generativa di conoscenza che consente la creazione di un maggiore valore aziendale. Pertanto le organizzazioni sono

costantemente impegnate per riuscire a liberare nel modo migliore tutto il potenziale di cui dispongono, ovvero persone, metodi e processi; questo processo parte dall'individuazione delle competenze specifiche che si distinguono nell'azienda rispetto alle specifiche realtà a cui fanno riferimento.

Come già ampiamente illustrato, nella realtà aziendale la cultura organizzativa “ è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi “ ( Schein, 1990 ).

È interessante osservare, che nelle imprese, soprattutto in quelle di medie e piccole dimensioni, che caratterizzano il nostro territorio, la cultura organizzativa e la cultura imprenditoriale spesso coincidono, pertanto la capacità di cambiare e innovare nelle PMI deriva dall'attitudine al cambiamento, o per essere più precisi dalla propensione e capacità di cambiamento del vertice aziendale.

Per meglio comprendere questo aspetto si precisa che “ la propensione a mutare lo stato del sistema è intesa come un aspetto naturale e innato ( ... ) La capacità può essere definita come la possibilità di fare qualcosa ( ... ) e si ritiene che, laddove non posseduta, possa essere intenzionalmente acquisita ... “ ( A. De Chiara, 1996 ).

Questo concetto si spiega bene utilizzando il concetto di cultura organizzativa prima descritto, in quanto la cultura è stata definita dall'insieme di ideologie, norme, valori e simboli, che appartengono al sistema di significati condivisi dai membri dell'organizzazione. Vista l'importanza che si è attribuita all'interazione tra i membri dell'organizzazione, si può desumere che il gruppo giorno dopo giorno costruisce un significato comune rispetto agli eventi che vive nell'ambiente in cui opera, pertanto avrà la tendenza ad orientare le azioni individuali verso il consenso e i progetti comuni. Pertanto anche quando l'organizzazione dovrà affrontare situazioni impreviste e non familiari, come nel caso di una crisi del mercato o della decisione di investire in un progetto innovativo, potrà far affidamento sulla cultura organizzativa, che guida i membri dell'organizzazione mantenendo la coerenza del loro operato.

Come afferma Fiorelli ( 2005 ) “ in questo contesto l'imprenditore non può riuscire ad ottenere, se lo ritiene opportuno, una perfetta sovrapposizione tra i valori da lui proposti e quelli frutto dell'elaborazione dell'insieme dei dipendenti dell'azienda durante le attività quotidiane “. Questo avviene perché i membri dell'organizzazione mantengono comunque la capacità di valutare ciò che accade e di costruire insieme agli altri membri il senso comune

che ne orienta le azioni, pertanto se il management decide improvvisamente di innovare e l'organizzazione non è abituata o pronta non riesce a rispondere con successo al cambiamento. In questo caso l'estrema condivisione di valori, percezioni, credenze, agisce da freno al cambiamento. È come se la cultura organizzativa garantisse l'autoconservazione dei modelli e degli schemi mentali generati in passato. Pertanto per ottenere il cambiamento è necessario inserire nel sistema organizzativo delle quote di creatività, immettendole dall'esterno o valorizzandone quelle interne, che spesso sono solo latenti. Infatti in ogni gruppo di dipendenti c'è una quota di propensione al cambiamento che può derivare da diversi fattori, quali ad esempio il contesto culturale, sociale e tecnologico. In quest'ottica il gruppo stesso ha interesse a promuovere il cambiamento nell'organizzazione in quanto si rende conto che il potenziamento e il successo che ne conseguono per l'organizzazione, saranno per loro una garanzia rispetto al mantenimento del loro posto di lavoro. Pertanto come evidenzia Fiorelli ( 2005 ), nelle PMI la profonda coincidenza tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali fa sì che possa essere lo stesso gruppo dei dipendenti a promuovere il cambiamento; è presente una viva imprenditorialità diffusa che associando il rischio e successo dell'impresa al rischio e successo personali, favorisce la visione del cambiamento come opportunità per migliorare.

Sembra chiaro che il cambiamento nel contesto organizzativo non sarà possibile laddove vi sia un gruppo naturalmente proteso al cambiamento che si confronta con un vertice aziendale ostile allo stesso, né tantomeno tale cambiamento sarà realizzabile, per unica decisione del vertice, senza predisporre opportunamente il gruppo dei lavoratori a tale cambiamento. Un semplice esempio è l'acquisto di un nuovo macchinario per la produzione da parte di un imprenditore per sfruttare le opportunità anche economiche offerte dalla tecnologia, e prima che questo macchinario arrivi in azienda, non occuparsi della formazione degli operai che dovranno manovrarlo.

Dunque, citando De Chiara ( 1998 ) “ la propensione aziendale a mutare lo stato del sistema deriva sia dalla personalità dell'imprenditore, dal momento che nessuna modifica può essere comunque attuata all'interno del sistema azienda, laddove egli si dimostri ostile, sia dal comportamento dominante del gruppo dei dipendenti “.

Considerando che nelle imprese di dimensioni medie e piccole, che rappresentano il target di interesse della presente trattazione, per la loro maggiore presenza sul territorio italiano in generale e palermitano nello specifico, i membri di questo tipo di organizzazioni risultano maggiormente coinvolti e maggiormente preoccupati delle sorti dell'impresa, pertanto realizzare una qualsiasi forma di cambiamento che miri al successo dell'impresa risulta più

facile, in quanto sarà più facile coinvolgere i membri del gruppo. Come afferma anche Bergami ( 1996 ) “ se un individuo è fortemente identificato e sente che la propria identità e il proprio destino sono legati all’organizzazione in cui opera, è ragionevole attendersi che sia interessato al futuro dell’organizzazione e si impegni spontaneamente a favore della stessa “.

Gli aspetti dell’organizzazione appena esaminati possono considerarsi come condizioni che danno vita sia alla cultura del cambiamento sia ad un correlato clima aziendale favorevole allo stesso. Nelle imprese di dimensioni medie e piccole, “ il legame tra cultura e clima è molto stretto, grazie alla minore dimensione della rete organizzativa e le peculiari modalità di interazione sociale quotidiana, le percezioni e i cambiamenti da una parte, sia pur periferica, si riflettono e diffondono subito in tutte le zone del sistema ( Fiorelli 2005 )”.

Questa caratteristica delle PMI è molto importante ai fini di questa trattazione, in quanto l’obiettivo che si persegue è proprio di capire quali fattori predispongano il management e l’organizzazione nel suo complesso ad avere un orientamento all’innovazione, e come questo venga concretizzato. Quello che sta emergendo dalle osservazioni dei vari autori è che in questi contesti una cultura orientata al cambiamento, anche se talvolta solo a livello latente, riesce a manifestarsi nel clima aziendale, che influisce sui membri dell’organizzazione predisponendo la collettività al cambiamento in vista di un successo aziendale e collettivo. Soprattutto in realtà organizzative di medie e piccole dimensioni è facile per i lavoratori condividere interessi e obiettivi, stimolando un sentimento di appartenenza all’organizzazione che stimola nei singoli lavoratori una maggior partecipazione attiva alla vita aziendale. Inoltre queste dimensioni favoriscono il singolo lavoratore ad avere relazioni quotidiane, migliori, a ricevere più frequentemente feedback rispetto al loro operato e ad avere un rapporto più diretto con il management. Tutti questi aspetti comporta un aumento della motivazione e della soddisfazione nello svolgimento delle attività quotidiane, e pertanto potrebbero contribuire al successo stesso dell’impresa.

Il management, secondo Fiorelli ( 2005 ), “ deve essere consapevole che una elevata capacità di risposta al mercato non sarebbe possibile senza una forza lavoro molto duttile inserita in un clima aziendale sereno e favorevole al cambiamento “. Pertanto è fondamentale la funzione della leadership, in quanto per massimizzare il potenziale dell’impresa, consentendone la crescita, l’imprenditore deve occuparsi responsabilmente dello sviluppo dei suoi collaboratori. Inoltre l’imprenditore deve occuparsi del suo stesso sviluppo, in termini di aumento delle proprie competenze, e deve sviluppare la capacità di delega, al fine di coinvolgere sempre di più, i membri dell’organizzazione, che saranno pertanto anche più motivati nello svolgimento dei loro compiti.

Questa maggiore partecipazione dai parte dei membri dell'organizzazione accompagnata dalla maggiore attenzione agli stessi da parte del management, può consentire lo sviluppo di un progetto imprenditoriale fondato sulla presenza diffusa della capacità di innovazione, dello spirito imprenditoriale e dell'accettazione del rischio. A partire da questi presupposti, come osserva Gabrielli ( 1994 ) ” l'innovazione è possibile grazie alla presenza di una risorsa umana dotata di discrezionalità, libertà e autonomia “.

Sembra pertanto importante affinché nell'impresa si realizzi l'innovazione che la propensione all'innovazione caratterizzi la leadership, che deve sollecitare nei membri dell'organizzazione l'energia necessaria ad affrontare i propri compiti e prendere anche delle iniziative, e deve stimolare il senso di responsabilità e lealtà verso l'organizzazione a cui appartengono. In questo modo l'impresa può coinvolgere il gruppo, con il quale intraprenderà la strada che li condurrà al miglioramento economico e produttivo, attraverso la realizzazione del cambiamento. In questo contesto l'imprenditore-capo facilita il suo compito se cerca di essere anche un leader, dove nell'accezione di Bodega ( 2002 ) “ i leader sono persone motivate descritte come coloro che si pongono costantemente obiettivi impegnativi, si assumono la responsabilità della loro realizzazione e sfruttano i processi di feedback per operare in un'ottica di continuo miglioramento “.

Pertanto sembra opportuno considerare non tanto l'imprenditore come leader ma la leadership come processo. Seguendo la definizione di Marletta e Pacifico ( 1995 ) “ la leadership può essere vista come un processo mediante il quale si determina la direzione di un gruppo nel portare avanti un comportamento rispondendo ai bisogni dei singoli e dell'organizzazione utilizzando le risorse a disposizione “.

Considerando la leadership come processo emerge l'importanza delle funzioni svolte da chi la detiene, pertanto è rilevante che chi esercita la leadership conosca in maniera approfondita i membri del gruppo, non soltanto per quanto riguarda le loro capacità e competenze individuali ma anche per quanto concerne gli aspetti della loro personalità e i loro sistemi valoriali. In questo modo la leadership aziendale conoscendo veramente il potenziale umano che possiede ha una maggiore possibilità di coinvolgere le risorse a sua disposizione nei compiti e nei progetti a loro più idonei, e può in tal senso avvalersi di collaboratori utili a perseguire i progetti comuni, anche progetti innovativi, e non soltanto a gestire persone che svolgono dei compiti.

In conclusione questo atteggiamento gestionale consente il successo aziendale sul mercato competitivo, consentendo inoltre agli individui di vivere il lavoro come esperienza stimolante, in quanto protagonisti attivi nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

## **CAPITOLO 3**

# **STRATEGIE ORGANIZZATIVE PER LA PROMOZIONE DELL’ INNOVAZIONE**

### **3.1 Introduzione**

Nel primo capitolo è stato ampiamente illustrato il concetto di innovazione nel mercato del lavoro, con attenzione agli aspetti economici che coinvolgono le imprese. Nel secondo capitolo, si è cercato di chiarire il concetto di organizzazione, e alcuni degli aspetti che lo caratterizzano ( cultura e clima organizzativo ). Lo scopo di questo capitolo sarà invece quello di analizzare l’atteggiamento manageriale e tutti gli aspetti che rientrano nelle strategie organizzative ( più o meno consapevoli ) che mirano alla promozione dell’innovazione nelle imprese. A tal fine saranno trattati alcuni concetti che attengono all’area della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, quali l’atteggiamento proattivo versus passivo del management, l’aspetto relazionale dell’ambiente lavorativo, la comunicazione, l’attenzione al lavoro di gruppo e all’eterogeneità come fonte di arricchimento, infine le strategie attuate per promuovere innovazione e creatività, e le strategie motivazionali e formative, e un cenno alla valutazione dei rischi, nei processi decisionali. Questi aspetti, sono gli stessi considerati da Canonici ( 2007 ), nel volume “ Creatività e innovazione: come stimolarle e farle crescere in azienda “, in cui otto società best performer europee raccontano le proprie esperienze e le proprie strategie; ma sono anche ampiamente trattati da varie ricerche sull’innovazione nelle imprese.

### **3.2 Leadership e atteggiamento manageriale**

A questo punto della trattazione, dopo aver preso in considerazione le caratteristiche dell’innovazione e i principali aspetti caratterizzanti le organizzazioni, viene da chiedersi quali siano le capacità e competenze che un manager deve possedere al fine di promuovere l’innovazione della sua impresa.

Già nei capitoli precedenti si è introdotto questo aspetto trattando il tema dell'innovazione nelle imprese, e introducendo aspetti come il TQM e l'empowerment. In linee generali, si è messo in evidenza che un manager o l'imprenditore stesso, nel caso delle realtà più piccole, deve essere in grado di motivare il gruppo dei lavoratori, di trasmettere un atteggiamento positivo, di saper delegare, di guidare il gruppo di lavoro anche nei momenti di particolare difficoltà; inoltre l'imprenditore dovrebbe avere buone capacità di problem solving e di pianificazione, e dovrebbe essere capace di organizzare il lavoro in maniera efficace ed efficiente. Infine un'altra caratteristica che dovrebbe possedere un buon imprenditore è la capacità di saper prendere le decisioni, valutando rischi e benefici, ma non lasciandosi condizionare soltanto dai primi, piuttosto cercando di vedere i benefici anche a lungo termine, e anche al costo di patire il lato negativo della scelta intrapresa. Tutte queste capacità sono importanti per l'individuo che deve gestire una impresa, e i suoi dipendenti, in quanto saper gestire nel modo migliore le proprie risorse, sia umane che materiali, soprattutto nei momenti di crisi, è fondamentale per il successo dell'impresa. Negli ultimi anni molti studiosi hanno considerato le attitudini manageriali associate al concetto di "intelligenza emotiva", definito da Goleman (1997), come "la capacità di monitorare i propri sentimenti e quelli altrui al fine di raggiungere obiettivi". Secondo l'Autore l'intelligenza emotiva ha cinque caratteristiche fondamentali: la *consapevolezza di sé*, è definita come "la capacità di produrre risultati riconoscendo le proprie emozioni"; il *dominio di sé*, è definito come "la capacità di utilizzare i propri sentimenti per un fine"; la *motivazione*, è definita come "la capacità di scoprire il vero e profondo motivo che spinge all'azione"; l'*empatia* è definita come "la capacità di sentire gli altri entrando in un flusso di contatto"; infine l'*abilità sociale*, è definita come "la capacità di stare insieme agli altri cercando di capire i movimenti che accadono tra le persone". Pertanto in base a questa teoria l'individuo dotato di intelligenza emotiva è capace di capire e controllare le proprie emozioni, sia nella vita personale che nel corso della vita lavorativa. Più in generale, volendo racchiudere questi aspetti in due categorie distinte, si può considerare che alla base dell'intelligenza emotiva ci sono due grosse competenze: la competenza personale, che determina il modo in cui ogni individuo è capace di controllarsi, e la competenza sociale, che determina il modo in cui ogni individuo è capace di controllare le relazioni con gli altri. Riprendendo lo schema semplificato utilizzato dallo stesso Goleman, in "Lavorare con intelligenza emotiva" (1999), è facile comprendere in che misura l'intelligenza emotiva influisce sulle capacità manageriali.

<p align="center"><b>COMPETENZA PERSONALE</b></p> <p align="center">determina il modo in cui controlliamo noi stessi</p>	<p align="center"><b>COMPETENZA SOCIALE</b></p> <p align="center">determina il modo in cui controlliamo gli altri</p>
<p><b>Consapevolezza di sé</b> : Comporta la conoscenza dei propri stati interiori -preferenze, risorse e intuizioni</p> <p><b>Consapevolezza emotiva</b>: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti</p> <p><b>Autovalutazione accurata</b>: conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti</p> <p><b>Fiducia in se stessi</b>: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità</p>	<p><b>Empatia</b> : Comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui</p> <p><b>Comprensione degli altri</b>: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri</p> <p><b>Assistenza</b>: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze del cliente</p> <p><b>Promozione dello sviluppo altrui</b>: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità</p>
<p><b>Padronanza di sé</b> : Comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse</p> <p><b>Autocontrollo</b>: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi</p> <p><b>Fidatezza</b>: mantenimento di standard di onestà e integrità</p> <p><b>Coscienziosità</b>: assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione</p> <p><b>Adattabilità</b>: flessibilità nel gestire il cambiamento</p> <p><b>Innovazione</b>: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci e informazioni nuovi</p>	<p><b>Sfruttamento della diversità</b>: saper coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo</p> <p><b>Consapevolezza politica</b>: saper leggere e interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo</p>
<p><b>Motivazione</b> Comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi</p> <p><b>Spinta alla realizzazione</b>: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza</p> <p><b>Impegno</b>: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione</p> <p><b>Iniziativa</b>: prontezza nel cogliere le occasioni</p> <p><b>Ottimismo</b>: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi</p>	<p><b>Abilità sociali</b> : Comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri</p> <p><b>Influenza</b>: impiego di tattiche di persuasione efficienti</p> <p><b>Comunicazione</b>: invio di messaggi chiari e convincenti</p> <p><b>Leadership</b>: capacità di ispirare e guidare gruppi e persone</p> <p><b>Catalisi del cambiamento</b>: capacità di iniziare o dirigere il cambiamento</p> <p><b>Gestione del conflitto</b>: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo</p> <p><b>Costruzione di legami</b>: capacità di favorire e alimentare relazioni utili</p> <p><b>Collaborazione e cooperazione</b>: capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni</p> <p><b>Lavoro in team</b>: capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni</p>

Tabella 3.1 – Intelligenza Emotiva ( Goleman, 1999 )



Seguendo questa teorizzazione è possibile affermare che colui che dirige l'impresa attraverso l'intelligenza emotiva ha la possibilità di autoregolarsi, riuscendo a capire se attraverso le sue azioni sta proseguendo nella direzione giusta, e di regolare le relazioni con gli altri, in quanto attraverso il corretto controllo e la corretta gestione degli aspetti emozionali, ha la possibilità di agire in modo adeguato alle situazioni che si presentano nella realtà aziendale quotidiana. Se ad esempio un imprenditore non riesce a gestire la rabbia che può scaturire da un mancato raggiungimento di un obiettivo da parte di un dipendente, e lo ammonisce esageratamente davanti il gruppo dei lavoratori, può creare dei presupposti per cui il gruppo dei lavoratori si senta demotivato a intraprendere il lavoro quotidiano.

Da questo semplice esempio emerge l'importanza anche delle capacità interpersonali di colui che gestisce l'impresa, in quanto le relazioni all'interno dell'ambiente lavorativo hanno influenza anche sulla natura del lavoro svolto. Infatti come già evidenziato nei capitoli precedenti l'impresa non è una entità a sé, ma bisogna considerare una prospettiva sistemica, in cui l'impresa è inserita in una rete di relazioni e pertanto chi la gestisce deve essere in grado di gestire le relazioni, pertanto risultano fondamentali aspetti come la capacità di lavorare in gruppo e di saper collaborare con tutti gli individui sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, ad esempio consulenti, clienti e fornitori.

Infine, l'imprenditore/manager deve possedere alcune capacità strategiche in quanto per guidare l'organizzazione deve essere sempre in grado di riconoscere quali sono gli obiettivi aziendali e come raggiungerli. Come sottolinea Salvatore ( 2009 ) le “ capacità strategiche hanno spesso fatto la differenza: piccoli imprenditori hanno poi raggiunto grandi risultati e avviato grandi aziende e grandi innovazioni, grazie, non solo alle loro capacità manageriali, ma anche alla loro visione, alla capacità di sapere capire per tempo in quale direzione andare, all'abilità di saper scegliere, se necessario, nuovi percorsi pur di raggiungere l'obiettivo “. Questo avviene anche perché la produttività, la positività del clima relazionale, l'impegno e la responsabilità personali, all'interno di un gruppo sono legate, in misura consistente, alla capacità di chi lo dirige di svolgere efficacemente il suo ruolo di guida. Pertanto l'imprenditore/manager tramite uno stile interattivo, autorevole e proattivo, deve essere in grado di ottimizzare le potenzialità del gruppo di lavoratori che lavorano con lui, oltre a dover raggiungere gli scopi per cui è stato costituito.

Hersey e Blanchard ( 1990 ) definiscono la leadership come “ il processo volto a influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi in una determinata situazione “.

Inizialmente la visione tradizionale della leadership, considerava che l'andamento del gruppo dipendeva dalle caratteristiche di personalità del leader, dal suo stile di direzione, e dalle sue convinzioni sul comportamento umano. Invece le concezioni attuali, analizzano la leadership alla luce dei modelli situazionali o sistemici, sottolineando l'interdipendenza tra le diverse componenti strutturali ( leader, gruppo, contesto ). Oltre a queste due concezioni, una terza, la visione situazionale enfatizza il ruolo dei fattori ambientali. Le principali ricerche condotte in questa direzione ( French 1949; Gibb 1947; Stogdill 1950; Cattell 1951 ) hanno sottolineato il ruolo determinante del gruppo nel favorire lo sviluppo di un certo tipo di leadership. Secondo la concezione situazionale, “ la leadership è una funzione delle condizioni del gruppo, e degli atteggiamenti e dei valori di ciascun individuo appartenente al gruppo “; pertanto la leadership è efficiente se favorisce il potenziamento di elementi importanti, come la chiarezza e il conseguimento delle mete, il clima interattivo, le risorse necessarie, etc. In questa concezione, l'importanza dell'ambiente è giustificata dal fatto che ciascun gruppo è diverso da un altro, pertanto le caratteristiche del leader non possono essere sempre le stesse, quindi oltre alle caratteristiche personali del leader è fondamentale considerare anche il contesto in cui si trova ad interagire. In realtà anche questa concezione, seppur individui un fattore importante, ha i suoi limiti, e gli studi successivi a quelli situazionali, raggruppabili nell'orientamento transazionale ( Fiedler, 1967; Hollander, Julian, 1970; Bower, 1972; Hersey, Blanchard, 1990 ) considerano “ la leadership, non più come funzione dei tratti di personalità del leader o della situazione del gruppo, ma come l'esito dell'interdipendenza delle diverse componenti in essa coinvolte “.

Considerate le diverse prospettive, e avendo evidenziato l'importanza di un approccio che integri le diverse componenti che influiscono per determinare la leadership utilizzata dall'imprenditore/manager, è possibile studiare l'efficacia della leadership in funzione dell'interazione dinamica di tre componenti: gruppo, leader e contesto. Hollander e Julian ( 1970 ) presentano un insieme di studi che esaminano la leadership in questa prospettiva. Tra essi acquista particolare rilevanza il “ modello contingente della leadership “ di Fiedler ( 1967 ) la cui validità, come conferma anche Scilligo ( 1973 ), è avvalorata da decenni di sperimentazioni sia in laboratorio sia sul campo in situazioni naturali. Nel suo “ modello contingente della leadership “ Fiedler ( 1967 ) individua i fattori critici di ogni situazione nella quale viene a essere esercitato un ruolo direttivo. In particolare, individua dei parametri grazie ai quali è possibile classificare le diverse situazioni di esercizio della leadership, dalla più favorevole alla meno favorevole al leader. Il primo fattore considerato da Fiedler ( 1967 ) è la “ qualità delle relazioni tra il leader e i membri del gruppo

“: quanto più queste relazioni sono buone, tanto più facilmente il leader potrà influenzare i comportamenti del gruppo. Il secondo fattore considerato, è il “ grado di strutturazione del compito “: maggiore è la strutturazione del compito, più facile si presenta il controllo da parte del leader. Il terzo fattore, infine, considera “ il potere riconosciuto al leader “: il grado di potere concesso al leader è direttamente proporzionale all’efficacia della sua guida. In questo modo, Fiedler ( 1967 ) cerca di dimostrare che l’efficienza di un gruppo di lavoratori dipende da un’ottimale integrazione tra lo stile di leadership e la situazione nella quale il gruppo opera. La validità del leader pertanto è contingente alle situazioni, pertanto alcuni saranno leader abili ed efficaci in alcuni contesti, ma non in altri; questo spiega perché un imprenditore che è sempre stato capace di gestire il gruppo dei dipendenti e ottenere ottimi risultati per l’impresa, può trovarsi improvvisamente a non riuscire a guidare con successo l’azienda a causa di un cambiamento delle condizioni del mercato, come nel contesto economico attuale.

Hersey e Blanchard ( 1990 ) descrivono la contingenza della leadership attraverso un modello tridimensionale, nel quale individuano tre variabili, ritenute responsabili di una determinata leadership: due ampiamente descritte già dai precedenti autori, controllo vs. autonomia e vicinanza emozionale vs. rifiuto, e una terza costituita dall’efficacia della gestione del potere organizzativo. Dal modello proposto dai due autori emerge che non esiste una leadership ottimale rispetto ad altre, ma solo una leadership che può risultare efficace in un determinato contesto e inappropriata in un altro contesto. È interessante anche che gli autori si interessano alle connessioni esistenti tra le differenti tipologie di leadership e le caratteristiche psicologiche dei collaboratori, all’interno di un processo dinamico di influssi reciproci. Così, lo stesso Fiedler ( 1977 ), partendo dal presupposto che le caratteristiche psicologiche dei collaboratori costituiscono una forza motivante primaria che influenza considerevolmente il comportamento del leader, ha cercato di individuare gli atteggiamenti cognitivi del leader di fronte a soggetti con peculiarità psicologiche differenti.

Sia gli studi di Fiedler ( 1977 ) che quelli di Hersey e Blanchard ( 1990 ) considerano pertanto la “ maturità “ in relazione ai diversi stili di leadership, che Hersey e Blanchard ( 1990 ) definiscono come “ un insieme di abilità e atteggiamenti, quali buon equilibrio tra le esigenze personali e le esigenze dell’organizzazione, autonomia decisionale e lavorativa, disponibilità alle strategie innovative, flessibilità operativa, etc. “.

Questo aspetto è importante perché mette in luce come diverse caratteristiche e competenze dell’imprenditore/manager, dipendano non solo dalle sue caratteristiche di personalità ma anche dall’ambiente in cui si trova, il quale essendo il risultato dell’interazione di diversi

elementi, è piuttosto mutevole e mette in discussione continuamente l'efficacia della leadership e il conseguente successo aziendale. Pertanto seguendo questo modello che considera l'interdipendenza dinamica leader-gruppo-contesto, il leader dovrebbe attuare uno "stile interattivo autorevole" nell'espletamento delle funzioni direttive. Lo "stile interattivo autorevole" è descritto da Becciu e Colasanti ( 2006 ) come "una dimensione trasversale e imprescindibile per la competenza e la professionalità del leader; innanzitutto perché è caratterizzato da valori fondamentali quali il rispetto, la considerazione dell'altro, il senso di responsabilità, che costituiscono elementi indispensabili per una effettiva umanizzazione dei contesti lavorativi ". Inoltre, nel contesto attuale la cultura del lavoro esige un coinvolgimento più diretto e attivo delle persone che operano nelle organizzazioni, le quali devono essere in grado di muoversi autonomamente, di prendere iniziative responsabili e di offrire contributi, pertanto manager e imprenditori devono riorganizzare la loro funzione in funzione del nuovo contesto di riferimento. Pertanto l'imprenditore che attua uno stile interattivo autorevole può favorire la crescita dei membri dell'impresa " in termini di auto supporto, motivazione e senso di responsabilità ", ciò consentirà di evitare il rischio che queste si rinchiodano nella semplice e spesso facile esecuzione di direttive, dando invece un contributo più attivo al successo dell'impresa. Questo è importante perché essendo cambiati i rapporti interpersonali nell'ambiente di lavoro, si esige sempre di più da parte dei superiori delle forme interattive che rispettino l'altro e lo valorizzino. Facendo riferimento a Franta ( 1988 ) si può definire autorevole quello " stile tramite il quale il leader, pur svolgendo funzioni orientative e normative, funge da facilitatore che lavora non per il gruppo ma con il gruppo: valorizzando le risorse dei singoli, promuovendo la dialogicità nell'interazione, stimolando la corresponsabilità nel raggiungimento delle mete personali e comuni ".

Da quanto finora descritto emerge che lo stile autorevole non scaturisce dal potere conferito dal ruolo, ma si fonda sulle esigenze oggettive del contesto e " si caratterizza per le qualità processuali di sostegno, rassicurazione razionale, supporto emozionale, affermatività, conferendo, a chi ne fa uso, forza e credibilità " ( Becciu, Colasanti, 2006 ). Pertanto l'imprenditore/manager deve mantenere un comportamento partecipe, proattivo e non reattivo; deve mantenere sempre una visione ampia della realtà lavorativa, mostrandosi propositivo e recettivo, in modo tale da essere predisposto alla promozione dell'innovazione nell'organizzazione che dirige, guidandola, ad attraversare la crisi, evolvendo verso lo sviluppo. Questo è possibile non soltanto per merito dello stile del leader, ma anche grazie al contesto entro cui egli si muove. Pertanto occorre considerare, oltre alle variabili economiche e territoriali, già trattate nel primo capitolo, anche le variabili psicologiche e dinamiche del

contesto organizzativo. Soprattutto nelle PMI, l'opera dell'imprenditore permette all'impresa di nascere, inoltre, essendo colui che si occupa anche del management dell'impresa, è grazie alle sue conoscenze e capacità professionali, se questa riesce ad emergere tra gli altri concorrenti del mercato. Pertanto la personalità dell'imprenditore nelle PMI riveste un ruolo importante, in quanto egli è conteso tra la soddisfazione di vari interessi: da quelli personali, familiari, dei lavoratori, degli stakeholders, etc.; non di rado possono nascere conflitti e tensioni tra queste molteplici tendenze, che potrebbero creare danno all'impresa. Come afferma anche Fiorelli ( 2005 ) “ la capacità principale del soggetto economico deve essere quella di saper effettuare scelte coerenti con l'attività aziendale, con l'unico obiettivo del benessere dell'impresa e del raggiungimento dell'equilibrio economico nel tempo “.

Nelle imprese a volte accade che il proprietario vuole rimanere l'unico alla guida dell'azienda, questo può influire sul fallimento imprenditoriale in quanto non inserendo nuove persone soprattutto al vertice non si ha mai un arricchimento nella combinazione aziendale di nuova cultura, idee e pensieri. A meno che l'imprenditore unica guida dell'impresa non sia una persona flessibile e aperta all'influenza delle idee provenienti da qualsiasi livello sia dall'interno che dall'esterno del contesto aziendale. Infatti l'imprenditore, pur mantenendo la sua posizione nell'azienda, deve essere consapevole della necessità di ricorrere a collaboratori esterni o interni in grado di assicurargli quelle funzioni professionali indispensabili in un sistema economico-sociale in continua trasformazione ( Padroni, 1993 ). È fondamentale che l'imprenditore mantenga un atteggiamento di apertura verso il mondo esterno alla sua azienda, perché così facendo è in grado di rispondere agli stimoli che l'ambiente socioeconomico gli offre, e di accogliere le opportunità che altrimenti non avrebbero modo di emergere. Inoltre è importante che non si limiti a considerare la sola dimensione del presente, ma deve fare attenzione alla situazione attuale avendo in mente un processo basato su un arco temporale più ampio, perché solo in questo modo può pensare agli investimenti, anche se onerosi, come a delle risorse per l'impresa nel lungo periodo.

Nel contesto attuale in cui si collocano le imprese, in cui dominano la complessità e l'imprevedibilità, spesso le caratteristiche soggettive dell'imprenditore, come l'intuizione, la personalità, la professionalità hanno un ruolo decisivo nel consentire alle imprese di innovarsi, di aprirsi verso nuovi orizzonti, di emergere tra gli altri concorrenti, rimasti ad utilizzare tecniche e strumenti organizzativi tradizionali. Come afferma Padroni ( 2001 ) “ gli imprenditori che hanno intrapreso un cammino verso il cambiamento stimolando l'innovazione, la diffusione delle informazioni e di cultura, ricercando un maggior dialogo tra

il vertice e i reparti subordinati, sono riusciti a non farsi travolgere dalle turbolenze economico-sociali in atto “.

A questo proposito è interessante riportare una parte dell'intervista effettuata da Canonici ( 2007 ) a Marco Casiraghi, Amministratore Delegato del Gruppo Coesia ( gruppo industriale che controlla il portafoglio multinazionale di aziende di macchine automatiche con una posizione di primaria importanza in diversi settori industriali). Alla domanda “ Quanto del successo è apporto di un singolo, quanto di un gruppo, quanto dell'ambiente di lavoro? “ Casiraghi risponde affermando “ Il successo (S) possiamo vederlo, semplificando un processo complesso, come il risultato di una moltiplicazione  $S= I \cdot G \cdot A$  dove “I” è il contributo dell'individuo, del capo progetto, “G” il contributo del gruppo di lavoro, “A” il contributo dell'ambiente di lavoro, dei valori, delle “tecnologie di management” che pervadono l'impresa dal vertice alla base “. Pertanto, continua Casiraghi “ se uno dei fattori viene a mancare o è scarso, il risultato sarà molto piccolo o nullo. Senza leader di valore o senza l'apporto di una squadra o di un gruppo di lavoro motivato e senza il supporto di aggiornate competenze e solidi valori, non c'è successo duraturo dei mercati di oggi “. È interessante soffermarsi su queste parole, in quanto sono voci interne all'azienda, fatte di esperienza diretta e concreta di una organizzazione di grandi dimensioni, e non semplici teorizzazioni che possono sembrare lontane dalle realtà lavorative quotidiane.

Per tornare all'importanza che ha la leadership sullo sviluppo dell'impresa, avendo finora considerato il ruolo della leadership, occorre adesso soffermarsi sul concetto di sviluppo.

Da un punto di vista organizzativo, la fase dello sviluppo dell'impresa è un momento particolarmente significativo. La nozione di sviluppo in economia aziendale non è univoca, può essere convenientemente studiata attraverso una duplice prospettiva: qualitativa e quantitativa. Come sostiene Bianchi ( 2002 ) “ la prima riguarda le risorse intangibili come la conoscenza aziendale, la professionalità, l'efficienza, l'innovazione e la flessibilità di adattamento alle esigenze del mercato; la seconda invece può essere osservata sia dal profilo interno, attraverso un incremento negli investimenti, nei costi fissi, nella capacità produttiva, nell'organico di personale, sia dal profilo esterno mediante l'esternalizzazione di determinate attività o comunque con l'instaurazione di forti legami con altre imprese “. È possibile desumere come, soprattutto nelle imprese medie e piccole, nel processo di sviluppo dell'azienda assumano un ruolo chiave le caratteristiche e le motivazioni personali dell'imprenditore. Nelle imprese di piccole dimensioni lo sviluppo è il prodotto di un sistema di scelte, collegate agli obiettivi personali dell'imprenditore, come la volontà di soddisfare un fabbisogno di autostima realizzando le proprie idee, la voglia di prevalere sui concorrenti

oppure di soddisfare un fabbisogno di sicurezza attraverso l'incremento del patrimonio e il miglioramento della qualità della vita. Come afferma Fiorelli ( 2005 ) nel contesto attuale il principale fattore critico di successo dell'imprenditore è rappresentato dalla capacità di possedere, o quanto meno di usufruire, di risorse intangibili. Oggi si tende sempre di più a considerare importante il contributo delle risorse intangibili per accrescere la capacità di cambiamento e quindi la possibilità di un vantaggio competitivo per le PMI. A tal riguardo, questi elementi sono considerati in senso ampio, come l'insieme delle risorse aziendali basate sull'informazione e più in generale sulla conoscenza che “ è creata da quel flusso di informazioni che è ancorato alle convinzioni e alle responsabilità di chi la possiede” ( Nonaka, Takeuchi, 1995 ). Pertanto, la consapevolezza della centralità del fattore umano, già diffusasi da alcuni anni nelle imprese di grandi dimensioni, oggi incomincia ad espandersi anche all'interno delle imprese minori. Le imprese hanno bisogno di risorse umane più autonome e libere, e più competenti, che possano partecipare vivamente alla vita aziendale, affinché l'organizzazione possa gestire la complessità e investire in accrescimento continuo della conoscenza. Le imprese pertanto per competere in modo adeguato nel mercato attuale devono essere in grado di produrre e gestire il sapere, grazie alle competenze dell'imprenditore e delle risorse tangibili e intangibili presenti all'interno e all'esterno dell'impresa. Normann ( 1985 ) ha sottolineato come non possa esistere una *business idea* destinata al successo che non abbia in sé una coerente ed originale *personnel idea*. Egli indica come nelle imprese ogni area strategica d'affari per essere sviluppata necessiti di una specifica strategia di gestione del personale ( definita *personnel idea* ). Pertanto parla di *personnel idea* per indicare un modello di congruenza tra gli elementi strutturali e funzionali dell'organizzazione da un lato, e le motivazioni e le attese del personale impiegato, dall'altro. La *personnel idea* di un'azienda è applicata soprattutto alla selezione del personale, alla configurazione dei ruoli e delle carriere, allo sviluppo organizzativo. Giuli ( 1993 ) evidenzia che nel passaggio da una organizzazione tendenzialmente burocratica basata sulle mansioni, ad una di tipo sistemico, centrata su un sistema flessibile di ruoli a ridondanza funzionale, acquista valore professionale, più che una spiccata competenza specialistica e settoriale, la sapienza tecnico-organizzativa. Come afferma anche De Chiara ( 1996 ) l'imprenditore deve fare in modo che attraverso lo sviluppo interno si ottenga partecipazione attiva e determinante della vita aziendale da parte di tutto il personale dipendente, fortemente orientato e motivato al successo dell'organizzazione. Infatti è solo grazie ad un nuovo sistema organizzativo, in cui tutto il personale è coinvolto, che si può sviluppare quella cultura del tempo e della qualità che è indispensabile per l'odierna “ *time based and quality competition* “ ( Fiorelli 2005 ).

In passato, quando l'attenzione era posta interamente alla funzione di produzione, l'imprenditore si disinteressava alle risorse umane presenti nell'organizzazione, non considerando che il fattore umano alle sue dipendenze poteva essere una risorsa. Oggi il contesto è cambiato, ed anche l'attenzione alle risorse presenti nell'organizzazione, nonostante in alcuni casi ancora si è lontani dall'attribuire la giusta autonomia alle risorse per svilupparne le potenzialità, perché esistono fattori oggettivamente limitanti tra i quali spiccano la forte concentrazione dei processi decisionali nelle mani della figura dell'imprenditore-proprietario, un orientamento essenzialmente tecnico-produttivo e la prevalenza di saperi taciti e non codificati. Cionondimeno la realtà delle imprese sta cambiando, non soltanto per il cambiamento legato alla tecnologia ( dall'automazione industriale all'informatica gestionale, e oggi all'utilizzo di Internet ), ma in quanto cambiamento e innovazione richiedono l'evoluzione delle modalità organizzative e gestionali delle imprese, attraverso l'introduzione di pratiche manageriali avanzate, proprio perché anche l'innovazione tecnologica ha bisogno di essere gestita e non solo di trovare un ambiente organizzativo adeguato.

Concludendo, l'imprenditore deve considerare le sue capacità di ottimizzare e gestire le risorse come una possibilità per la crescita della sua impresa, pertanto la capacità di cambiamento e innovazione nelle PMI deriva dalla propensione e capacità di cambiamento del vertice aziendale. Inoltre la competitività delle PMI dipende dalla velocità di azione dell'imprenditore: negli scenari competitivi attuali chi perde tempo rimane indietro; il tempo entra in ogni momento della vita aziendale e ne condiziona l'esistenza, pertanto l'imprenditore deve essere anche in grado di gestire ed utilizzare proficuamente i propri (ed altrui) tempi lavorativi.

### **3.3 Le risorse umane e la loro gestione**

Trattando il tema della leadership è emersa l'importanza che assume la gestione delle risorse interne ed esterne all'organizzazione. Pertanto è interessante trattare in modo più approfondito questo aspetto e cercare di capire in che modo possa influire sulla propensione all'innovazione delle imprese. Il contesto economico in cui sono inserite le imprese è complesso e in costante cambiamento, pertanto l'organizzazione viene considerata anch'essa come una entità complessa e non isolata, in cui le interconnessioni interne ed esterne hanno molta importanza, e di conseguenza è importante che l'impresa sia costituita da persone competenti, e non soltanto da poche persone competenti e molti esecutori del lavoro.



In pratica, l'imprenditore o il manager deve essere consapevole che il capitale intellettuale dell'impresa è un fattore importante che concorre ad assicurare il successo e quindi la competitività. Come afferma D' Egidio ( 2003 ) “ purtroppo, molti manager sanno appena che tale patrimonio esiste. Forse alcuni sono consapevoli della sua preziosità ma non hanno idea di come misurarlo, utilizzarlo e soprattutto accrescerlo ”. Questo evidenzia nel contesto attuale, il disorientamento in cui si può trovare chi gestisce l'impresa davanti a questi cambiamenti e alle pressioni del mercato. Pertanto è importante, che l'imprenditore/manager non assuma una gestione reattiva agli eventi ma che questa sia proattiva al fine di realizzare i progetti d'impresa, cioè deve essere in grado di anticipare gli eventi e saper intervenire in giusto anticipo. Pertanto le imprese devono disporre oltre che di un adeguato capitale strutturale e finanziario, anche di un adeguato capitale intellettuale. Per definire cosa si intende per “ capitale intellettuale “ si riporta la definizione di Fiorelli ( 2005 ) secondo cui “ è costituito da vari elementi, come la proprietà intellettuale che si esplicita in oggetti stabiliti che hanno una valenza economica come i brevetti, i marchi e le licenze, aspetti commerciali, come i *brand*, i canali distributivi, il posizionamento territoriale, la fedeltà della clientela, e anche altri *assets* fondamentali come la cultura aziendale, l'uso dei sistemi informativi, le relazioni finanziarie “. È evidente che a fare da collante tra tutti questi elementi vi sono le risorse umane che costituiscono l'organizzazione, che quindi hanno un ruolo determinante per il buon funzionamento dell'impresa.

Tradizionalmente si consideravano le dotazioni tecniche come fonti del vantaggio competitivo delle imprese, adesso invece queste sono considerate secondarie, in quanto nel nuovo contesto, in cui il cambiamento continuo comporta un mutamento anche tecnologico che richiede un processo costante di rimodernamento, è necessario focalizzare l'attenzione sulle risorse immateriali e in particolare sulla conoscenza che consentono di gestire la frequenza e la rapidità dei cambiamenti. Questo aspetto è sostenuto anche da Corno ( 1996 ) secondo cui “ il contenuto cognitivo delle risorse immateriali ( unitamente a quello delle risorse di altra specie ) rappresenta l' elemento costitutivo ed evolutivo del patrimonio allargato di risorse organizzate dell'impresa “ pertanto lo considera congiunto al funzionamento del sistema aziendale “ configurandosi come l'insieme dinamico delle capacità potenziali a disposizione dell'impresa per realizzare la sua funzione distintiva, dall'utilizzo del quale discendono le condizioni che definiscono l'identità, i livelli di economicità e i percorsi evolutivi aziendali “. Risulta più difficile comprendere questo aspetto perché risulta complesso definire l'insieme del capitale intangibile dell'impresa, in quanto si tratta di risorse accomunate dal fatto di essere basate sulla conoscenza, che avendo una significato complesso può di volta in volta

riferirsi ad aspetti diversi, come sostiene Fontana ( 2001 ) di volta i volta si intende “ conoscenza delle persone, insieme di *know how* individuale, di tipo imprenditoriale, manageriale, professionale e operativo di cui sono detentori i membri ( a vario titolo ) della compagine aziendale; conoscenza dell’impresa, insieme di *know how* di sistema, specialistico ( tecnologico, funzionale o di processo ) od organizzativo ( di governo del sistema ), suscettibile di presentarsi in forme molteplici, potendo essere contenuto in *routines* non formalizzate oppure tradotto in veri e propri beni immateriali dotati o meno di protezione legale ( ma potendo essere altresì incorporato in beni materiali ); conoscenza nell’impresa, insieme di informazioni che circolano nell’ambito delle relazioni che si sviluppano all’interno dell’impresa, da cui scaturisce la cultura che permea l’intero sistema aziendale, che può alimentare la coesione e la motivazione dei soggetti che compongono ( a vario titolo ) la compagine aziendale; conoscenza sull’impresa, insieme di informazioni che vengono diffuse nell’ambito delle relazioni che si sviluppano tra impresa e una ampia gamma di *stakeholders* esterni da cui traggono origine la reputazione e conseguentemente l’immagine e la credibilità aziendali nell’ambiente-mercato di riferimento “.

In quest’ottica l’organizzazione può acquisire conoscenza in svariati modi, dall’esterno ad esempio selezionando professionalità e tecnologie appropriate, o interagendo con soggetti portatori di conoscenze e informazioni, o ancora condividendo iniziative con altre imprese nell’ambito di gruppi o reti, e dall’interno ad esempio attraverso investimenti specifici in ricerca, marketing, formazione professionale, sviluppo organizzativo; inoltre si può formare anche per effetto dell’apprendimento dall’esperienza di ciascun membro dell’organizzazione. La conoscenza è importante per lo sviluppo dell’impresa perché si formalizza nella scelta dei macchinari e dei materiali, lo sviluppo di brevetti e software, ed anche nell’adozione di specifici modelli e procedure. Pertanto come afferma Corno ( 1996 ), “ la conoscenza, e di conseguenza le risorse che la incorporano, per effetto dei processi di formazione e trasformazione che la caratterizzano rinnova incessantemente le condizioni di funzionamento dell’impresa determinando in particolare la capacità ( o meno ) di fronteggiare i crescenti gradi di complessità e dinamismo con cui si deve misurare, tanto al proprio interno, quanto nel rapporto con l’ambiente di riferimento; gestire delle risorse intangibili, immateriali, far leva su di esse per ottenere vantaggi competitivi ed innalzare per questa via il valore dell’azienda comporta profondi cambiamenti anche nell’attività manageriale, in quella di pianificazione, di programmazione e controllo e nella relativa strumentazione “

Pertanto nella gestione dell’impresa l’imprenditore non può limitarsi a controllare la produttività, ma deve anche focalizzare l’attenzione alla gestione delle risorse immateriali.

Nel corso del tempo il ruolo del lavoro ha subito una profonda evoluzione, da forza lavoro e manodopera, a risorse umane, ed infine a capitale umano. Sebbene, per le imprese italiane l'utilizzo del termine " capitale umano" è poco adeguato, in quanto è stato coniato ed utilizzato negli Stati Uniti ( *Human Resource Management* ) e poco si adatta alla nostra realtà. Inoltre alcuni studiosi lo considerano errato anche eticamente, in quanto il concetto di capitale umano pone l'uomo al pari di qualsiasi altro *asset*, quindi come il capitale materiale, finanziario, come le strutture, non esprimendo pertanto il loro effettivo valore, ed infine sottolineandone l'inefficienza in quanto nei lavoratori considerati al pari dei macchinari, può subentrare la frustrazione, che può comportare un disinvestimento dalle attività lavorative. Casse ( 1994 ), utilizza invece il termine *talent management*, in quanto i manager devono saper individuare i soggetti aventi notevoli capacità professionali e relazionali, utilizzare effettivamente tali doti e svilupparle nel futuro. In questo modo il singolo soggetto assume centralità nel contesto aziendale, in quanto portatori di idee, pensieri e atteggiamenti multiformi.

In definitiva con l'avvento della complessità, nelle organizzazioni l'individuo diventa parte attiva dell'azienda, questo cambiamento ha sconvolto le regole rigide fissate fino ad allora, introducendo nuove opportunità, che al contempo mettono alla prova sia le organizzazioni che le singole persone, perché non è semplice confrontarsi con questa nuova modalità. Pertanto accanto alle conoscenze tecnologiche, diventano fondamentali le capacità professionali, imprenditoriali e gestionali, diffuse a tutti i livelli organizzativi. In questo nuovo contesto, come sostiene Bentivogli ( 1993 ) " al lavoratore del futuro si richiederanno sempre più doti umane e cultura, competenze per affrontare e gestire i continui cambiamenti ".

I membri delle organizzazioni oggi non sono più semplici esecutori, ma devono essere in grado di assumersi le responsabilità e avere il coraggio di rischiare davanti alle situazioni di incertezza e agli imprevisti. Come sostiene anche Fiorelli ( 2005 ) " in un contesto dove il cambiamento è continuo, la capacità di uscire dai tradizionali e abituali schemi di pensiero e di produrre idee originali e alternative, diviene una risorsa molto importante ".

Per capire come questo avvenga è necessario considerare l'organizzazione in un'ottica sistemica, in cui i singoli lavoratori grazie ad una maggiore elasticità di pensiero, dovrebbero essere capaci di osservare e analizzare l'ambiente lavorativo inquadrando i problemi da diversi punti di vista, e di cogliere le interazioni tra i diversi aspetti. Di conseguenza l'imprenditore si trova a gestire la complessità, deve avere capacità strategiche per comunicare, cooperare e coordinare le sue risorse in maniera efficace. Come sostengono Bentivogli e Callini ( 1993 ) in questo scenario nelle organizzazioni assumono importanza " le

riunioni, i gruppi interdisciplinari di progetto, i circoli di qualità, le *task forces* “ in quanto “ rappresentano spesso i meccanismi operativi attraverso cui si esprime il bisogno di integrazione “.

Pertanto in una azienda organizzata efficacemente è importante che i lavoratori sappiano utilizzare strategie di problem solving e di analisi dei problemi, possano prendere le decisioni con un margine di autonomia, e sappiano attuarle controllandone i risultati; chi gestisce l'azienda deve sapere come guidarla, a partire dalla valorizzazione del potenziale in essa presente. Una impresa che vuole competere, e punta ad essere efficiente e proattiva sul mercato, deve possedere personale qualificato, formato ed anche motivato al lavoro che svolge. La formazione di ogni individuo che entra in una organizzazione dipende da un processo sociale, culturale e scolastico che si è svolto nell'arco degli anni all'esterno del contesto aziendale; una volta che l'individuo entra nell'organizzazione diventa parte di essa, e con il passare del tempo si crea un legame particolare, che porta sempre di più a far coincidere bisogni individuali con quelli organizzativi. Pertanto le risorse umane presenti in azienda già da tempo, tenderanno ad operare automaticamente seguendo le logiche tradizionali, con un conseguente scarso coinvolgimento nelle nuove problematiche aziendali. Di conseguenza è importante che l'imprenditore/manager sia attento a questi processi e sappia introdurre adeguatamente gli stimoli giusti per ottenere il cambiamento, perché come sostiene Fineschi ( 2003 ) “ il cambiamento, anche se necessario, non sempre avviene con facilità e spontaneità, in quanto non si tratta solo di definire ruoli e formare le nuove generazioni di lavoratori, ma di rieducare masse di soggetti inseriti nel mondo del lavoro da anni, la cui forma mentale non è conciliabile con le nuove forme di mercato”. Pertanto il cambiamento non deve limitarsi ai vertici aziendali, ma è necessario che coinvolga tutti i livelli operativi; in quanto il mercato richiede alle organizzazioni di incrementare la competitività per offrire la migliore qualità dei prodotti e servizi al prezzo migliore, e come afferma Maeran ( 2003 ) “ per sostenere tale sfida le organizzazioni devono pertanto sviluppare e indirizzare le attività e il coinvolgimento di tutti i lavoratori “.

Da quanto detto finora sembrerebbe che affinché l'impresa possa competere con successo è necessario che il lavoratore all'interno del contesto lavorativo abbia la possibilità di far emergere tutte le sue potenzialità, e di conseguenza il management che vuole aumentare le performance e favorire un impegno maggiore dei lavoratori, deve ridurre le funzioni di controllo e stimolare lo spirito di gruppo e la cooperazione, conferendo maggior potere decisionale ai lavoratori. Detto in altre parole, nelle imprese si deve promuovere l'*empowerment*, processo definito da Wallerstein ( 2006 ) come “ un processo dell'azione

sociale attraverso il quale le persone, le organizzazioni e le comunità acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente sociale e politico per migliorare l'equità e la qualità di vita ". Tale definizione considera, oltre all'aspetto psicologico dell'empowerment, anche quello organizzativo e di comunità, presentando l'empowerment come un costrutto multilivello. Tale approccio multilivello è stato originariamente proposto da Rappaport (1984) e in seguito è stato elaborato approfonditamente da Zimmerman (2000), che ha dato una chiara descrizione dei tre livelli di analisi: psicologico, organizzativo, sociale e di comunità. Zimmerman (2000) sottolinea che i tre livelli di analisi, anche se vengono descritti separatamente, sono strettamente interdipendenti e ognuno è causa e al tempo stesso conseguenza dell'altro. L'empowerment psicologico dipende dalla combinazione di tre componenti: la convinzione soggettiva di poter influire sulle decisioni che incidono sulla propria vita (componente intrapersonale); la capacità di comprendere il proprio ambiente socio-politico (componente interpersonale); la partecipazione ad attività collettive mirate a influenzare l'ambiente socio-politico (componente comportamentale). L'empowerment organizzativo include i processi e le strutture organizzative che aumentano la partecipazione dei membri e migliorano l'efficacia dell'organizzazione nel raggiungere i propri scopi. Infine l'empowerment di comunità attiene all'azione collettiva finalizzata a migliorare la qualità di vita e alle connessioni tra le organizzazioni e le agenzie presenti nella comunità. Pertanto una organizzazione che consente lo sviluppo dell'empowerment diventa più forte, più competente, più innovativa, più flessibile e più produttiva; come sostenuto da Pickard (1993) il quale riesaminando l'applicazione dell'empowerment in varie compagnie, evidenzia l'effetto radicale che sembra avere sul lavoro delle persone. Infatti nelle aziende che promuovono l'empowerment, è possibile rafforzare la capacità di scelta degli individui, l'autodeterminazione e l'autostima, si riducono i sentimenti di impotenza, sfiducia, paura e alienazione. Di conseguenza si ottiene un miglioramento della performance e della produttività, della qualità e dell'attenzione al cliente; inoltre si crea una atmosfera più cooperativa tra i lavoratori, che comporta un minor turnover, minor assenteismo e conflittualità. Come sostiene Maeran (2003) in quest'ottica il lavoratore è una risorsa, e il coinvolgimento di lavoratori che hanno successo può portare a migliorare l'efficacia delle comunicazioni (informazione e consultazioni partecipate), il coinvolgimento dello staff nel problem solving e lo sviluppo dell'individuo.

In considerazione di quanto finora illustrato si comprende l'importanza che nel contesto attuale assume la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, in quanto rappresenta una strategia che garantisce all'azienda flessibilità e capacità di adattamento al contesto

ambientale tramite un processo di apprendimento e di cambiamento continuo. In realtà soprattutto nelle realtà più piccole in cui il management è affidato agli stessi imprenditori, come sostengono anche Quarantino, Sala e Serio ( 2002 ), questi “ non consideravano in alcun modo il fattore umano come area critica, e si focalizzavano invece sulle altre componenti della combinazione aziendale “.

Fiorelli ( 2005 ) spiega questa disattenzione da parte degli imprenditori delle imprese di dimensioni medie e piccole, nei confronti delle risorse a loro disposizione attraverso due motivazioni principali: “ la prima è legata all’errata convinzione che i problemi di gestione del capitale umano riguardassero essenzialmente organizzazioni di grandi dimensioni, in virtù della presenza in tali realtà di una struttura funzionale di specialisti del personale; l’altra si fonda sul forte pregiudizio dell’imprenditore di prima generazione nell’osservare la non evidente relazione tra gli investimenti nelle risorse umane ed i risultati economici-finanziari, a differenza dello stretto legame esistente tra una buona gestione dei processi produttivi ed il successo aziendale “.

Pertanto, affinché il fattore umano sia realmente portatore di idee innovative in grado di attuare dei cambiamenti necessari al successo aziendale, è necessario che vi sia sincronia tra le strategie aziendali e la gestione delle risorse umane, come afferma Padroni ( 2001 ) “ non sembra poter prescindere dalla verifica dell’esistenza e della diffusione in ambito aziendale di una *personnel idea* sostanzialmente coerente con strategie e politiche aziendali “.

Come concorda anche Mazzaro ( 2000 ) le organizzazioni moderne devono essere in grado di “ liberare nel modo migliore tutto il potenziale di cui dispongono, fatto di persone metodi e processi; questo si traduce nell’identificazione dei soggetti che meglio di altri riescono ad operare in contesti complessi, nella pianificazione di un percorso di sviluppo delle risorse umane e nella predisposizione di piani di formazione e orientamento professionale per garantire a tutti i lavoratori le capacità per migliorare le loro performance “.

Quanto detto finora ha messo in evidenza il ruolo primario della conoscenza delle competenze. Sarchielli ( 2003 ) nel tentativo di definire le competenze sostiene che sebbene questo termine abbia avuto un notevole successo sul piano operativo,” resta piuttosto ambiguo ( Moore, Cheng e Dainty 2002 ) sia quando è usato al plurale, come i sinonimo di differenti capacità in azione, messe in atto dalla persona in un determinato contesto sulla base del possesso di certi attributi ( conoscenze, skills e atteggiamenti ) sia al singolare, come capacità generale posseduta dalla persona, legata però ad una determinata area di lavoro e che riguarda l’interpretazione del contesto, la conoscenza di regole di produzione delle azioni e di implementazione di soluzioni efficaci ( l’area di lavoro in cui un lavoratore deve essere

competente)”. Pertanto considerare le competenze è fondamentale per individuare in che modo il potenziale umano presente nelle imprese debba essere ottimizzato per perseguire il successo dell’impresa.

McClelland negli anni 70 iniziò a delineare un movimento delle competenze individuando le variabili di competenza capaci di predire comportamenti di successo con riferimento ad una specifica mansione. In sostanza, come osserva Mazzaro ( 2000 ) “ la valutazione della competenza studiava coloro che lavoravano bene e definiva la mansione in termini di caratteristiche e comportamenti di questi individui “.

Nell’approccio di McClelland ( 1973 ) la competenza di successo è definita da una struttura fatta di elementi simili, indipendentemente dai contesti d’uso, dagli specifici modelli interpretativi e dalle tassonomie usate. In quest’ottica la competenza è una caratteristica intrinseca della persona che riguarda gli aspetti motivazionali, le capacità, i tratti personali e le immagini di sé. In questa prospettiva rientra anche il modello delle competenze di successo di Spencer e Spencer ( 1993 ), che è costituito da cinque caratteristiche: motivazioni, tratti, immagine di sé, conoscenze disciplinari e skills; queste componenti della competenza di successo si acquisiscono con l’esperienza e si organizzano in maniera gerarchica. Spencer e Spencer ( 1993 ) usano la metafora dell’iceberg per segnalare che le skills e le conoscenze stanno alla superficie perché sono osservabili, più facili da arricchire o modificare in relazione alla situazione e alla maturazione professionale, mentre le motivazioni, l’immagine di sé e i tratti personali sono più profondi e pertanto più stabili, quindi meno influenzabili da attività formative. Pertanto gli interventi finalizzati ad accrescere le competenze dovrebbero essere indirizzati soprattutto alle competenze e alle conoscenze dei membri dell’organizzazione.

In letteratura i filoni di studio che si occupano delle competenze sono sostanzialmente due: il primo focalizza l’attenzione sulla dimensione individuale della risorsa umana e sulle applicazioni operative, mentre il secondo, definito strategico/sistemico, riguarda tutta l’azienda ed è orientato ad individuarne le modalità competitive di successo.

Attualmente quello che risulta più interessante rispetto alla condizione delle imprese è il secondo gruppo di studi, che ribadisce la presenza in azienda di potenzialità da sfruttare mediante la creazione di efficienti relazioni tra le risorse umane e le competenze; pertanto se le politiche di gestione delle risorse umane si basano sull’integrazione delle competenze tramite processi relazionali possono contribuire allo sviluppo di conoscenze dentro le imprese. Come sostiene Mazzaro ( 2000 ) quest’ultimo aspetto è quello più ambito nelle aziende in quanto “ le capacità di creare e trasferire conoscenza sono considerati elementi centrali per ottenere un vantaggio sia organizzativo che competitivo rispetto ai concorrenti “.

Un approccio interessante alle competenze è il modello delle competenze trasversali, che tende a sottolineare come si sviluppa il rapporto tra soggetto e lavoro, rimarcando la posizione attiva della persona nell'instaurare una relazione positiva con il contesto del lavoro.. Sarchielli ( 2003 ) definisce le competenze trasversali come “ un vasto insieme di capacità e abilità della persona che sono implicate in numerosi tipi di compiti lavorativi e che si esplicano in situazioni lavorative diverse “, sottolineando che “ si tratta di capacità e abilità di carattere generale relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle modalità e capacità della persona di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di autocorrezione della condotta “ ed inoltre che “ tali abilità connotano il modo di impostare e di regolare la personale esperienza di lavoro e si sviluppano e si specificano progressivamente nel corso dell'apprendimento on the job e della storia lavorativa della persona “.

Per sintetizzare si può affermare che l'approccio basato sulle competenze consente ad una impresa di conoscere ciò che è in grado di fare, di garantire l'obiettività nelle valutazioni senza far interferire la discrezionalità e la soggettività, di rafforzare la cultura aziendale, e più di ogni altro aspetto, di identifica e distinguere le diverse realtà. Per avvicinarsi a questo approccio l'imprenditore deve avere una maggiore apertura mentale, considerando la possibilità di arricchire e cambiare le sue idee in funzione delle trasformazioni necessarie. Pertanto per favorire l'innovazione e adottare un approccio basato sulle competenze occorre che i vertici aziendali siano predisposti al cambiamento. Come evidenzia Padroni ( 1993 ) “ il management deve essere adeguato ad accompagnare l'organizzazione in ogni fase della sua vita, che sappia facilitare il superamento di difficoltà e problemi e che sia dotato dello spirito d'iniziativa fondamentale per dirigere qualsiasi comunità di persone “.

Per favorire questo processo di sviluppo e di revisione è fondamentale l'attività formativa, che in realtà non è sempre ben voluta dagli imprenditori soprattutto nel caso di imprese minori, in quanto comporta un investimento sia finanziario che temporale. Questo accade anche perché spesso gli imprenditori si trovano costretti a fare formazione per adempiere a degli obblighi di legge, e questa viene considerata solo come un dovere fine a se stesso o come una necessità legata ad un momento particolare, ad esempio l'acquisto di nuovi macchinari che necessitano della formazione degli operai che dovranno manovrarli. In questo modo non si colgono le potenzialità dello strumento formativo. Affinché un processo di formazione risulti efficiente ed efficace deve essere finalizzato e deve rispondere a determinati bisogni ed esigenze; inoltre l'imprenditore deve avere la consapevolezza che singole azioni positive, magari lontane nel tempo non portano alcun vantaggio, ma devono essere accompagnate da un atteggiamento



positivo verso l'apprendimento e dalla convinzione che tali attività hanno lo scopo di aiutare a risolvere i problemi ma non ad eliminarli. Pertanto è evidente che affinché le strategie risultino efficaci, è necessario che gli imprenditori entrino in una prospettiva nuova, come sostiene Fiorelli “gli improvvisi cambiamenti del contesto richiedono lo sviluppo di una cultura dell'imprenditore, in modo da arricchirlo delle conoscenze necessarie e degli strumenti adeguati per gestire efficacemente e in sintonia con la complessità ambientale ogni aspetto della realtà aziendale”.

### **3.4 Team e comunicazione**

Nel corso della trattazione è emersa l'importanza del fattore umano per il successo dell'impresa, e delle relazioni che avvengono nel sistema stesso, pertanto è opportuno prendere in considerazione le caratteristiche dei gruppi nel contesto lavorativo e gli aspetti della comunicazione all'interno dell'impresa. Negli ultimi due decenni molte ricerche sulla leadership aziendale hanno messo in evidenza il valore del gioco di squadra e dei membri dei gruppi di lavoro ( Kanter, 1983; Bradford e Cohen, 1984; Lawler, 1986 ). Come evidenzia Parker ( 1992 ) molte aziende sono spinte a sperimentare il gioco di squadra come strategia per ottimizzare il loro lavoro e di conseguenza anche per ottenere prodotti e servizi di qualità a costi ridotti. I cambiamenti organizzativi in atto comportano la necessità di disporre di persone dotate di una buona capacità di adattamento che siano in grado di lavorare con un gruppo vario, in modo da essere pronte a fronteggiare il cambiamento delle situazioni, come può accadere ad esempio nel caso di una acquisizione, oppure nel caso in cui si creano nuovi gruppi di lavoro per nuove attività e progetti. Nel contesto organizzativo attuale il lavoro di gruppo è fondamentale per il successo delle imprese, anche perché spesso le imprese si trovano a dovere gestire un aumento della mole del lavoro e una diminuzione dei dipendenti a causa di tagli necessari per far bilanciare il budget economico. Pertanto come sostiene Parker ( 1992 ) le organizzazioni hanno bisogno di “ persone che siano in grado di eseguire un lavoro di qualità fin dall'inizio, di lavorare di buona lena per aiutare gli altri, di creare rapidamente un clima collaborativo e di spronare gli altri a fare del loro meglio “. Soprattutto nelle imprese di dimensioni minori il lavoro di squadra è importante, perché favorisce il coinvolgimento dei lavoratori, aumentando la condivisione degli obiettivi. Secondo Parker ( 1992 ) il lavoratore per lavorare in gruppo deve essere flessibile, nel senso che deve essere capace “ di intervenire per fare qualunque cosa sia necessaria per il buon esito del lavoro “. Alster ( 1989 ) sottolinea che molte società si stanno rendendo conto che, “

addestrando i dipendenti a svolgere diverse mansioni ed eliminando così un lungo elenco di rigide classificazioni dei compiti, riescono ad adeguarsi più rapidamente alle esigenze del mercato, con un conseguente aumento dell'efficienza, della qualità, della produttività e della soddisfazione verso il lavoro". È interessante a tal proposito riportare un esempio evidenziato da Parker ( 1992 ) che riguarda la General Motors, dove " in due anni un gruppo di lavoratori in grado di svolgere molteplici mansioni è riuscito a ridurre del 400% i costi che l'azienda doveva sostenere per la riparazione dei sistemi di sospensione posteriore ancora in garanzia ". Questo esempio mette in luce l'importanza per le imprese di ottimizzare il potenziale interno, e uno dei modi per farlo con successo è rendendo flessibili i lavoratori anche per mezzo del lavoro di squadra. Lo stesso Parker ( 1992 ) ha condotto, insieme ad altri collaboratori, una indagine su cinquantuno società, dalla quale è emerso che i tre vantaggi principali del gioco di squadra sono una migliore soluzione dei problemi, una maggiore produttività ed un impiego efficace delle risorse. L'Autore riporta anche un commento a questa evidenza di ricerca fornito da un dirigente di una delle società campione, il quale ha affermato che " la pianificazione di un'architettura di rete è un'impresa tanto vasta che nessuno può farcela da solo. Dobbiamo adottare una strategia di squadra e tutti devono essere membri di un gruppo ". Da queste ricerche in contesto organizzativo risulta evidente l'importanza del lavoro di squadra, ma anche il ruolo del management, che per far funzionare i gruppi all'interno dell'impresa deve essere presente e accessibile per i lavoratori e deve essere in grado di impostare gli obiettivi e di comunicare in modo efficace al fine di ottenere un buon lavoro di squadra. Un esempio di efficacia del gruppo è data dai " gruppi di prodotto " che come definiti da Dowst e Raia ( 1988 ) " comprendono solitamente dipendenti di vari reparti: marketing, tecnico, acquisti, produzione, controllo della qualità e fornitori. Gli esperti di marketing possono fornire indicazioni sulle esigenze del cliente, mentre gli altri si occupano degli aspetti legati alle possibilità di produzione e all'efficienza economica. I tecnici gestiscono il lato tecnico delle trattative con i fornitori e agli addetti agli acquisti viene affidato il lato commerciale ". Come si evidenzia anche in questo esempio organizzare il lavoro di gruppo all'interno dell'impresa, può contribuire alla creazione e al mantenimento di una posizione concorrenziale nel mercato, in quanto le persone che lavorano in gruppo apportano vantaggi tangibili all'azienda quali la produttività, la qualità il servizio, la soluzione dei problemi, l'innovazione e la capacità di reagire rapidamente al cambiamento. La strategia del lavoro di gruppo è indicata soprattutto per lo sviluppo di creatività e innovazione all'interno dell'impresa, e come vantaggio competitivo al suo esterno. Nel gruppo la presenza di tante persone, con competenze differenti, consente di far germogliare le

idee, perché vengono analizzati i problemi e le opportunità sotto diversi punti di vista, con un conseguente arricchimento. Infatti molte aziende che investono sull'innovazione utilizzano la strategia della *cross fertilization* per perseguire l'innovazione e generare la creatività. La definizione più interessante di questo concetto è “ *the mutual exchange of ideas or concepts from different fields for mutual benefit* “ ( Wikitionary, 2010 ), in quanto questa definizione riporta il concetto di interscambio tra entità al fine di ottenere dei benefici. Per evidenziare l'importanza del contributo del gruppo e della diversità dei suoi elementi, è interessante riflettere su quanto Canonici ( 2007 ), riporta di una parte dell'intervista ad un dirigente della St Microelectronics, impresa che opera in Italia, in cui afferma “ siamo in una azienda multinazionale che per sua natura è ricca di contatti interpersonali, la cross-fertilization è di casa. (...) L'Azienda ritiene di essere capace di orchestrare saperi, know-how, risorse intellettuali nel modo più efficiente senza barriere culturali e pregiudizi di ogni tipo”. Pertanto il lavoro di gruppo se opportunamente utilizzato può essere vantaggioso sia per il successo dell'impresa, che per i suoi lavoratori, in quanto far parte di un gruppo di lavoro efficiente è una fonte di soddisfazione personale che rinforza la motivazione del singolo lavoratore. Inoltre nel gruppo i lavoratori sperimentano un certo grado di autonomia decisionale, che come evidenzia Likert ( 1961 ) ha una influenza positiva sull'organizzazione, sia perché consente ai dipendenti di sentirsi più liberi di regolare il proprio lavoro, risultando più produttivi, sia perché influisce sui dirigenti che esercitano il loro controllo stabilendo obiettivi generali, ed impartendo meno direttive particolari, di quanto facciano i dirigenti delle unità a bassa produttività. Likert ( 1961 ) spiega che in questo modello assumono importanza i flussi comunicativi, in quanto la capacità di esercitare un certo grado di influenza in una organizzazione dipende in parte dall'efficienza dei suoi processi di comunicazione. Pertanto è importante capire qual è il giusto livello di autonomia decisionale da garantire all'interno dell'organizzazione per ottenere dei benefici. Come concorda anche Likert ( 1961 ) per ottenere l'efficienza organizzativa il gruppo di lavoro deve partecipare alle decisioni relative ai problemi comuni, ed inoltre deve esserci sempre una possibilità di influenza reciproca tra i vari livelli, garantita dalla buona circolazione delle informazioni e da adeguati flussi di comunicazione. Riprendendo il modello delle risorse umane, l'impresa dovrebbe essere composta da una serie di gruppi che interagiscono tra loro in modo funzionale, che abbiano un elevato livello di intercomunicazione, che siano altamente motivati nei singoli e nell'insieme, pertanto caratterizzati da un alto livello di efficienza produttiva, e dotati di possibilità di influire a livello micro e macro decisionale.

Pertanto vista l'importanza del gruppo nell'attuale organizzazione del lavoro, è importante cercare di definire quali caratteristiche deve avere un gruppo per essere efficace. È interessante, in tal senso, la descrizione fatta da Mc Gregor ( 1960 ) che individua undici caratteristiche che il gruppo deve possedere affinché sia efficace ed efficiente. Innanzitutto considera l'ambiente di lavoro, che deve essere caratterizzato da una atmosfera informale, confortevole, rilassata e senza tensione. In secondo luogo considera che deve garantirsi che la partecipazione alle discussioni sia sempre centrata sull'obiettivo. Una terza caratteristica riguarda l'obiettivo da raggiungere, che deve essere compreso ed accettato da tutti i componenti del gruppo. Una quarta caratteristica considera il rispetto delle opinioni di tutti, e la conseguente presa in esame di tutti i pareri. Ancora considera che è importante consentire di esprimere il dissenso e costruire una dialettica costruttiva, in quanto dialogare con chi non condivide le strategie e gli obiettivi può essere utile per aumentare la definizione degli obiettivi, ma è importante che questa dialettica non si traduca in un conflitto aperto. Un'altra caratteristica riguarda la presa di decisioni che deve avvenire per consenso unanime, nonostante possano esserci membri del gruppo che si possono opporre parzialmente alle azioni da intraprendere pur mascherando il disaccordo in un apparente consenso. Ancora una caratteristica riguarda le critiche, che possono essere frequenti e franche ma sempre relativamente serene, perché in questo modo le critiche sono uno strumento costruttivo. Ancora i membri del gruppo devono essere liberi nell'esprimere i loro sentimenti e le loro idee sia sui problemi sia sull'attività del gruppo. Ancora quando si decide una azione è importante che i compiti vengono assegnati in modo preciso e che siano ben accettati da tutti. Infine per quanto concerne il leader del gruppo non deve avere un atteggiamento dominante, in modo che il gruppo non ostacoli la sua attività, inoltre può essere utile che la conduzione del gruppo cambi nel tempo in rapporto alle circostanze. Infine è importante che il gruppo abbia coscienza delle proprie modalità operative, pertanto se è necessario occorre fermarsi per analizzare le modalità di lavoro del gruppo, per identificare i problemi, e insieme trovare le soluzioni possibili. Dalla descrizione delle caratteristiche del gruppo efficiente fornita da McGregor ( 1960 ) emergono alcuni aspetti che caratterizzano il lavoro di gruppo che possono influire positivamente sulla performance dell'impresa. È importante precisare che il lavoro di gruppo non è sempre idoneo, l'efficacia del lavoro in team può dipendere dalle caratteristiche degli obiettivi, sicuramente può essere utile per affrontare processi decisionali che riguardano problemi nuovi, complessi e multidisciplinari, e per far nascere nuove idee. In questi casi il lavoro di gruppo è vantaggioso in quanto accresce la capacità di considerare le diverse informazioni, e le diverse possibili soluzioni ai problemi, e accresce la motivazione dei singoli

lavoratori in quanto la partecipazione e la condivisione con gruppo consente una maggiore accettazione delle azioni da compiere. Il lavoro di gruppo può anche risultare fallimentare, se il gruppo non è efficiente, ad esempio quando i suoi membri sono tendenzialmente conformisti, perché possono riscontrarsi difficoltà nell'espressione delle opinioni che vanno contro l'opinione maggiormente sostenuta, oppure possono comportare il rischio di perseguire obiettivi troppo rischiosi in quanto nel gruppo è facile che avvenga un processo di deresponsabilizzazione dei singoli. Pertanto il lavoro di gruppo risulterà efficace quando il gruppo è abbastanza eterogeneo ( grazie all'arricchimento che comportano le differenze ) e abbastanza coeso ( al fine di raggiungere gli obiettivi preposti ). Affinché il gruppo di lavoro funzioni efficacemente è importante che si costituisca in modo adeguato, pertanto è interessante rivolgere attenzione al processo di costituzione del gruppo. Tuckman ( 1965 ) identifica un processo di costituzione del team, che si articola in fasi sequenziali. La prima è la fase di *forming* che inizia quando il team viene creato o quando avvengono cambiamenti significativi nei ruoli all'interno del team o nell'ambiente di lavoro; questa fase è caratterizzata dalla ricerca da parte di ciascun membro di accettazione da parte degli altri membri, e di guida da parte del leader. La seconda è la fase di *storming*, in questa fase i membri del team si rendono che lavorare insieme comporta alcune difficoltà, pertanto incominciano a confrontarsi, ciascuno esprime il suo punto di vista e le sue preferenze, e iniziano ad avere chiarezza sulla struttura e sui processi decisionali del gruppo. La terza è la fase di *norming* che incomincia quando il gruppo supera gli eventuali conflitti iniziali ed inizia a lavorare congiuntamente. In questa fase, in ciascun individuo subentra l'accettazione degli altri membri del gruppo, e si crea un senso di appartenenza al gruppo che consente la condivisione delle idee e lo scambio di feedback. Infine nella fase di *performing* il gruppo è in grado di prendere decisioni, di collaborare e di raggiungere gli obiettivi; in questa fase i singoli membri del gruppo sono motivati dal raggiungimento degli obiettivi e al successo dell'intero gruppo. Questo modello è utile per comprendere che il lavoro di gruppo è utile per l'impresa quando non si realizza semplicemente mettendo insieme un gruppo di lavoratori per lo svolgimento di un compito, ma che si tratta di un processo complesso che per essere efficace necessita di adeguata supervisione. Come evidenzia anche Parker ( 1992 ) “ oltre alla formazione del gruppo è importante che venga sostenuto dal management e valorizzato il lavoro del gruppo così come quello dei singoli membri che lo compongono “. Un esempio di una modalità di lavoro di gruppo, che oggi spesso utilizzano le organizzazioni, si associa al movimento della qualità della vita lavorativa. Si tratta dei circoli di qualità, che Maeran ( 2003 ) definisce come “ un gruppo di persone all'interno di una organizzazione che

si incontrano a cadenza regolare, per identificare, analizzare e risolvere problemi relativi alla qualità, produttività o altri aspetti del lavoro quotidiano utilizzando la tecnica del problem solving ”. Il concetto di circolo di qualità fu elaborato prima in America e poi in Giappone negli anni cinquanta, e introdotti in occidente solo negli anni settanta; nelle organizzazioni si possono utilizzare in diversi casi e con diversi obiettivi. I circoli di qualità si utilizzano per migliorare le capacità gestionali e la leadership dei responsabili di un settore aziendale, per creare un ambiente favorevole al miglioramento, grazie alla soluzione dei problemi attraverso la partecipazione di alcuni rappresentanti di tutta l’organizzazione, anche dei livelli più bassi. Collard ( 1982 ) suggerisce di tenere in considerazione alcuni importanti criteri, prima di introdurre i circoli di qualità nell’impresa, al fine di ottenerne efficacia. Questi elementi sono lo stile manageriale che esiste nell’organizzazione, lo stato attuale dell’organizzazione, il clima delle relazioni industriali, la possibilità di ridurre i tempi non produttivi. Di conseguenza emerge che i benefici dei circoli di qualità sono realizzabili grazie alla partecipazione dei lavoratori nella presa di decisione correlata al loro lavoro e all’utilizzo di adeguate strategie di problem solving; questi elementi contribuiscono al successo dell’impresa in quanto influiscono sul benessere organizzativo, e predispongono all’innovazione. Come sostiene Maeran ( 2003 ) “ se introdotti in modo appropriato i circoli possono essere considerati come una parte di un’ampia strategia a lungo termine per il cambiamento organizzativo, per migliorare la performance e la qualità nella vita del lavoratore ”. Proprio per la riconosciuta importanza che riveste il lavoro di gruppo nelle organizzazioni, se non è possibile lavorare in gruppo a causa di problemi logistici, si ricorre alle nuove tecnologie, che rendono possibile l’interazione a distanza a basso costo, attraverso l’utilizzo di reti a banda larga e di software comunicativi aperti e standardizzati. Pertanto oggi nelle organizzazioni possono nascere anche *team virtuali* ovvero gruppi costituiti da individui che pur non essendo presenti contemporaneamente nello stesso luogo, possono svolgere dei compiti al fine di raggiungere determinati obiettivi, grazie all’utilizzo della tecnologia. Pertanto i membri di un team virtuale possono essere dislocati in località geografiche, o in sedi diverse nello stesso territorio, ma possono lavorare insieme in quanto la tecnologia garantisce la costituzione e il funzionamento del gruppo. Questo aspetto dei team virtuali è particolarmente interessante per lo sviluppo della creatività e pertanto per la propensione all’innovazione dell’impresa, in quanto questi team virtuali sono caratterizzati spesso da diverse provenienze geografiche e funzionali, quindi i membri possiedono conoscenze, competenze ed esperienze differenti la cui condivisione per mezzo della tecnologia può consentire di far nascere nuove idee e nuove soluzioni. È evidente che questo aspetto

caratterizza spesso le organizzazioni, e più raramente le imprese di dimensioni medie e piccole, anche se sempre più spesso sta iniziando a svilupparsi con successo anche in queste realtà minori, in quanto rappresenta vantaggioso sotto diversi aspetti. È necessario precisare che nonostante l'uso di strumenti di comunicazione, di condivisione e di coordinamento virtuali ha un risvolto positivo in quanto consente di ridurre la lontananza fisica, e di creare network organizzativi, anche tra imprese di piccole dimensioni con altre imprese per beneficiare di maggiori sinergie nella creazione di valore economico, ci possono essere anche degli effetti negativi se questo strumento non è adeguatamente gestito. Come evidenzia Mantovani ( 1995 ) “ se non vengono ben utilizzati questi stessi strumenti possono contribuire a costruire nuove barriere fatte di competenze e di alleanze tra attori e tra gruppi socio-professionali, sopra e accanto alle vecchie barriere “. In conclusione, emerge sempre più un quadro complesso per le imprese, che nasconde aspetti positivi e negativi, che le imprese devono opportunamente identificare e gestire per riuscire ad emergere con successo in questo nuovo contesto. Come delinea Padroni ( 2000 ) “ l'avvento della complessità ha trasformato il terreno competitivo caratterizzato da regole certe in pluralità di scenari con un indefinibile numero di opportunità e di rischi che evidenziano anche molte posizioni di forza e di singolare “ preveggenza “ da parte in particolare di aziende minori quale opportunità di rispondere alla complessità ”.

Prima di concludere, occorre considerare un altro aspetto, in quanto descrivendo le caratteristiche dei gruppi efficaci ed efficienti e del team work, è emerso il ruolo strategico della comunicazione. Pertanto è importante definire meglio in che modo la comunicazione influisce sul successo delle imprese. Tessarolo ( 1995 ) ritiene che la comunicazione all'interno dell'azienda non rappresenta un aspetto secondario o poco rilevante, in quanto “ non può esistere una organizzazione aziendale che si rispetti incapace di affrontare i problemi comunicativi “. Infatti le diverse componenti di una organizzazione, sia le risorse materiali che le risorse umane, riescono a integrarsi all'utilizzo della comunicazione. Ad esempio nelle imprese è possibile che i singoli membri sappiano quali compiti devono svolgere, e come utilizzare i macchinari, grazie alla comunicazione; così come se si presenta un problema ad un macchinario che blocca il processo produttivo, è grazie alla comunicazione. Sebbene si riconosca l'importanza fondamentale della comunicazione che circola tra operaio, vertici, personale tecnico, manutentori, etc. che il problema può risolversi, e la produzione riprendere tempestivamente. Pertanto al di là delle teorizzazioni che si utilizzano per definirla, la comunicazione ha un ruolo centrale all'interno dell'impresa.

In letteratura non c'è grande accordo sulla definizione di comunicazione. Maeran ( 2003 ) presenta tre diversi approcci alla comunicazione. Il primo approccio è basato sulla comunicazione, pertanto considera la trasmissione di messaggi tra le diverse parti che interagiscono mediante la condivisione di un sistema comune di segnali o simboli. Il secondo approccio è basato sull'interazione, pertanto definisce la comunicazione come una interazione che gli individui stabiliscono insieme e mantengono grazie ad una serie di comportamenti, che implica uno scambio di messaggi. Infine il terzo approccio è basato sulla relazione, pertanto considera la comunicazione come un sistema globale di rapporti che gli individui sviluppano tra loro, con la comunità e l'ambiente in cui vivono e lavorano. Al di là delle peculiarità di ciascun approccio, tutti concordano sul fatto che la comunicazione è caratterizzata da un contenuto razionale di ciò che si vuol comunicare e dagli stati affettivi ed emotivi di chi deve comunicare. Questo aspetto emozionale della comunicazione è molto importante, perché a volte può influenzare l'individuo al punto da fraintendere il contenuto informativo della comunicazione. Questo nelle comunicazioni quotidiane avviene ad esempio quando si tende a selezionare quello che l'interlocutore dice, ed ad esempio se una stessa informazione viene comunicata da una persona con cui si è in buoni rapporti può essere considerata come un consiglio, e se la stessa informazione è comunicata da una persona con cui si è in conflitto può essere considerata come una critica. Nel contesto organizzativo, la comunicazione è influenzata da dinamiche dovute alla complessità delle situazioni, pertanto si differenziano diversi livelli di comunicazione, all'interno dei quali e tra i quali lo scambio di informazioni è caratterizzato da aspetti diversi. Invernizzi ( 2001 ) definisce la comunicazione organizzativa come “ l'insieme dei processi di creazione, di scambio e di condivisione dei messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nel suo ambiente. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi o potenziali. Essa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura, i valori dell'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso “. In questa definizione emergono tutti gli aspetti della realtà organizzativa in cui la comunicazione assume un aspetto peculiare, e indispensabile, pertanto è necessario che chi dirige l'impresa sia pienamente consapevole di questi aspetti, in



modo da non commettere errori comunicativi che possono andare contro il perseguimento degli obiettivi.

La comunicazione nelle organizzazioni, spesso è gestita per gruppi, in quanto all'interno dei singoli gruppi c'è una maggiore comunanza di obiettivi, un maggiore accordo sul modo di agire per raggiungerli, e una maggiore accettazione delle scelte del leader. Pertanto le comunicazioni aziendali a volte non avvengono con il coinvolgimento di tutti i membri contemporaneamente, in quanto può essere più funzionale, comunicare ai diversi gruppi anche una stessa comunicazione in modo distinto per evitare fraintendimenti, o l'instaurarsi di dinamiche complesse. Questo perché per raggiungere gli obiettivi prefissati occorre fare scelte in forma partecipativa, espresse chiaramente, reclamizzate e spiegate, e ciò può essere facilitato dal confronto con i piccoli gruppi piuttosto che con l'intera organizzazione. Quando si considerano i gruppi, all'interno dell'organizzazione, si fa riferimento sia ai già descritti gruppi trasversali, costituiti da commissioni di lavoro ( gruppi ad hoc, gruppi di coordinamento, circoli di qualità, etc. ) all'interno dei quali non c'è gerarchia, che a gruppi gerarchici. Nelle aziende all'aumentare della dimensione, solitamente aumenta anche il livello di gerarchizzazione, pertanto come descrivono Pedon e Maeran ( 2001 ) nel caso dei gruppi gerarchici ci sono “ molte persone che appartengono come leader ad un gruppo e come membro ad un altro, fatta eccezione per il presidente dell'azienda, che è capo senza essere subordinato, e agli esecutori che sono subordinati senza essere capi. Questa situazione di duplice appartenenza crea delle difficoltà a conciliare i doveri di leadership verso un gruppo e quelli di membro verso un altro gruppo; questo sdoppiamento appesantisce la struttura e riduce le comunicazioni verticali “. Come evidenziano Quaglino, Casagrande e Castellano ( 1992 ) le comunicazioni che avvengono tra tutti i gruppi presenti nell'organizzazione, gerarchici e non, “ costituiscono la rete strutturale dell'azienda “. Questa rete strutturale determina la comunicazione all'interno dell'organizzazione, e come evidenziano Pedon e Maeran ( 2001 ), “ è la risultante di sottosistemi che teoricamente dovrebbero essere sovrapponibili; si tratta di un sottosistema prevalentemente tecnico ( uno o più stabilimenti, possibilità di telefonare, riunirsi etc. ), uno a prevalenza psicologico ( intesa o meno tra i membri del gruppo, etc. ) e uno a prevalenza organizzativa, dove l'organigramma deve esprimere e controllare l'economia e la sicurezza delle comunicazioni. Pertanto la struttura dell'organizzazione deve essere costituita in modo tale che i dipendenti possano cooperare per il raggiungimento degli obiettivi e che la comunicazione sia facilitata. Concludendo è interessante considerare le forme più diffuse di struttura organizzativa, in

quanto possono aiutare a capire quali risorse e quali limiti implica il loro utilizzo. La struttura più antica è la struttura burocratica ( Weber, 1974 ), che prende questo nome in quanto assicura il potere dell'ufficio, cioè dei servizi e dei regolamenti impersonali, e limita le possibilità di scelta delle singole persone; questa è molto diffusa soprattutto nelle grandi organizzazioni come i servizi pubblici. Un'altra struttura è quella familiare, che si ritrova nelle piccole e medie imprese, in cui le relazioni sono di tipo familiare; questo tipo di struttura è adatto per le imprese di piccole dimensioni, perché è caratterizzata da un sistema fortemente centralizzato e poco sistematizzato, che quindi non si può applicare con un numero di dipendenti che supera le trecento unità. Infine un'altra struttura è la struttura moderna, che è un modello strutturale che tenta di conciliare l'unità del comando e la pluralità dei contributi, ma spesso con grandi difficoltà. Pedon e Maeran ( 2001 ) evidenziano le criticità presentate da queste tre tipologie strutturali, e propongono delle strutture, sperimentate grazie al contributo dei modelli sistemici, che tentano di ovviare a questi aspetti negativi. Un esempio di questo tipo è la struttura per progetto, che è organizzata con un responsabile che viene nominato per la durata della realizzazione del progetto e una équipe operativa temporanea. In struttura non c'è un responsabile definitivo, pertanto la gerarchia cambia continuamente, il continuo cambiamento dei ruoli favorisce la partecipazione e la comunicazione interna. Un altro esempio è quello dei gruppi autonomi, in cui le responsabilità vengono affidate al piccolo gruppo senza individuare un capo; in questo caso tutti i membri del gruppo possono avere le stesse funzioni, pertanto all'interno del gruppo vi è uniformità salariale e il ruolo di comando viene assunto quasi sempre per via elettiva e qualche volta per rotazione. Questi gruppi favoriscono la partecipazione dei singoli individui, e sono efficaci quando si lavora per raggiungimento degli obiettivi. Inoltre sono più idonei alle caratteristiche del mercato attuale, che richiedono flessibilità e polivalenza degli individui. In conclusione, i diversi aspetti della comunicazione costituiscono un aspetto molto rilevante per l'organizzazione delle imprese, in quanto nel contesto attuale dall'efficacia comunicativa dipendono le sorti dell'impresa.

### **3.5 Strategie motivazionali, valutazione del rischio e formazione.**

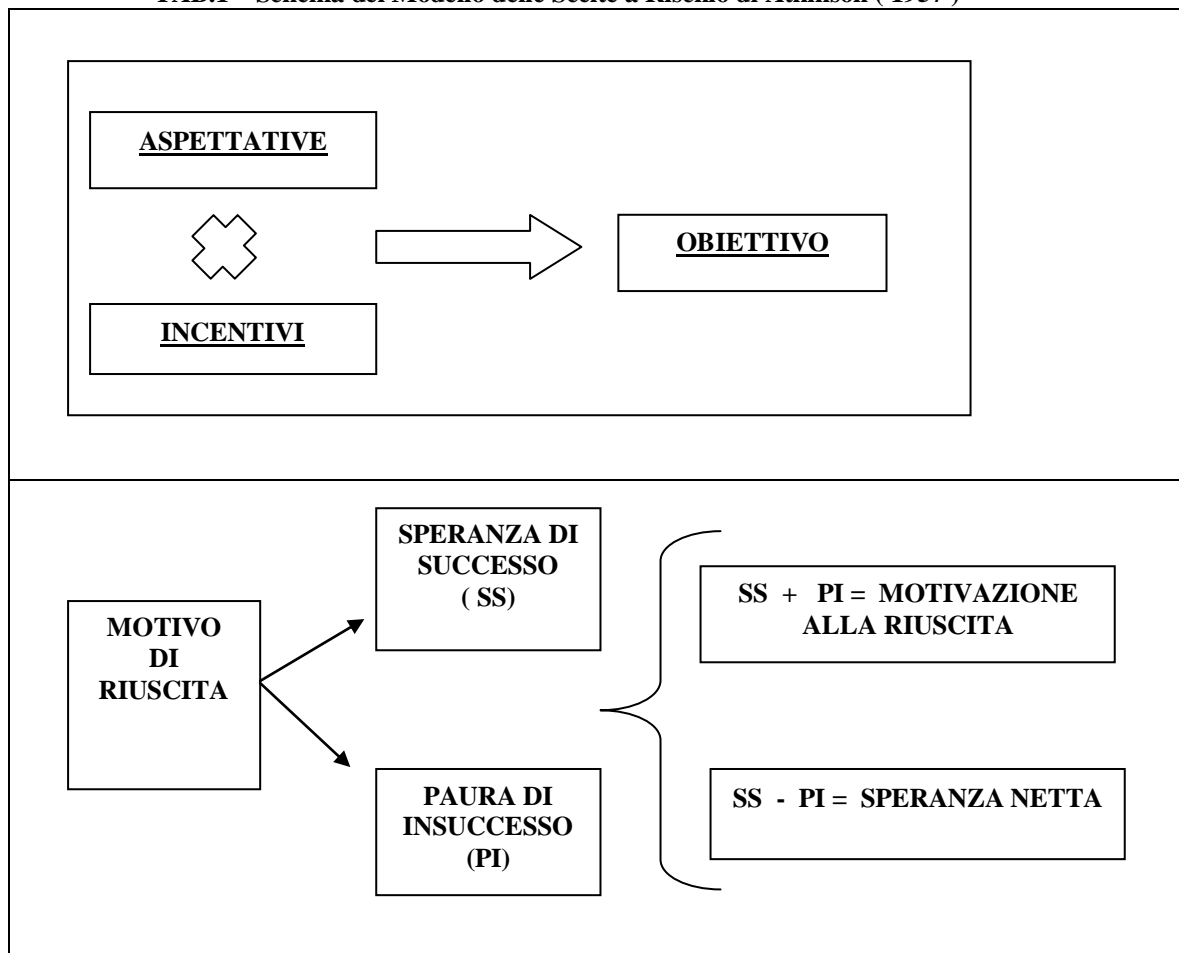
Per migliorare il lavoro in una organizzazione, e per ottenere risultati significativi, innovativi e competitivi occorre porre attenzione sul livello di motivazione dei suoi membri, sui loro bisogni e aspettative, e sul modo in cui questi influenzano il comportamento e la performance. Pertanto si procederà cercando di definire il ruolo della motivazione nello svolgimento del lavoro quotidiano, e di conseguenza l'importanza che assume per le organizzazioni. Si può considerare la motivazione come una spinta che muove un individuo ad agire e a mettere

in atto un comportamento per raggiungere determinati obiettivi. Pertanto se un lavoratore è motivato non considera il lavoro solo una fonte di guadagno, piuttosto con il lavoro riesce a soddisfare anche altri suoi bisogni, come ad esempio il bisogno di autorealizzazione, in quanto attraverso il lavoro si può realizzare una crescita non solo professionale ma anche personale. Lewin ( 1936 ) e Murray ( 1938 ) sono stati i primi a scoprire che i fenomeni motivazionali emergono in conseguenza dell'interazione tra persona e ambiente. Come evidenzia Rheinberg ( 2004 ) “ ciò significa che le caratteristiche personali persistenti come i motivi o gli interessi non hanno un'influenza diretta e costante, ma diventano influenti nel momento in cui la situazione offre potenziali stimoli e possibilità d'azione che si adattano al motivo “. Pertanto le motivazioni e gli interessi non influiscono direttamente sul comportamento, ma dipendono anche dal contesto. Per esempio il motivo alla riuscita si manifesta se la situazione offre alla persona la possibilità di mettere alla prova le proprie competenze e di migliorarle ( Atkinson, 1957, 1964; Heckhausen 1989 ); e il motivo al potere si traduce in motivazione solo se la persona vede la possibilità di poter dominare o controllare un'altra persona ( Schultheiss e Rohde, 2002 ). Pertanto è come se ogni individuo alla base ha delle motivazioni, ma in funzione del contesto in cui si trova ad agire queste possono o meno manifestarsi. Altre teorie evidenziano invece un ruolo attivo dell'individuo alla ricerca della situazione che comporti la soddisfazione del bisogno. Ad esempio, secondo McClelland ( 1961 ) la motivazione corrisponde ad uno stato di attivazione dell'organismo che si traduce nella ricerca attiva di un oggetto o di una situazione capace di soddisfare quel bisogno. Per chiarire meglio in che modo la motivazione influisce sul lavoro degli individui e quindi sul successo aziendale può essere utile considerare la differenza tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca riportate da Maeran ( 2003 ). La motivazione estrinseca è correlata alle ricompense tangibili, come il salario, i fringe benefits, la sicurezza, la promozione, il contratto, l'ambiente e le condizioni di lavoro, queste ricompense sono determinate a livello organizzativo, e possono essere fuori dal controllo dei singoli responsabili. Invece la motivazione intrinseca è correlata alle ricompense psicologiche come l'opportunità di usare le proprie abilità, un senso di sfida e di achievement, l'essere apprezzati, l'ottenere riconoscimenti. Ad esempio i manager solitamente sono motivati dalle motivazioni intrinseche. Da questa distinzione è evidente, che la motivazione al lavoro non può limitarsi dal riconoscimento economico, ma che è influenzata da molti altri fattori. Pertanto per motivare il gruppo dei lavoratori non si possono utilizzare soltanto premi di natura economica, piuttosto vista la vasta gamma di motivazioni che potenzialmente possono far migliorare la qualità del lavoro dei singoli individui, sarebbe opportuno tenerle sempre in considerazione, per creare nel lavoro un interesse maggiore, in quanto ogni individuo lavorando

con impegno può realizzare uno o più bisogni. Pertanto i comportamenti motivati intrinsecamente possono essere incentivati dalla classe di incentivi che Duncker ( 1940 ) definisce “ dynamic joys “, ovvero “ incentivi che non sono ancorati al risultato, ma gli obiettivi vengono posti solo perché lungo la strada che ad essi conduce, si possa sperimentare la curiosità e l’eccitazione che costituiscono i veri e propri incentivi di tale attività “. Ad esempio un capocantiere che ogni giorno svolge il suo lavoro, può essere motivato dallo stesso lavoro che svolge, in quanto la soddisfazione può derivare dalle relazioni che instaura, o dalle caratteristiche del lavoro che svolge. Anche Csikszentmihalyi ( 1975 ) tenta di chiarire cosa rende attraente in sé l’impegnarsi per ottenere un obiettivo, identificando quella che definisce l’*esperienza flow*, che si riferisce alla piacevole condizione di essere assorbiti da un’attività al punto di dimenticare se stessi e il tempo. Queste esperienze sono condizioni particolari che, come affermano, Massimini e Carli ( 1991 ) “ si presentano solo nei casi in cui le capacità del soggetto e le richieste sono al di sopra della media ”. Diversamente i comportamenti motivati estrinsecamente hanno un movente all’esterno dell’azione vera e propria. Quindi sono a motivazione estrinseca tutte le attività incentivate da obiettivi o risultati. Ad esempio un ricercatore impegnato a verificare gli aspetti benefici di un farmaco sperimentale per autorizzare l’azienda alla vendita, potrebbe essere motivato dal bisogno di ottenere il risultato atteso. Al di là di tutti i modelli teorici esistenti, in questo contesto è interessante chiarire oltre agli aspetti più generali che motivano l’individuo al lavoro, in che modo la motivazione può influire sullo sviluppo dell’innovazione nelle imprese. Pertanto può essere interessante definire la motivazione al rischio, per capire cosa spinge gli imprenditori a intraprendere strade non conosciute, che comportano una probabilità di successo, ma al contempo una assunzione del rischio dell’insuccesso. Pertanto è utile analizzare il modello delle scelte a rischio proposto da Atkinson ( 1957 ). In questo modello considera che le aspettative degli individui e gli incentivi influiscono nel determinare l’obiettivo da raggiungere, attraverso un rapporto inversamente proporzionale. Pertanto se l’aspettativa di raggiungere un obiettivo è buona, quello non verrà perseguito perché l’incentivo è basso. Allo stesso modo se l’aspettativa di raggiungere l’obiettivo è bassa, quello non verrà perseguito perché considerato troppo difficile. Pertanto verranno perseguiti quegli obiettivi la cui aspettativa di raggiungerli è ad un livello intermedio. Riportato al contesto aziendale, se un imprenditore deve decidere se investire in un nuovo progetto, valuterà le sue aspettative di successo e gli incentivi ( in termini di ritorno economico ad esempio ), se gli incentivi sono alti e le sue aspettative di successo non sono troppo basse, deciderà di investire in quel progetto. Pertanto sono i compiti di media difficoltà che attraggono

e suscitano la motivazione alla riuscita. Maeran ( 2003 ) evidenzia che il livello di aspirazione è dato dalla possibilità che l'individuo ha di scegliere tra compiti con gradi diversi di difficoltà; è stabilito in base alla probabilità di centrare l'obiettivo o di realizzare il compito scelto tenuto conto del suo grado di difficoltà. Nel modello delle scelte a rischio di Atkinson ( 1957 ), il motivo alla riuscita viene diviso in due componenti la speranza di successo e la paura dell'insuccesso, la somma di questi due valori corrisponde alla motivazione alla riuscita, mentre la loro differenza corrisponde alla *speranza netta*, che esprime la direzione prevalente del motivo. In questo modo egli spiega che le persone motivate al successo preferiscono i compiti di media difficoltà, che mettono in luce le loro abilità; mentre le persone che temono l'insuccesso tendono ad evitare questo tipo di compiti. E trovano invece attraenti i compiti semplici che escludono l'insuccesso, in quanto riuscire ad evitare un'esperienza negativa è già un fatto relativamente positivo.

**TAB.1 – Schema del Modello delle Scelte a Rischio di Atkinson ( 1957 )**



Scegliendo questo modello per spiegare il comportamento dell'imprenditore/manager si può ipotizzare che colui che investe sull'innovazione, è orientato al motivo di riuscita, ed è in grado di assumersi una quantità di rischio calcolato, mentre colui che decide di non investire, possibilmente vede gli ostacoli che gli si pongono come insormontabili, quindi il compito è visto come estremamente difficile e la decisione di non investire non viene valutata come un insuccesso, in quanto l'imprenditore crede che nessuno in quella situazione potrebbe portare a termine quel compito con successo. Per quanto riguarda i dipendenti, l'interesse è di comprendere le motivazioni che spingono il singolo ad impegnarsi in attività individuali e/o di gruppo al fine di perseguire l'obiettivo aziendale; in quanto al di là della decisione del management di investire in progetti nuovi, ed innovare, occorre poter contare su un team efficiente e motivato al lavoro. Diversi sono i motivi che possono determinare prestazioni lavorative caratterizzate dall'impegno, si tratta di motivi economici, di prestigio, e tra questi c'è anche la motivazione alla riuscita. Rheinberg (1993) definisce che un comportamento è motivato alla riuscita " solo se tende all'autovalutazione della propria abilità e precisamente al confronto con degli standard di valore che si tratta di raggiungere o superare ". In altre parole, riportando questo concetto al caso dell'azienda che vuole innovare, il fatto che il management dia al team uno stimolo nuovo, che rappresenta una sfida per tutti, mette alla prova le capacità del gruppo, e dei singoli che lo compongono i quali si impegnano e si confrontano con uno standard di valore. Per Heckhausen (1963) la motivazione alla riuscita può essere definita come " l'intento di perfezionare o mantenere possibilmente forte la propria abilità in tutte le attività in cui è ritenuto vincolante uno standard di valore e la cui esecuzione può di conseguenza riuscire o fallire ". La motivazione alla riuscita, oltre a spiegare in parte il comportamento dei dipendenti, giustifica accanto alla motivazione al rischio, il comportamento dell'imprenditore, in quanto il bisogno di realizzazione è legato allo spirito imprenditoriale e allo sviluppo delle risorse disponibili. Inoltre, come evidenzia Rheinberg (2004), la motivazione alla riuscita è strettamente connessa al senso di autoefficacia, in quanto " i risultati attraenti possono essere efficaci per la motivazione (solo) se sono raggiungibili attraverso il proprio agire ". Pertanto se un lavoratore ritiene di non riuscire ad ottenere l'obiettivo desiderato attraverso le sue azioni, allora si ritroverà con un problema motivazionale, che viene definito come deficit di efficacia, che tradotto in comportamento del lavoratore all'interno dell'impresa. Questo significa che se l'individuo si confronta con attività che non sono coinvolgenti (ad esempio la gestione meccanica e ripetitiva di un macchinario in una catena di montaggio) oppure con attività che non vengono incentivate dall'esterno (ad esempio non sono presenti bonus o incentivi alla produzione, o piani di

carriera ), allora la persona potrebbe non impegnarsi a sufficienza nel lavoro che svolge quotidianamente, perché ritiene che il suo lavoro non sia sufficiente ad ottenere i risultati desiderati, e pertanto è poco motivato a svolgerlo. Questo equilibrio tra richieste del compito e capacità si ritrova in diverse teorie soprattutto in Heider ( 1958 ), ma anche in Lazarus e Folkman ( 1984 ), Krampen ( 1987 ), Meyer ( 1984 ) e Heckhausen e Rheinberg ( 1980 ). Quando una impresa si lancia in un progetto che implica investimento in attività nuove, non è immediato che tutti i lavoratori riescano ad impegnarsi efficacemente nelle nuove attività, questo avviene anche perché l'individuo confrontandosi con compiti nuovi, si trova a fare un bilancio tra le capacità richieste dal compito ( di cui ancora sa poco ) e le proprie abilità, e può fare delle valutazioni superficiali. Se l'individuo ha poche informazioni sul nuovo compito, oppure lo ritiene troppo difficile, si convince di non essere in grado di confrontarsi con le nuove richieste in quell'ambito, e pertanto si impegnerà meno rispetto al suo impegno potenziale.. Tali aspettative di base e relativamente stabili vengono definite come aspettative generali di autoefficacia ( Bandura, 1986; Jerusalem, 1984;1990; Krampen, 1987; Schwarzer, 1987 ). Pertanto quando una impresa si impegna in attività nuove, al fine di tentare il miglioramento delle situazioni aziendale e rendere l'impresa più competitiva nel mercato, è importante che tutto il personale sia coinvolto in modo adeguato, perché basterebbe poca chiarezza nelle informazioni riguardanti i nuovi compiti per alimentare dei sentimenti di inefficacia nel personale, che causerebbero scarso impegno e pertanto scarsi risultati per l'impresa. Di contro, gli individui con grandi aspettative personali di efficacia riescono ad affrontare progetti impegnativi anche se non conoscono tutti i particolari relativi a ciò che devono fare e sapere. Questo potrebbe spiegare il comportamento di alcuni imprenditori che possono investire anche in progetti complessi e poco chiari, perché hanno grandi aspettative di successo. In conclusione le convinzioni di efficacia hanno una relazione con la motivazione al successo, pertanto un imprenditore che ha una buona autoefficacia ed è motivato al successo avrà una maggiore tendenza ad investire in progetti innovativi, perché avrà maggiori aspettative di successo. Ma è importante che, affinché il successo si determini, sia in grado di motivare anche i suoi dipendenti nell'affrontare il nuovo compito, in quanto questi davanti a compiti nuovi e poco chiari, potrebbero essere mossi da una percezione di scarsa efficacia, e pertanto potrebbero non impegnarsi in maniera efficace. In questo caso se i dipendenti non hanno la motivazione intrinseca, è bene stimolarli con motivazioni estrinseche, quali ad esempio bonus e incentivi, o percorsi professionali.

Avendo finora messo in evidenza l'importanza della motivazione al lavoro, non solo per quanto concerne gli aspetti economici e retributivi, ma anche personali e sociali dei lavoratori, e analizzato come la motivazione influisce sulle decisioni del management di investire in innovatività, resta da trattare un aspetto altrettanto rilevante che influisce sull'innovazione nelle PMI, ed è la sensibilità alla crescita e allo sviluppo delle risorse umane e l'investimento in attività di formazione. La formazione nelle organizzazioni, oltre ad avere una importanza rilevante in termini di accrescimento di conoscenze e competenze, ha anche una funzione motivante, in quanto il lavoratore che ha la possibilità di apprendere nuove conoscenze e competenze è più motivato ad impegnarsi nel lavoro quotidiano, anche perché vede l'impegno dell'azienda nei suoi confronti, pertanto è alimentato da aspettative di successo sia all'interno dell'impresa per cui lavora, che in altre realtà lavorative. Nelle organizzazioni la formazione comprende tutti gli interventi organizzativi che si rivolgono alle risorse umane, che operano sulle conoscenze, sulle competenze e sui comportamenti dei dipendenti, al fine di migliorare la prestazione. Pertanto si tratta di fornire gli stimoli adeguati affinché poi il singolo individuo possa accrescere le sue conoscenze e costruire le sue competenze; infatti spesso la formazione non è solo teorica ma soprattutto avviene durante lo svolgimento del lavoro quotidiano. In un certo senso, afferma Schein ( 1978 ) si può dire che la gestione efficiente delle risorse umane e la messa a punto di un ambiente favorevole alla crescita e allo sviluppo sono la medesima cosa, perché i fattori che tendono a realizzare un alto rendimento, sono in genere, gli stessi che determinano proprio la crescita e lo sviluppo. McGregor ( 1960 ) ha dimostrato come il comportamento delle direzioni aziendali dipende dal tipo di ipotesi che queste hanno sviluppato sul comportamento umano. McGregor ( 1960 ) ha suggerito un modello di sviluppo funzionale che chiama *modello agricolo*, secondo cui si devono cogliere i vari semi disponibili, piantarli nel terreno più adatto, fornire fertilizzante, acqua, la giusta dose di luce, effettuare se necessario trapianti, e così via. Le potenzialità del seme si trovano solo all'interno del seme, ma l'organizzazione può svolgere un ruolo molto importante creando l'ambiente e le condizioni necessarie per una crescita ottimale. Nelle organizzazioni, nonostante vi sia una pianificazione della gestione e dello sviluppo del personale orientata alla crescita, spesso si attraversano delle fasi di blocco, in cui i dipendenti possono perdere la motivazione nello svolgimento del proprio lavoro, soprattutto quando le imprese hanno dipendenti che sono cresciuti al loro interno e pertanto arriva il momento che "tutto è già stato ottenuto", ovvero che si esauriscono le possibilità di promozione, che gli incarichi non siano più stimolanti o che le qualifiche diventino obsolete. Una organizzazione in cui regna il disimpegno è una organizzazione che non può confrontarsi con la competizione del mercato.



Pertanto l'impegno in attività innovative, così come la formazione continua del personale possono essere uno stimolo per non arenarsi in una situazione di stallo, o una strategia per fronteggiarla. Infatti la formazione, intesa come attività pianificata, non è l'unico strumento organizzativo che si occupa di apprendimento e di acquisizione di competenze nei luoghi di lavoro ( Fraccaroli, 2007 ). Soprattutto nei contesti organizzativi più grandi e di qualità, la formazione prevede anche iniziative di sviluppo del personale e di gestione delle carriere. Le organizzazioni attraverso le iniziative di sviluppo del personale cercano di valorizzare i dipendenti nel medio-lungo termine, attraverso una valutazione costante, la stima sul loro potenziale e attività di consulenza sul futuro professionale; mentre attraverso l'attività di gestione delle carriere, le organizzazioni cercano di programmare i percorsi che i singoli dipendenti potranno fare nel tempo, attraverso l'acquisizione di nuove competenze, come ad esempio i passaggi di livello. In tal senso è interessante riportare quanto scrive Canonici ( 2007 ) di alcune delle società best performer europee con cui ha condotto la sua ricerca, in particolare descrive la Philips come predisposta a fornire “ molte e stimolanti possibilità di carriera “, e “ l'ambiente generale è organizzato in maniera da fornire sufficienti cianche alle risorse umane per creare nuovi prodotti e migliorare molti processi “; ed anche nella Air Bus i piani di carriera sono uno degli strumenti principali utilizzati per rendere la ricerca efficiente, pertanto esiste un “ *engineering people development* che ha l'obiettivo di sviluppare le conoscenze individuali e fornire ad ogni tecnico opportunità a medio e lungo termine costruite su misura “. Quello che emerge anche da queste esperienze dirette di società di successo è che la formazione è un elemento permanente, non soltanto un evento sporadico, e risulta un elemento strategico per garantire l'innovazione e la competitività. Come afferma Fraccaroli ( 2007 ) “ le organizzazioni si attendono dai dipendenti capacità di innovazione, flessibilità nel gestire diversi compiti organizzativi e competenze, ma devono fornire ai dipendenti gli stimoli adeguati “. Pertanto la formazione dovrebbe avere un carattere strategico per le organizzazioni, non si può limitare a semplici iniziative di addestramento dei lavoratori oppure a corsi di formazione progettate “ esclusivamente in funzione del fabbisogno di un gruppo di individui, di un reparto o in relazione ad un deficit di competenze sorto a seguito dell'introduzione di una nuova tecnologia” ( Fraccaroli, 2007 ). Occorre fare attenzione anche ad un altro aspetto della formazione, in quanto le organizzazioni sono contesti sociali complessi in cui gli individui grazie all'interazione con i colleghi, superiori e tutte le altre persone con cui entrano in contatto, e all'utilizzo di attrezzature e tecnologie in continua evoluzione, sono costantemente esposti a processi di apprendimento. Pertanto nelle organizzazioni c'è una formazione continua delle risorse, grazie ad una sperimentazione

continua, alla raccolta di feedback e al monitoraggio degli esiti del proprio comportamento organizzativo ( Fraccaroli, 2007 ). In sintesi, l'apprendimento non avviene solo nei luoghi deputati all'insegnamento, come seminari, giornate di studio o corsi di formazione, piuttosto l'organizzazione stessa è un luogo dove l'apprendimento avviene di continuo, in forme diverse, con diversi gradi di strutturazione delle attività e con vari livelli di consapevolezza individuale. Riassumendo si può dire che la formazione ha un ruolo potenzialmente molto importante per il successo di una azienda. In quanto può fungere da stimolo alla motivazione al lavoro, può servire per incrementare le competenze dei dipendenti e di conseguenza aumentare la produttività aziendale, può aumentare le conoscenze dell'impresa e pertanto spingerla a confrontarsi con realtà nuove e a sperimentare nuove situazioni e progetti. Pertanto le imprese che vogliono investire in innovazione devono potenziare il loro settore della ricerca e dello sviluppo, in quanto è qui che possono germogliare le idee che possono portare l'impresa a competere adeguatamente. Concludendo si riporta una parte dell'intervista rivolta da Canonici ( 2007 ) ad un delegato della Telecom, in cui in merito al tema della formazione afferma che rappresenta “ uno strumento fondamentale per garantire lo sviluppo delle competenze e dei know-how di punta necessari per assicurare una copertura adeguata del ruolo di ricercatori e il veicolo per sviluppare capacità e sensibilità necessarie a perseguire con successo le nuove linee strategiche”. Inoltre sottolinea che rappresentano punti di attenzione “ un approccio alla formazione in una logica di *continuing education* allo scopo di assicurare un costante aggiornamento del know-how (...), lo sviluppo di una cultura e di una sensibilità di mestiere in una logica di valorizzazione della figura del ricercatore” e infine “ lo sviluppo di una cultura diffusa su tematiche di natura gestionale, comportamentale ed economica”.

## **SECONDA PARTE**

# CAPITOLO 1

## METODOLOGIA DELLA RICERCA

### 1.1 Introduzione

Alla luce di quanto ampiamente discusso nella prima parte della trattazione, la ricerca si pone l'obiettivo di individuare la propensione all'innovazione del management di alcune imprese presenti sul territorio palermitano, e la relazione con il clima organizzativo e con la percezione da parte dei dipendenti. L'attenzione è posta su due aspetti principali che caratterizzano l'innovazione nelle PMI: i processi decisionali e la propensione al cambiamento; al fine di comprendere come avvengono i processi decisionali soprattutto per quanto riguarda i processi decisionali connessi all'innovazione, e la propensione all'innovazione e al cambiamento, cioè la tendenza del management ad avere un atteggiamento proattivo nei confronti del cambiamento.

Pertanto l'approccio utilizzato è sia qualitativo che quantitativo, e riguarda un campione selezionato e ridotto di imprese del territorio palermitano.

Il processo di campionamento è stato piuttosto difficile, in quanto l'atteggiamento del management delle imprese palermitane è stato perlopiù di chiusura e rifiuto rispetto alla possibilità di concedere lo spazio per alcune domande, soprattutto per la somministrazione dei test psicologici. Pertanto si è proceduto grazie a contatti personali con un responsabile dell'A.S.I. ( Ambiente – Sicurezza – Innovazione ), che ha svolto un ruolo di facilitatore rispetto ai contatti con alcune imprese del territorio.

Dopo aver individuato gli strumenti da utilizzare per la ricerca, che saranno descritti più avanti, si è proceduto a identificare un campione di aziende che potessero rappresentare la realtà aziendale del territorio palermitano. Delle 50 imprese contattate, su Palermo e provincia, soltanto 20 hanno dato la loro disponibilità a collaborare alla ricerca. Il comportamento di rifiuto è stato motivato dalla mancanza di tempo dell'area manageriale o dalla situazione di crisi economica da fronteggiare; altre aziende hanno adottato un atteggiamento di "latitanza" che tendeva a rinviare di continuo la possibilità di un contatto informativo con l'area manageriale. Pertanto il campione è costituito da 20 aziende, appartenenti a diversi settori industriali ( agro-alimentare, chimico, packaging, servizi, etc. ),

per ciascuna delle quali si è sottoposto il management ad una intervista e ad una versione ridotta del TOM ( Test di Orientamento Motivazionale ), al fine di raccogliere le informazioni necessarie sull'impresa e di individuare la propensione all'innovazione del management. Contestualmente si è verificata la disponibilità del management ad effettuare una analisi del clima organizzativo attraverso la somministrazione dell' M\_DOQ 10 a tutto il personale. Non tutte le imprese sono state disponibili a questa seconda richiesta, nonostante si è data indicazione di potere utilizzare i risultati dello stesso per la valutazione dello stress lavoro-correlato, obbligatoria a partire dall'anno in corso, ai sensi della legge vigente in materia di sicurezza sul lavoro. Dei 20 manager intervistati soltanto 9 hanno rifiutato la somministrazione dell' M\_DOQ 10 nella loro azienda. Infine si è proceduto a classificare le imprese facenti parte del campione secondo la tassonomia di Pavitt ( 1984 ) dei settori merceologici, già presa in considerazione nel primo capitolo. È interessante classificare le imprese secondo questa tassonomia in quanto tiene in considerazione anche le fonti e la natura delle innovazioni. Sulla base di questi criteri, Pavitt ( 1984 ) ha individuato quattro grandi raggruppamenti settoriali: 1) *Supplier dominated* - "dominati dai fornitori" - che include: il settore tessile, quello delle calzature, i settori alimentari e delle bevande, il settore della carta e della stampa, e quello del legname; 2) *Scale intensive* - "ad intensità di scala" - che comprende: il settore dei metalli di base e il settore degli autoveicoli e relativi motori; 3) *Specialised suppliers* - "fornitori specializzati" - che include: il settore delle macchine agricole e industriali, il settore delle macchine per ufficio, e il settore degli strumenti ottici, di precisione e medici; 4) *Science based* - "basati sulla scienza" - che comprende: il settore chimico, il settore farmaceutico e il settore elettronico. Alcune ricerche riportano che nel territorio siciliano i settori più presenti sono i settori *supplier dominated* e *scale intensive*, nei quali il principale obiettivo dell'innovazione è la riduzione dei costi. È interessante evidenziare le differenze all'interno del campione di imprese considerato nella presente ricerca in funzione di questa categorizzazione.

## 1.2 Ipotesi di ricerca

Alla luce degli aspetti teorici presi in considerazione nella prima parte del lavoro, degli strumenti di raccolta dati scelti, e dei dati finora in possesso, gli aspetti che si vogliono indagare sono i seguenti:

- Lo studio della relazione esistente tra il settore di appartenenza delle imprese, individuato secondo la tassonomia di Pavitt ( 1984 ), benessere e innovatività dell'impresa, misurati attraverso l' indicatore benessere e innovatività dell'intervista;
- Lo studio della relazione esistente tra benessere organizzativo, misurato attraverso la somministrazione dell' M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti, e l'innovatività dell' organizzazione, misurata attraverso l'indicatore innovatività dello stesso M\_DOQ 10;
- Lo studio della relazione esistente tra la percezione dell' innovatività espressa dal management, attraverso il livello di innovatività misurata attraverso l'intervista, e l'innovatività percepita dai dipendenti dell'organizzazione, misurata attraverso l' indicatore innovatività dell' M\_DOQ 10;
- Lo studio della relazione esistente tra innovatività dell'organizzazione, misurata attraverso l'indicatore innovatività dell' M\_DOQ 10, e gli altri fattori organizzativi presi in considerazione dall' M\_DOQ 10: comunicazione, autonomia, team, coerenza/fairness, job description, job involvement, reward, leadership, dinamismo/sviluppo.

Pertanto, è opportuno considerare le singole ipotesi in termini previsionali:

- Ipotesi H1: si intende esplorare se esistono relazioni tra settore di appartenenza delle imprese, e innovatività e benessere percepiti dal management; per verificare tale ipotesi si identifica il settore di appartenenza delle imprese, utilizzando una scala nominale (*Supplier dominated / Scale intensive / Specialised suppliers / Science based* ) e si misura l'innovatività e il benessere percepiti dal management, utilizzando gli indici ottenuti dalle interviste, che sono costituiti da una scala ordinale i cui valori vanno da zero a otto secondo una gradazione di basso, medio, alto.
- Ipotesi H2: si ipotizza che la percezione dell'innovatività espressa dal management sia connessa all'innovatività percepita dai dipendenti dell'organizzazione in termini di causalità lineare; per verificare tale ipotesi si misura la percezione dell'innovatività espressa dal management utilizzando l'indice ottenuto dalla valutazione dell'intervista, mentre si misura l'innovatività percepita dai dipendenti dell'organizzazione utilizzando l'indice ottenuto dall'indicatore innovatività dell' M\_DOQ 10;
- Ipotesi H3: si ipotizza che l'innovatività dell'organizzazione sia connessa agli altri fattori organizzativi, quali comunicazione, autonomia, team, coerenza/fairness, job description, job involvement, reward, leadership, dinamismo/sviluppo, in termini di multidimensionalità; per verificare tale ipotesi si misura l'innovatività dell'organizzazione utilizzando l'indice ottenuto dall'indicatore innovatività dell' M\_DOQ 10, e si misurano gli altri fattori organizzativi

utilizzando gli indici ottenuti dai singoli indicatori comunicazione, autonomia, team, coerenza/fairness, job description, job involvement, reward, leadership, dinamismo/sviluppo dell' M\_DOQ 10.

### 1.3 Strumenti utilizzati

Per raggiungere gli scopi sopra descritti, si è pensato di mettere a punto una procedura di raccolta dati che prevedesse, sia aspetti qualitativi che aspetti quantitativi, considerando questi ultimi l'esito di test psicologici standardizzati.

### 1.4 Intervista

L'intervista è stata costruita in modo tale che consentisse di raccogliere informazioni sull'atteggiamento nei confronti dell'implemento di attività innovative, e sul tipo di clima aziendale.

**Tab. 1 - Intervista**

SCOPO	DOMANDA
<p><b>Introduzione</b> ( domanda iniziale che mira a raccogliere informazioni generali sull'impresa, e creare un buon clima relazionale )</p>	<p><b>1.</b> Mi racconta brevemente la storia della sua azienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- di cosa si occupa</li> <li>- com' è organizzata</li> <li>- qual è il suo ruolo all' interno dell' organizzazione</li> </ul> <p><b>1.1</b> In questo momento si ritiene soddisfatto del suo andamento ?</p>
<p><b>Indagare punti di forza e debolezza</b></p>	<p><b>2.</b> Rispetto all'organizzazione attuale della sua azienda può indicarmi quelli che ritiene <b>punti forti</b> da implementare e arricchire, e quali i <b>punti deboli</b> che dovrebbero essere migliorati</p>

<p><b>Indagare la presenza di attività innovativa</b></p>	<p><b>3.</b> Negli ultimi anni la sua azienda si è impegnata in attività innovative ? E quali ? ( <i>dove per <b>attività innovative</b> intendiamo tutte quelle attività che si rendono necessarie per sviluppare e introdurre prodotti, servizi o processi nuovi o significativamente migliorati; questi comprendono la ricerca e lo sviluppo, l'acquisto di macchinari, attrezzature, software e licenze, la progettazione industriale e le altre attività preliminari alla produzione e alla fornitura di servizi, la formazione del personale connessa all'introduzione di prodotti o servizi o processi tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati, e il marketing di prodotti e servizi innovativi</i> )</p>
<p><b>Indagare la percezione dell' importanza dell' innovazione</b> ( <i>se ha risposto <b>negativamente</b> alla domanda precedente</i> )</p>	<p><b>4.</b> Come spiega il fatto che la sua azienda, pur confrontandosi con un mercato molto competitivo non abbia investito in attività innovative ?</p>
<p><b>Indagare la presenza di ostacoli all' innovazione</b> ( <i>se ha risposto <b>negativamente</b> alla domanda numero 3</i> )</p>	<p><b>5.</b> Può indicare quelli che ritiene i fattori di maggior ostacolo alle attività innovative ?</p>
<p><b>Indagare la presenza di fattori di facilitazione all' innovazione ( sia esterni che interni )</b> ( <i>se ha risposto <b>positivamente</b> alla domanda numero 3</i> )</p>	<p><b>6.</b> Ci sono dei fattori che hanno facilitato l'azienda nell'impegno in attività innovative ? ( territorio, organizzazione, finanziamenti pubblici, collaborazione con università, etc )</p> <p><b>6.1</b> Che tipo di strategie attuate per promuovere innovazione e creatività ?</p>
<p><b>Raccogliere informazioni sul clima aziendale e sull'ambiente relazionale</b></p>	<p><b>7.</b> Qual è la sua filosofia aziendale ?</p> <p><b>7.1</b> Che relazioni intercorrono nell'ambiente di lavoro tra i suoi dipendenti ?</p> <p><b>7.2</b> E' privilegiato il lavoro individuale o di gruppo ?</p>



<p><b>Raccogliere informazioni sulle caratteristiche dei dipendenti ritenute importanti dal management</b></p>	<p><b>8.</b> Ciò che un dipendente deve possedere, in ordine di importanza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adattamento</li> <li>- capacità di lavorare in gruppo</li> <li>- facilità di comunicazione</li> <li>- intraprendenza</li> <li>- creatività</li> <li>- umiltà</li> </ul>
<p><b>Raccogliere informazioni sulla comunicazione interna e sulla motivazione</b></p>	<p><b>9.</b> Che strategie mette in atto per motivare i dipendenti ?</p> <p><b>9.1</b> Sono previsti bonus e incentivi?</p> <p><b>9.2</b> Sono previsti piani di formazione ?</p>
<p><b>Raccogliere informazioni sulla tolleranza della diversità</b></p>	<p><b>10.</b> Il gruppo dei dipendenti della sua azienda lo definisce omogeneo o eterogeneo ? ( per sesso, età, etnia, livello di formazione, etc )</p>
<p><b>Raccogliere informazioni sulla tolleranza del rischio</b></p>	<p><b>11.</b> Per migliorare i prodotti esistenti o per svilupparne di nuovi, che tipo di processi decisionali mettete in atto ?</p> <p><b>11.1</b> Che peso ha la valutazione dei rischi, nei vostri processi decisionali ?</p> <p><b>11.2</b> Conosce il metodo della “cross fertilization” ? Lo ritiene utile ?</p>
<p><b>Raccogliere informazioni sui rapporti con il territorio</b></p>	<p><b>12.</b> Ritiene che il territorio in cui è situata l’azienda abbia contribuito a facilitare il vostro impegno in attività innovative ? E in che modo ?</p>

Le interviste sono state valutate, focalizzando l’attenzione su alcune domande che potessero dare informazioni più precise ai fini degli obiettivi della ricerca. È stata costruita una opportuna griglia, che individua gli indicatori di propensione all’innovazione tra le domande presenti nell’intervista. La griglia consente di attribuire un punteggio, in base alle risposte fornite dagli intervistati.

**Tab. 2 – Indicatori di propensione all’innovazione**

<p><b>Domanda valutata:</b></p> <p><b>3.</b>          Negli ultimi anni l’azienda si è impegnata in attività innovative ? E quali ? ( dove per <b>attività innovative</b> intendiamo tutte quelle attività che si rendono necessarie per sviluppare e introdurre prodotti, servizi o processi nuovi o significativamente migliorati; questi comprendono la ricerca e lo sviluppo, l’acquisto di macchinari, attrezzature, software e licenze, la progettazione industriale e le altre attività preliminari alla produzione e alla fornitura di servizi, la formazione del personale connessa all’introduzione di prodotti o servizi o processi tecnologicamente nuovi o significativamente migliorati, e il marketing di prodotti e servizi innovativi )</p>		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
<p>Viene riferito che l’azienda negli ultimi tre anni si è impegnata in più di due attività innovative.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 2</b></p>	<p>Viene riferito che l’azienda negli ultimi tre anni si è impegnata in almeno una attività innovativa</p> <p><b>Punteggio attribuito: 1</b></p>	<p>Viene riferito che l’azienda negli ultimi tre anni non si è impegnata in alcuna attività innovativa.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 0</b></p>
<p><b>Domanda valutata:</b></p> <p><b>5.</b>          Può indicare quelli che ritiene i fattori di maggior ostacolo alle attività innovative ?</p>		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
<p>Viene riferito che l’azienda incontra alcuni ostacoli, ma ha un atteggiamento di determinismo nella risoluzione.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 2</b></p>	<p>Viene riferito che l’azienda incontra alcuni ostacoli, ma ha un atteggiamento attendista nella risoluzione.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 1</b></p>	<p>Viene riferito che l’azienda incontra alcuni ostacoli, e non ha un atteggiamento volto alla risoluzione degli stessi.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 0</b></p>
<p><b>Domanda valutata:</b></p> <p><b>6.</b>          Ci sono dei fattori che facilitano l’azienda nell’impegno in attività innovative ( territorio, organizzazione, finanziamenti pubblici, collaborazione con università, etc... ) ?</p>		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
<p>Viene riferito un atteggiamento di risoluzione, volto alla ricerca di fattori di facilitazione e/o di autofinanziamento.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 2</b></p>	<p>Viene riferito un atteggiamento attendista, volto all’attesa dell’ottenimento delle facilitazioni.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 1</b></p>	<p>Viene riferito che non ci sono fattori esterni di facilitazione per l’azienda, e pertanto essa ha difficoltà a impegnarsi in attività innovative.</p> <p><b>Punteggio attribuito: 0</b></p>

<b>Domanda valutata:</b> <b>6.1</b> Che tipo di strategie attuate per promuovere innovazione e creatività ?		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
Viene riferito che l'azienda per promuovere l'innovazione mette in atto alcune strategie finalizzate all'ottimizzazione e al potenziamento delle risorse interne. Ha pertanto un atteggiamento proattivo.  <b><i>Punteggio attribuito: 2</i></b>	Viene riferito che l'azienda per promuovere l'innovazione mette in atto strategie di adeguamento che sono richieste. Ha pertanto un atteggiamento reattivo.  <b><i>Punteggio attribuito: 1</i></b>	Viene riferito che l'azienda per promuovere l'innovazione non mette in atto nessuna strategia finalizzata all'ottimizzazione e al potenziamento delle risorse interne. Ha pertanto un atteggiamento passivo.  <b><i>Punteggio attribuito: 0</i></b>

I punteggi forniti dalla valutazione delle interviste, consentono di classificare il management delle imprese intervistate. Questo sarà caratterizzato da una bassa propensione all'innovazione, se l'intervista avrà un punteggio compreso tra zero e due; sarà caratterizzato da una media propensione all'innovazione, se l'intervista avrà un punteggio compreso tra tre e cinque; sarà caratterizzato da un' alta propensione all'innovazione, se l'intervista avrà un punteggio compreso tra sei e otto.

Inoltre è stata costruita una opportuna griglia, che individua gli indicatori di benessere organizzativo tra le domande presenti nell'intervista. La griglia consente di attribuire un punteggio, in base alle risposte fornite dagli intervistati.

**Tab. 3 – Indicatori di benessere organizzativo**

<b>Domanda valutata:</b> <b>1.4 – In questo momento si ritiene soddisfatto dell' andamento dell'azienda ?</b>		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
Viene riferita piena soddisfazione per l'andamento dell' azienda  <b><i>Punteggio attribuito: 2</i></b>	Viene riferito un andamento stazionario, dovuto a problemi interni e/o esterni all'azienda.  <b><i>Punteggio attribuito: 1</i></b>	Viene riferito che l'azienda sta attraversando un periodo di crisi.  <b><i>Punteggio attribuito: 0</i></b>

<b>Domanda valutata:</b>		
<b>2 – Rispetto all’ organizzazione attuale della sua azienda può indicarmi quelli che ritiene punti forti da implementare e arricchire e quali i punti deboli che dovrebbero essere migliorati</b>		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
Vengono riportati parecchi punti di forza, e solo alcuni punti deboli, che non influiscono in modo significativamente negativo sull’andamento dell’ azienda	Viene riportata la presenza di alcuni punti di forza e alcuni punti deboli, che il management sta cercando di migliorare, ma ancora con risultati altalenanti o poco chiari.	Viene riferito che ci sono diversi punti deboli che influiscono abbastanza negativamente sull’ andamento dell’azienda, e pochi punti di forza.
<i>Punteggio attribuito: 2</i>	<i>Punteggio attribuito: 1</i>	<i>Punteggio attribuito: 0</i>
<b>Domanda valutata:</b>		
<b>7.2 - Che relazioni intercorrono nell’ambiente di lavoro tra i suoi dipendenti ?</b>		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
Viene riportato un buon clima aziendale.	Viene riportato che il management si impegna per favorire le relazioni nell’ambiente di lavoro, ma in alcuni casi ciò risulta difficile.	Vengono riportate diverse difficoltà relazionali tra i dipendenti, o tra i vari livelli gerarchici presenti all’interno dell’azienda; e poche/assenti le soluzioni prospettate.
<i>Punteggio attribuito: 2</i>	<i>Punteggio attribuito: 1</i>	<i>Punteggio attribuito: 0</i>
<b>Domanda valutata:</b>		
<b>9 – Che strategie mette in atto per motivare i dipendenti ? Sono previsti bonus e incentivi ? Sono previsti piani di formazione ?</b>		
<b>LIVELLO ALTO</b>	<b>LIVELLO MEDIO</b>	<b>LIVELLO BASSO</b>
Viene riferito che l’azienda investe molto sia sulla formazione che sulla gratificazione dei suoi dipendenti, senza attendere che questo sia necessario o obbligo di legge.	Viene riferito che l’azienda investe poco sulla gratificazione dei suoi dipendenti, e che si impegna solo in attività formative necessarie o obbligatorie.	L’azienda non ritiene necessario investire sulla formazione ( o lo ritiene utile, ma non lo fa ) , nè ritiene necessario gratificare i suoi dipendenti con bonus o incentivi per il lavoro svolto.
<i>Punteggio attribuito: 2</i>	<i>Punteggio attribuito: 1</i>	<i>Punteggio attribuito: 0</i>

I punteggi forniti dalla valutazione delle interviste, consentono di classificare il benessere organizzativo secondo la percezione del management delle imprese intervistate. Questo sarà caratterizzato da un livello basso di benessere organizzativo, se l’intervista avrà un punteggio compreso tra zero e due; sarà caratterizzato da un livello medio di benessere organizzativo, se l’intervista avrà un punteggio compreso tra tre e cinque; sarà caratterizzato da un livello alto di benessere organizzativo, se l’intervista avrà un punteggio compreso tra sei e otto.

## 1.5 TOM – Test di orientamento motivazionale

Oltre all'intervista, il rappresentante del management di ciascuna impresa che ha partecipato alla ricerca, è stato sottoposto ad un test che aveva l'obiettivo di valutare la propensione all'innovazione. A tal fine è stato scelto il TOM – Test di Orientamento Motivazionale di Borgogni, Petitta, Barbaranelli (2007), che come definiscono gli stessi autori è “un questionario self-report sviluppato per la misura dei motivi che orientano il comportamento organizzativo o inclinazioni motivazionali“. Questo strumento è stato creato per individuare le inclinazioni che orientano le scelte lavorative nel contesto italiano, infatti come sostengono gli autori “le affermazioni del TOM misurano le scelte che le persone tendono a fare, le preferenze, ciò che amano fare e, in definitiva, ciò che ne orienta i comportamenti. Esse sono raggruppate in quattro dimensioni che misurano: l'orientamento all'obiettivo, l'orientamento all'innovazione, l'orientamento alla leadership e l'orientamento alla relazione“. Inoltre a queste scale si associa una scala di desiderabilità sociale che ha l'obiettivo di controllare la tendenza a dare una immagine di sé migliorata, che si utilizza quando il test è somministrato in un contesto di valutazione ( ad esempio per la selezione del personale ).

Prima di descrivere le scale può essere utile soffermarsi sulla composizione del campione di standardizzazione, che è costituito da 1408 soggetti, dei quali il 52.6% maschi e il 47.4% femmine, con una età media di 37.52 anni ( DS 10.6 ), con una diversificazione dei soggetti per tipologia organizzativa, settore professionale e livello di scolarità. Quindi le proprietà psicometriche del test sono state esaminate per mezzo dell'analisi fattoriale esplorativa e confermativa, per esaminare la validità interna dello strumento, e per mezzo del calcolo dei coefficienti alfa di Cronbach, per verificare la coerenza interna delle scale.

Segue la descrizione delle scale, come indicata dal manuale del TOM :

- **Scala di Orientamento all'Obiettivo (OO).** Nel lavoro la persona dà il meglio di sé se può misurarsi con compiti di difficoltà sempre maggiore, se ha l'opportunità di mettersi alla prova e se riceve dei *feedback* sulla prestazione resa. È attratta da attività difficili e sfidanti e consegue l'eccellenza per il piacere di esprimere al meglio le proprie possibilità. È composta da affermazioni come, ad esempio, “Nel mio lavoro sono spinto/a a ricercare tutte le occasioni per potermi mettere alla prova”.
- **Scala di Orientamento all'Innovazione (OI).** La persona dà il meglio di sé sul lavoro quando può sperimentare cose sempre nuove, esplorare situazioni poco conosciute e lavorare su più attività contemporaneamente piuttosto che su attività ripetitive. Le piace

modificare le soluzioni consolidate, cambiare frequentemente e pensa in modo creativo e divergente rispetto agli altri. È composta da affermazioni come, ad esempio, “Mi piacciono soprattutto situazioni, idee e persone originali”.

- **Scala di Orientamento alla Leadership (OL).** Sul lavoro la persona dà il meglio di sé se può assumere posizioni influenti e di controllo, guidare gli altri e distribuire compiti e responsabilità al gruppo. È spinta ad imporre le sue scelte e a stare al centro dell’attenzione, le piace prendere decisioni anche per conto di altri e trascinarli nelle sue iniziative. È composta da affermazioni come, ad esempio, “Mi piace guidare il gruppo”.

- **Scala di Orientamento alla Relazione (OR).** La persona dà il meglio di sé se può lavorare in gruppo e in un buon clima, con colleghi che sono anche amici e se può ricevere dagli altri sostegno affettivo. È spinta a collaborare, ad evitare ogni tipo di conflitto e ad essere solidale con i colleghi. È composta da affermazioni come, ad esempio, “Amo lavorare con gli altri”.

La compilazione del questionario è abbastanza semplice e veloce, in quanto le 70 affermazioni che compongono il TOM sono valutate su una scala likert a 7 posizioni ( 1 = “Molto in disaccordo”, 2 = “Abbastanza in disaccordo”, 3 = “Leggermente in disaccordo”, 4 = “Né in disaccordo né in accordo”, 5 = “Leggermente d’accordo”, 6 = “Abbastanza d’accordo”, 7 = “Molto d’accordo”). Tutte le affermazioni delle scale sono formulate al positivo e sono state randomizzate per evitare fenomeni di *response set*. Nonostante questo, in considerazione del numero degli item del questionario, e della poca disponibilità di tempo degli intervistati, si è scelto di somministrare una versione ridotta, costituita da 24 item: tutti gli item della scala di orientamento all’ innovazione, che era quella di maggior interesse ai fini della ricerca, e un paio di item per ciascun altra scala ( al fine di evitare tendenze sistematiche di risposta da parte dei soggetti ).

Nella tabella che segue viene riportata la versione modificata che si è utilizzata ai fini della ricerca.

Tab. 4 – Versione semplificata del Test di Orientamento Motivazionale

<b>TOM – Test di Orientamento Motivazionale</b>	
<b>Scala dell' Orientamento all' Innovazione</b>	
Nome e Cognome _____	Data di compilazione _____
Azienda _____	N° Dipendenti _____
Titolo di studio _____	Sesso: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> Età _____
Posizione di lavoro ricoperta _____	Anno di inserimento in azienda _____
L'attività svolta implica il coordinamento di risorse umane: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Se sì, quante _____	

**ISTRUZIONI**

Il presente questionario permette di identificare, in base alle risposte fornite, il Suo orientamento rispetto all' innovazione. Non è un test che misura l'intelligenza e, conseguentemente, non esistono risposte giuste o sbagliate, ma solo risposte che più si avvicinano alla Sua esperienza. Di seguito sono riportate **24 affermazioni** riguardanti possibili comportamenti presenti all'interno di contesti organizzativi. Per ognuna di queste affermazioni dovrà decidere quanto le ritiene appropriate per Sé, indicandone l'intensità su una scala-punteggio da **1 (molto in disaccordo)** a **7 (molto d'accordo)**. Legga con attenzione ogni affermazione e, una volta che avrà deciso per una delle 7 possibili alternative, segni con una **X** il numero corrispondente. La preghiamo di rispondere a tutte le affermazioni. Grazie per la collaborazione !

	Molto In disaccordo	Abbastanza in disaccordo	Leggermente in disaccordo	Né in disaccordo né d' accordo	Leggermente d' accordo	Abbastanza d' accordo	Molto d' accordo
1. Quando lavoro do il massimo se sono in sintonia con lo spirito del gruppo	1	2	3	4	5	6	7
2. Mi piace comportarmi in modo non convenzionale e difficilmente omologabile ad altri	1	2	3	4	5	6	7
3. Di solito impongo le mie scelte	1	2	3	4	5	6	7
4. Sul lavoro ciò che preferisco è organizzare l'attività degli altri	1	2	3	4	5	6	7
5. Mi piace sperimentare cose sempre nuove	1	2	3	4	5	6	7
6. Distribuisco compiti e responsabilità al gruppo	1	2	3	4	5	6	7
7. Mi piacciono soprattutto situazioni, idee e persone originali	1	2	3	4	5	6	7
8. Preferisco lavorare con colleghi che sono anche amici	1	2	3	4	5	6	7

9. Nel lavoro mi piace soprattutto fare qualcosa di veramente creativo	1	2	3	4	5	6	7
10. Mi incuriosiscono tutte le innovazioni tecnologiche	1	2	3	4	5	6	7
11. Penso in modo creativo e divergente rispetto agli altri colleghi	1	2	3	4	5	6	7
12. Sono spinto/a a mantenere il controllo del gruppo	1	2	3	4	5	6	7
13. Di fronte alle situazioni consuete mi vengono sempre in mente delle alternative	1	2	3	4	5	6	7
14. Mi piace modificare le soluzioni consolidate	1	2	3	4	5	6	7
15. Perdo facilmente interesse per tutto ciò che è già definito	1	2	3	4	5	6	7
16. Anche nell'affrontare la medesima attività sono spinto/a a scegliere metodi sempre diversi	1	2	3	4	5	6	7
17. Do il meglio di me se vengo messo/a a lavorare sempre su progetti o attività completamente nuove	1	2	3	4	5	6	7
18. Mi piace lavorare su più attività contemporaneamente	1	2	3	4	5	6	7
19. Di solito assumo posizioni influenti e di controllo	1	2	3	4	5	6	7
20. Nel luogo di lavoro è importante per me ricevere dagli altri sostegno affettivo	1	2	3	4	5	6	7
21. Mi attraggono molto le situazioni poco conosciute	1	2	3	4	5	6	7
22. Accolgo con curiosità ogni innovazione	1	2	3	4	5	6	7
23. È molto importante per me farmi accettare dagli altri	1	2	3	4	5	6	7
24. Mi annoiano le attività ripetitive	1	2	3	4	5	6	7



## 1.6 L' M\_DOQ per l'analisi del clima organizzativo

L' M\_DOQ 10 è uno strumento per la misura del clima organizzativo messo a punto da Majer e D' Amato ( 2007 ), che si compone di 70 item che confluiscono in " 10 *core factor* di primo ordine" che definiscono il concetto di clima organizzativo, questi fattori sono: Comunicazione, Autonomia, Team, Coerenza/Fairness, Job Description, Job Involvement, Reward, Leadership, Innovatività, Dinamismo/Sviluppo. Gli stessi Autori ( 2001 ) sottolineano come anni di ricerche-intervento rivolte alla diagnosi delle organizzazioni li abbiano convinti alla necessità di disporre di "uno strumento snello e di agile somministrazione per l'analisi del clima, e soprattutto di uno strumento che fornisca una stima differenziata delle componenti fondamentali del costrutto". Questo strumento è stato scelto in quanto oltre a fornire una analisi generale dell'organizzazione, che dà informazioni sul benessere organizzativo e su molti altri aspetti, consente di valutare la percezione dell'insieme dei membri dell'organizzazione sull'innovatività.

Il questionario è costituito da 70 item che sono valutati in funzione di una scala Likert di giudizio a 5 modalità di risposta, dove 1= Falso, 2= Abbastanza Falso, 3= Né vero Né falso, 4= Abbastanza Vero, 5= Vero; è di facile utilizzo e ben accettato da parte dei dipendenti in quanto garantisce la privacy.

Le affermazioni del questionario sono raggruppate secondo dieci fattori, che sono stati ampiamente validati dalle analisi statistiche. Si tratta di misure percettive che descrivono le attività, le pratiche e le procedure organizzative, quindi una valutazione di aspetti generali dell'organizzazione, non degli aspetti caratteristici delle mansioni. Inoltre è importante specificare che i dati ottenuti grazie allo strumento, non danno informazioni sulle percezioni dei singoli individui inseriti all'interno del contesto organizzativo, ma come affermano Majer e D' Amato ( 2001 ) "partendo dall'assunto che i membri di una organizzazione tendano a strutturare una visione condivisa dei fenomeni organizzativi ( *cognitive appraisal* ), che l'*appraisal* determinerà il comportamento e che, mettendo a confronto diverse componenti organizzative, si potranno rilevare differenze quantificabili" la lettura dei risultati si effettua a livello globale, pertanto per ciascun fattore si avrà la descrizione della percezione dell'intero gruppo dei membri dell'organizzazione.

Infine, prima di descrivere gli indicatori può essere utile considerare che il campione di standardizzazione, è costituito da 14 aziende del Nord e del Centro Italia, per un totale di

3400 soggetti, in funzione dei quali sono state effettuate le indagini statistiche e si sono costruite le tabelle di standardizzazione dei punteggi.

**Tab. 5 – Descrizione dei fattori dell' M\_DOQ 10**

1. **Comunicazione** (12 item). Raccoglie i vissuti relativi alla disponibilità delle reti di comunicazione e a come i flussi comunicativi attraversano l'organizzazione, in senso verticale (discendente e ascendente) e in senso orizzontale. Valuta le percezioni relative alla diffusione dell'informazione, sia essa verso l'alto o verso il basso, se si effettua apertamente, facilmente, liberamente, o se ci sono ostacoli nel sistema o da parte di chi occupa posizioni nodali nelle reti informative. Analizza se la comunicazione si realizza fluidamente, se tutti possono disporre del know-how necessario per lavorare al meglio.
2. **Autonomia** (6 item). È la possibilità concreta e riferita dal soggetto di poter esercitare l'iniziativa individuale e l'indipendenza nello svolgimento del proprio lavoro. In letteratura è riferita come autonomia, indipendenza dei soggetti, orientamento dei ruoli, possibilità di esercitare l'iniziativa individuale e comprende la dimensione del lavoro inteso come luogo che offre opportunità di concretizzare idee e decisioni. Indaga le percezioni relative alla sensazione di essere autonomo e di poter svolgere il proprio lavoro indipendentemente, di non dover sottostare a controlli riguardo alle decisioni, di conoscere il proprio campo di intervento e di poter decidere e organizzare tempi e modalità operative di lavoro.
3. **Team** (11 item). Indaga l'insieme dei comportamenti, espressi concretamente sul lavoro, che indicano una disponibilità da parte dei membri del gruppo in cui si opera a collaborare, a fornire informazioni, supporti e know-how. I gruppi che manifestano coesione sono disponibili nel modificare piani e programmi al fine di raggiungere obiettivi comuni e sovraordinati.
4. **Coerenza/Fairness** (8 item). Valuta la congruenza delle politiche aziendali e la definizione delle mete organizzative; è connessa alla variabile standard/livelli di prestazione, intesa come importanza percepita degli obiettivi e dei livelli di prestazione impliciti ed espliciti in cui l'accento è sul lavoro ben fatto e la sfida è rappresentata dalle mete individuali e di gruppo. È collegata alla chiarezza organizzativa, al grado con cui gli obiettivi strategici e i piani operativi sono percepiti dai suoi membri. Indaga i vissuti in merito alla coerenza e all'efficacia del funzionamento dell'azienda con riferimento alla coerenza del rapporto tra definizione degli obiettivi, presa di decisione e declinazione operativa e realizzazione. Dimostra quanto i valori dichiarati risultino praticati coerentemente nelle attività quotidiane.

5. **Job description** (5 item). In letteratura è connesso con la variabile struttura intesa come insieme di regole e procedure, e con la sensazione che le cose in azienda siano ben organizzate piuttosto che confuse, disorganizzate e caotiche. Valuta le percezioni relative alla misura in cui ciascuno dei dipendenti conosce la portata del suo ruolo e le attese dell'organizzazione. Indica la consapevolezza dell'ambito di discrezionalità, dei referenti gerarchici e/o funzionali, delle responsabilità di competenza, degli obiettivi da perseguire, dei tempi e delle procedure da rispettare.
  
6. **Job involvement** (5 item). Indaga il grado di partecipazione attiva e di integrazione del dipendente rispetto al ruolo e all'organizzazione. In letteratura è intercorrelato alla responsabilità, all'iniziativa personale e all'orientamento alla prestazione per la definizione dei risultati e degli alti livelli di prestazione. Analizza l'insieme dei vissuti pertinenti all'investimento energetico ed emozionale.
  
7. **Reward** (5 item). Si riferisce ai vissuti dei membri dell'organizzazione in merito alle politiche retributive e di carriera, al sistema di ricompensa e riconoscimenti. Il sistema adottato dall'organizzazione viene ritenuto adatto se reputato essere direttamente correlato alla qualità/quantità della prestazione; viene valutata la presenza eventuale di favoritismi e la loro natura, l'orientamento alla comunità. La letteratura scientifica rileva mediante questo fattore la consapevolezza che il lavoro ben fatto verrà ricompensato, il sistema di ricompensa, i fattori di ricompensa, l'orientamento a promuovere il successo sia come carriera che come guadagni, la chiarezza delle politiche e delle promozioni. Il fattore consente di valutare i vissuti relativi all'esistenza di una equanimità e di giustizia riguardante i sistemi di valutazione (remunerazione, promozione, premi, gratificazioni) che saranno ritenuti validi e accettabili se basati su criteri oggettivi e senza favoritismi.
  
8. **Leadership** (8 item). È connesso alla dimensione di distacco e alla variabile struttura/gerarchia, lontananza dai superiori e autorità incerta, apertura nelle relazioni verticali, comunicazione tra impiegati e dirigenti e disponibilità di questi ultimi ad accettare e considerare le idee dei subordinati e a fornire un giudizio positivo alle loro richieste di sviluppo e rivendicazioni alla direzione generale, immagine della dirigenza, sostegno e considerazione da parte della dirigenza che sostiene ed ha confidenza con i collaboratori e incoraggia l'innovazione nei comportamenti di lavoro dei dipendenti, stile di comando e conduzione, autocentratura (intesa come insensibilità dei livelli superiori nei confronti di interessi, bisogni e aspirazioni dei subordinati e controllo).

9. **Innovatività** (5 item). Vitalità organizzativa, grado in cui le persone vedono l'organizzazione come dinamica, che si pone delle sfide, che ha la capacità innovativa e di presa di decisione, che è veloce nel reagire, che fornisce risposte adeguate al mutamento delle condizioni del contesto. Indaga le percezioni in merito al cambiamento organizzativo e alla velocità in cui si declinano le scelte operate. Fornisce la stima dell'incoraggiamento della produzione di idee e soluzioni di tipo innovativo tanto da rendere orgogliose le persone che operano nell'organizzazione; è un fattore inteso come incoraggiamento di programmi inconsueti e stimolanti e come orientamento alla sfida e al rischio, ovvero l'insieme di pratiche e politiche organizzative che incoraggiano alti standard di prestazione e l'accettazione di rischi ragionevoli.
10. **Dinamismo/Sviluppo** (5 item). Il costrutto indagato dal fattore in oggetto è particolarmente articolato e nella letteratura scientifica si individuano aspetti costituenti diverse aree che fanno riferimento a un orientamento al futuro e alla visione a lungo termine. Valuta i vissuti degli individui in merito alle azioni che l'azienda mette in atto per favorire il progresso personale e lo sviluppo organizzativo. Le realtà organizzative valutate positivamente sono descritte come socialmente avanzate, aperte allo sviluppo dei singoli e/o del sociale anche in un'ottica collaborativa che esce dai confini dell'azienda.

## 1.7 Risultati e discussione

Prima di procedere alla verifica delle ipotesi, è opportuno soffermarsi a descrivere le caratteristiche del campione. Pertanto una prima distinzione riguarderà il settore di attività economica a cui appartengono le imprese. A questo proposito, come già anticipato, è utile far riferimento alla tassonomia proposta da Pavitt ( 1984 ) che per raggruppare le imprese e i settori di attività economica considera quattro categorie: *supplier dominated*, *scale intensive*, *specialized suppliers*, *science based*. Questa tassonomia tiene conto della provenienza della tecnologia utilizzata, della sensibilità degli acquirenti al costo piuttosto che alle caratteristiche dei prodotti, alla dimensione delle imprese e alle attività che svolgono, e ad altri aspetti che riguardano innovazione e tecnologie utilizzate. Pertanto le imprese appartenenti alla categoria *supplier dominated* sono generalmente di piccole dimensioni e appartengono ai settori manifatturieri tradizionali ( alimentari, tessile, carta, legno etc. ). In questa categoria l'innovazione ha origine prevalentemente all'esterno dell'impresa grazie all'acquisto di macchinari innovativi, oppure è indotta dalle esigenze dei consumatori, pertanto

L'innovazione è protetta attraverso l'introduzione di marchi o all'utilizzo di strumenti di marketing. Inoltre in questa categoria i compratori sono sensibili ai prezzi, pertanto le imprese tendono a risparmiare sui costi, attraverso miglioramenti nelle metodologie produttive e organizzative. Le imprese appartenenti alla categoria *scale intensive* sono generalmente di dimensioni medio-grandi e appartengono ai settori caratterizzati dall'impiego di tecnologie consolidate e da processi altamente standardizzati, con produzioni ad elevate economie di scala, pertanto appartengono ai settori applicati all'estrazione e alla lavorazione di materie prime di base ( acciaio, vetro, cemento ), alla fabbricazione di automezzi, di prodotti in metallo, e di alcuni beni di consumo durevole ( elettrodomestici ). In questa categoria l'innovazione ha origine sia interna che esterna, pertanto l'innovazione è protetta attraverso i brevetti. Inoltre in questa categoria i compratori sono sensibili ai prezzi, e le imprese tendono a risparmiare sui costi, attraverso l'introduzione di innovazioni di processo, e talvolta anche attraverso il miglioramento della qualità dei prodotti. Le imprese appartenenti alla categoria *specialized suppliers* sono generalmente di piccole e medie dimensioni e si occupano di produzione di macchinari, componentistica, strumentazione di precisione e software, pertanto soddisfano le esigenze di altre imprese appartenenti ad altri settori. In questa categoria l'innovazione ha origine sia interna per attività di progettazione e sviluppo, che esterna, per interazione con i fruitori dei prodotti; pertanto l'innovazione è protetta attraverso i brevetti, la conoscenza dei progettisti e la conoscenza delle esigenze dei fruitori. Pertanto le imprese appartenenti a questa categoria sono orientate al miglioramento continuo. Infine le imprese appartenenti alla categoria *science based* sono generalmente di dimensioni medio-grandi e appartengono ai settori ad alta intensità di ricerca e sviluppo, che tendenzialmente operano nei settori della chimica organica, dell'elettronica e della bioingegneria. In questa categoria l'innovazione ha origine prevalentemente all'interno dell'impresa grazie alla ricerca continua, pertanto l'innovazione è protetta attraverso i brevetti, il know-how, attività di ricerca e di sviluppo. Inoltre in questa categoria i compratori sono sensibili sia ai prezzi che alle caratteristiche dei prodotti, pertanto le imprese tendono principalmente al miglioramento dei prodotti, ma anche a risparmiare sui costi. Nei suoi studi Pavitt ( 1987 ) si è reso conto che questa tassonomia non era sufficiente a comprendere tutti i settori delle imprese, ad esempio non comprendeva il settore terziario, e ha rielaborato la sua tassonomia per introdurre categorie che tenessero conto degli altri settori. Pertanto ai fini della presente ricerca alcune imprese verranno categorizzate come N.C. ( non classificabili ) qualora non appartenessero a nessuna delle quattro categorie della tassonomia di Pavitt ( 1984 ).

**Tab. 6 – Classificazione del campione di imprese secondo la tassonomia di Pavitt ( 1984 )**

<b>IMPRESA</b>	<b>SETTORE DI ATTIVITA ECONOMICA</b>	<b>CATEGORIA</b>
<b>1</b>	Trasformazione acciaio	<i>Scale intensive</i>
<b>2</b>	Produzione siderurgica	<i>Scale intensive</i>
<b>3</b>	Produzione lattierocasearia	<i>Supplier dominated</i>
<b>4</b>	Produzione derivati ittici	<i>Supplier dominated</i>
<b>5</b>	Produzione farine	<i>Supplier dominated</i>
<b>6</b>	Distribuzione prodotti per igiene	<i>NC</i>
<b>7</b>	Produzione prodotti chimici	<i>Science based</i>
<b>8</b>	Produzione cartucce	<i>Specialized suppliers</i>
<b>9</b>	Produzione derivati del grano	<i>Supplier dominated</i>
<b>10</b>	Soluzioni tecnologiche per le imprese	<i>Specialized suppliers</i>
<b>11</b>	Produzione derivati agrumari	<i>Supplier dominated</i>
<b>12</b>	Trasformazione polietilene	<i>Scale intensive</i>
<b>13</b>	Produzioni tipografiche	<i>Supplier dominated</i>
<b>14</b>	Produzione derivati agrumari	<i>Supplier dominated</i>
<b>15</b>	Produzioni litografiche su banda stagnata	<i>Scale intensive</i>
<b>16</b>	Servizi	<i>NC</i>
<b>17</b>	Ricerca	<i>Science based</i>
<b>18</b>	Produzione macchinari	<i>Specialized suppliers</i>
<b>19</b>	Soluzioni tecnologiche per le imprese	<i>Specialized suppliers</i>
<b>20</b>	Gestione e trattamento acque	<i>Scale intensive</i>

Quello che emerge dalla classificazione, è un campione che ben rappresenta tutti i settori, dove 7 imprese appartengono al settore *Supplier dominated*, 5 imprese appartengono al settore *Scale intensive*, 4 imprese appartengono al settore *Specialized suppliers*, 2 imprese appartengono al settore *Science based*, e infine 2 imprese non sono classificabili secondo tale tassonomia. Nel campione è maggiormente rappresentato il settore *Supplier dominated*, che in realtà insieme al settore *Scale intensive*, sono quelli che maggiormente caratterizzano l'economia del territorio siciliano.

È interessante descrivere il campione, in funzione di questa classificazione, anche in base a quanto è emerso dall'intervista al management rispetto alla propensione all'innovazione e al benessere organizzativo, pertanto nella tabella che segue si riporta per ciascuna impresa, il settore di appartenenza, la valutazione dell'intervista rispetto alla propensione all'innovazione e al benessere organizzativo, e il punteggio ottenuto alla scala dell'orientamento all'innovazione del TOM.

**Tab. 7 – Descrizione imprese**

<b>Impresa</b>	<b>Categoria</b>	<b>OI del Tom</b>	<b>Livello di propensione all'innovazione</b>	<b>Livello di benessere organizzativo</b>
<b>1</b>	<i>Scale intensive</i>	basso	medio	alto
<b>2</b>	<i>Scale intensive</i>	nella norma	alto	alto
<b>3</b>	<i>Supplier dominated</i>	nella norma	basso	medio
<b>4</b>	<i>Supplier dominated</i>	alto	medio	medio
<b>5</b>	<i>Supplier dominated</i>	basso	medio	basso
<b>6</b>	<i>NC</i>	nella norma	medio	basso
<b>7</b>	<i>Science based</i>	nella norma	medio	medio
<b>8</b>	<i>Specialized suppliers</i>	basso	basso	medio
<b>9</b>	<i>Supplier dominated</i>	nella norma	Alto	alto
<b>10</b>	<i>Specialized suppliers</i>	alto	alto	alto
<b>11</b>	<i>Supplier dominated</i>	nella norma	alto	alto
<b>12</b>	<i>Scale intensive</i>	alto	medio	medio
<b>13</b>	<i>Supplier dominated</i>	nella norma	basso	medio
<b>14</b>	<i>Supplier dominated</i>	molto basso	medio	medio
<b>15</b>	<i>Scale intensive</i>	nella norma	alto	alto
<b>16</b>	<i>NC</i>	alto	medio	medio
<b>17</b>	<i>Science based</i>	nella norma	medio	medio
<b>18</b>	<i>Specialized suppliers</i>	alto	basso	basso
<b>19</b>	<i>Specialized suppliers</i>	alto	medio	medio
<b>20</b>	<i>Scale intensive</i>	nella norma	medio	alto

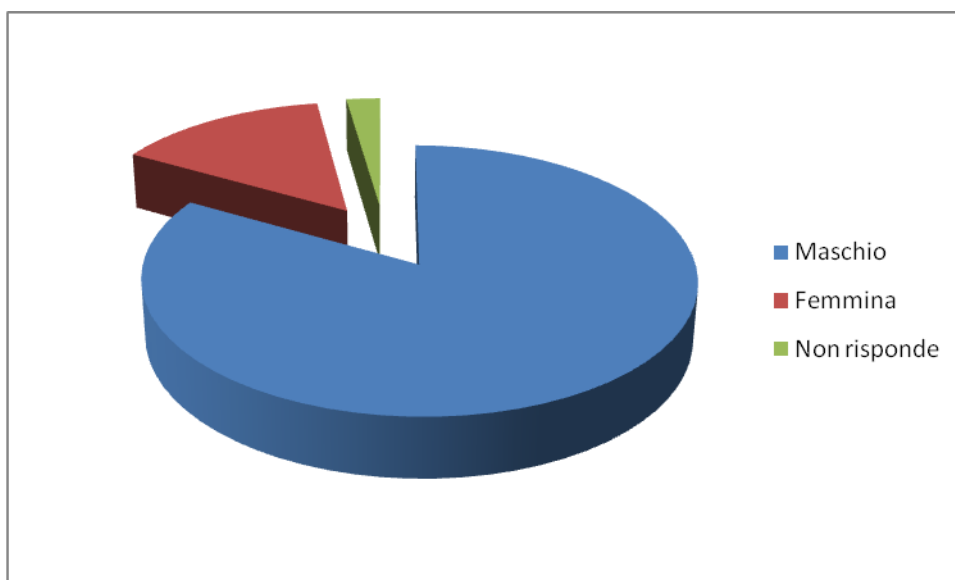
A questo punto si può esplorare se esistono relazioni tra il settore di appartenenza delle imprese, e il livello di innovatività e benessere percepiti dal management; per verificare tale ipotesi si identifica il settore di appartenenza delle imprese, utilizzando una scala nominale

(*Supplier dominated / Scale intensive / Specialised suppliers / Science based*) e si misura l'innovatività e il benessere percepiti dal management, utilizzando sia l'indice ottenuto dalla scala dell'orientamento all'innovazione (OI) del TOM, costituita da una scala ordinale i cui valori sono molto basso ( $X < 35$ ) / basso ( $35 < X < 45$ ) / nella norma ( $45 < X < 55$ ) / alto ( $55 < X < 65$ ) / molto alto ( $X > 65$ ); sia gli indici ottenuti dalle interviste, che sono costituiti da una scala ordinale i cui valori vanno da zero a otto secondo una gradazione di basso, medio, alto.

Utilizzando l'indice del chi-quadrato per indagare la relazione ipotizzata, risulta una relazione significativa tra il settore di appartenenza delle imprese e i livelli di innovatività (Pearson  $\chi^2 = 101.8140$  Pr = 0.000) e di benessere (Pearson  $\chi^2 = 158.7211$  Pr = 0.000).

Dopo aver riscontrato la presenza di una relazione tra settore di appartenenza delle imprese e il livello di innovatività e benessere organizzativo percepiti dal management, è opportuno proseguire l'analisi prendendo in considerazione anche sull'innovatività e il benessere organizzativo percepiti da tutti i membri dell'impresa. Pertanto è opportuno focalizzare l'attenzione sulle 11 imprese che hanno consentito di somministrare l'M\_DOQ 10 a tutto il personale. Il campione dei dipendenti delle 11 imprese è costituito da 352 soggetti, con una forte presenza maschile (83.2% maschi, 14.5% femmine, 2.3% non risponde).

**Grafico 1 – Distribuzione del campione dei dipendenti per sesso**



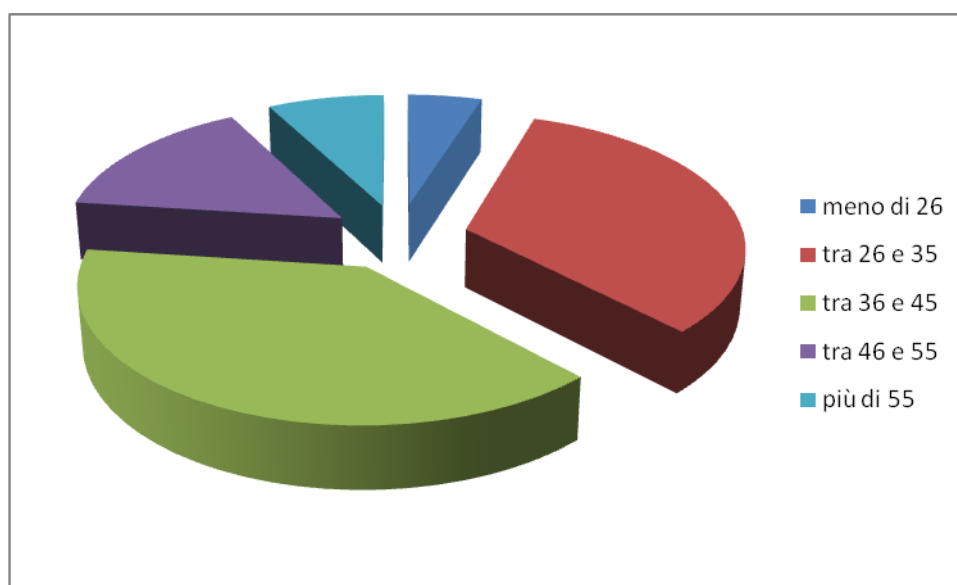
La forte presenza maschile è comprensibile, in quanto in molte aziende la forza produttiva è quasi interamente maschile, in quanto anche culturalmente nel territorio siciliano il ruolo



dell'operaio viene ricoperto da figure maschili, così come i livelli più alti come dirigente e quadro, vengono ricoperti più frequentemente dagli uomini. Questo è confermato in generale, anche dal fatto che dei 20 rappresentanti del management intervistati soltanto 2 erano donne.

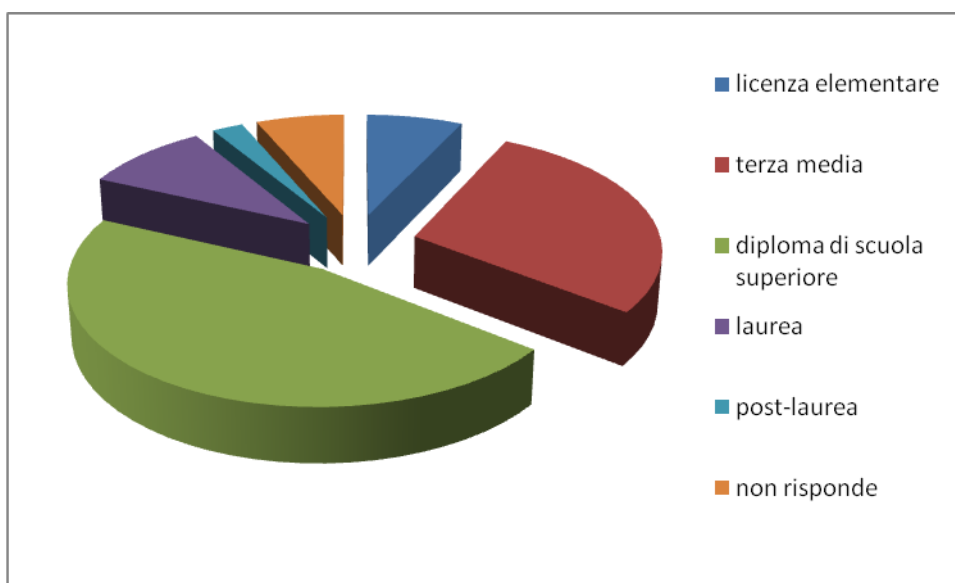
Continuando nella descrizione del campione dei dipendenti, l'età media dei dipendenti si colloca tra i 36 e i 45 anni.

**Grafico 2 – Distribuzione del campione dei dipendenti per classi d'età**



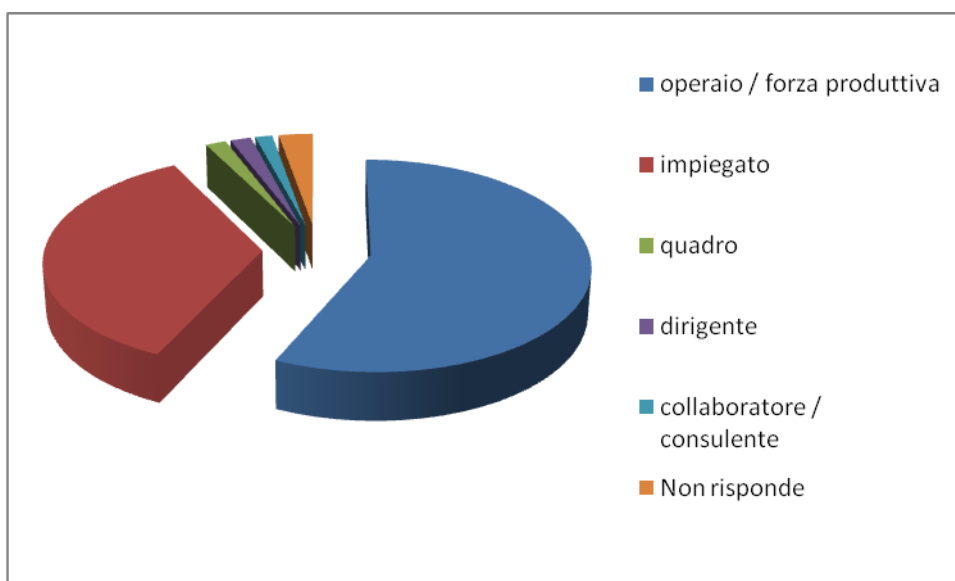
Quello che emerge è la scarsa presenza di lavoratori giovani ( meno di 26 anni ) nel campione, e se si considera che buona parte del campione è costituito da operai, questo dato è degno di nota, perché conferma il fatto che nel territorio siciliano spesso i giovani hanno difficoltà ad entrare nel mercato del lavoro, anche per quanto riguarda i settori meno specializzati. In effetti osservando la distribuzione dei dipendenti per titolo di studio emerge che il livello di scolarizzazione è medio-basso ( 46.3 % diploma scuola superiore, 28.4% terza media, 7.1% licenza elementare ), quindi ci si potrebbe aspettare una classe operaia più giovane, o più anziana con età superiore ai 55 anni, in quanto in passato il livello di scolarizzazione era più basso.

**Grafico 3 – Distribuzione del campione dei dipendenti per titolo di studio**



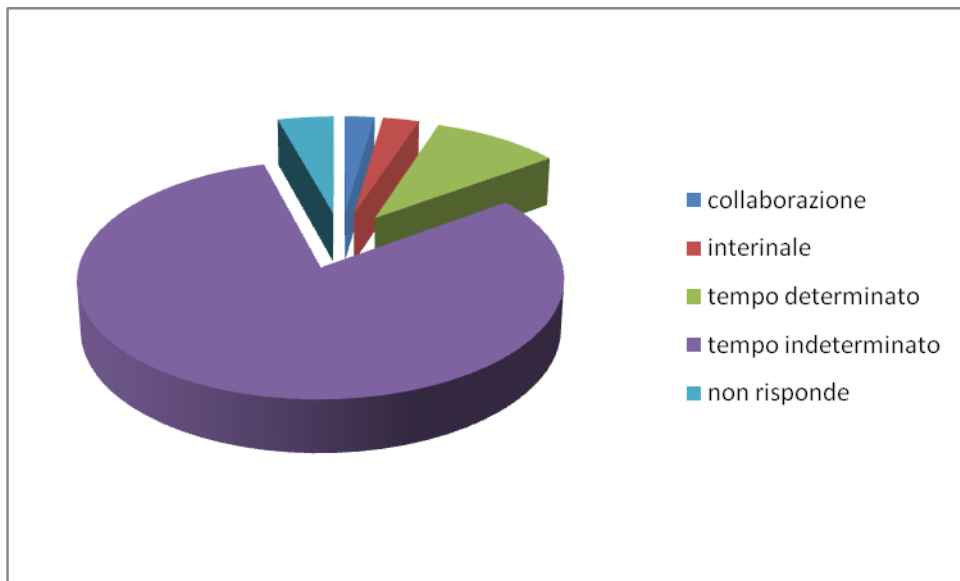
È interessante pertanto soffermarsi sulla distribuzione dei dipendenti per inquadramento organizzativo, dove emerge la forte presenza della forza produttiva ( 56.8% ), seguita dagli impiegati ( 35.5% ), da quadri ( 1.7% ) e dirigenti ( 1.7% ), e dai collaboratori ( 1.4% ).

**Grafico 4 – Distribuzione del campione dei dipendenti per inquadramento organizzativo**



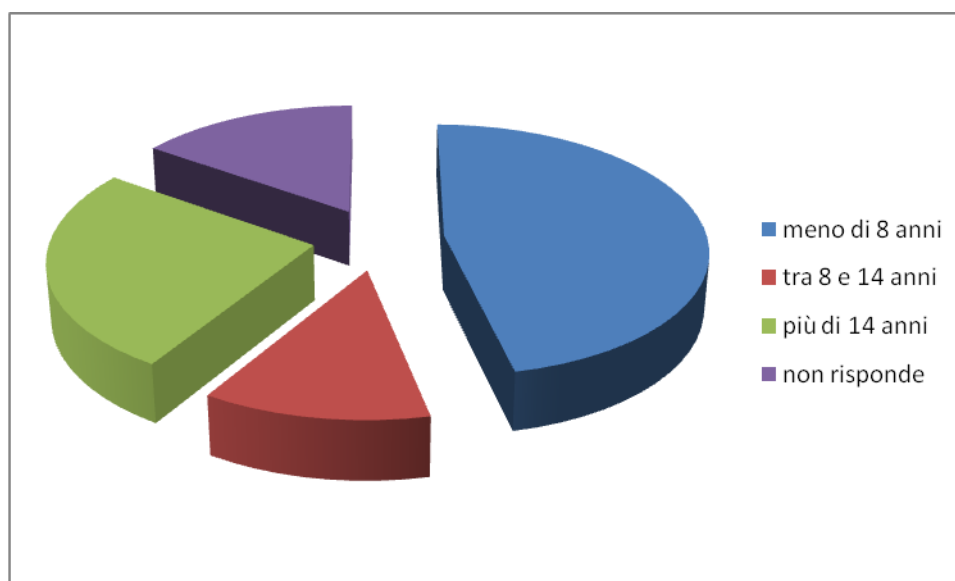
Un altro elemento che caratterizza il campione è il tipo di contratto, dove il contratto a tempo indeterminato è quello più utilizzato dalle imprese che fanno parte del campione, in controtendenza con l'ormai diffusa tendenza a prediligere le assunzioni “ a tempo determinato“.

**Grafico 5 – Distribuzione del campione dei dipendenti per tipo di contratto**



Questo dato è interessante, perché le relazioni tra dipendenti che lavorano insieme per lungo periodo di tempo dovrebbero essere migliori e più funzionali alla produttività del gruppo stesso, in quanto viene facilitato il lavoro di squadra, e aumentano le competenze degli individui sul lavoro che svolgono quotidianamente. Pertanto è utile osservare la distribuzione del campione di dipendenti rispetto alla variabile indicata come “ job-tenure” che indica da quanto tempo il soggetto lavora in quell’azienda.

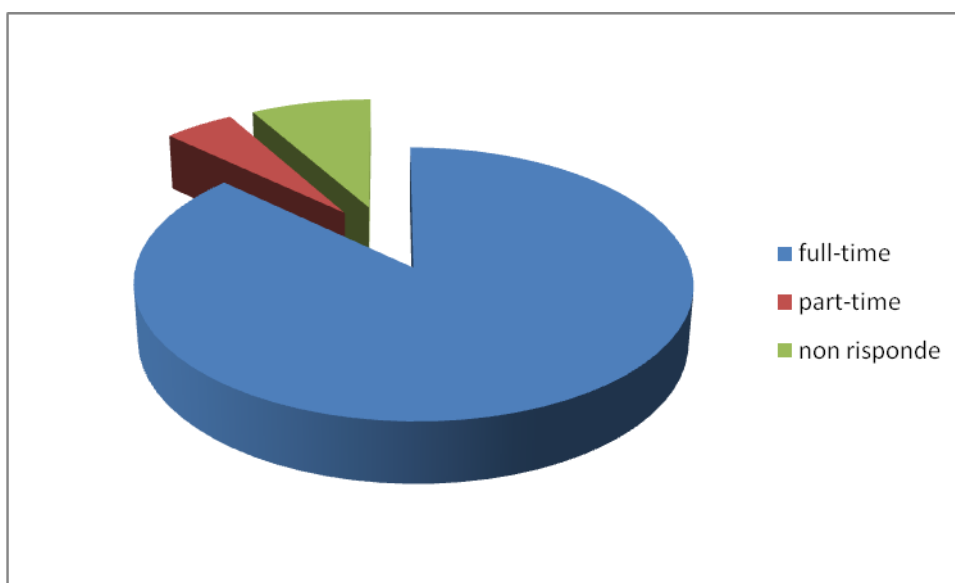
**Grafico 6 – Distribuzione del campione dei dipendenti per job-tenure**



In effetti, la maggior parte dei soggetti dichiara di lavorare nell'azienda da meno di otto anni ( 46.6% ), ma questo dato è da considerare tenendo presente che alcune imprese che costituiscono il campione sono aziende giovani, che sono nate negli ultimi tre anni. Inoltre è da considerare anche l'alta percentuale di persone che non rispondono a questa domanda ( 15.3% ), addirittura maggiore della percentuale di coloro che dichiara di lavorare nell'azienda da un periodo di tempo compreso tra otto e quattordici anni ( 12.2% ). Questa tendenza potrebbe spiegarsi, a causa della difficoltà ad interpretare il termine “ job-tenure” da parte dei soggetti con bassa scolarizzazione, nonostante le indicazioni date al momento della compilazione.

Infine è interessante osservare la distribuzione dei dipendenti per inquadramento orario, in quanto la stragrande maggioranza dei dipendenti lavora full-time nell'impresa. Questo è un dato importante, in quanto conferma la presenza nelle imprese di dipendenti che costituiscono un gruppo di lavoro forte, in quanto sono presenti giornalmente per un consistente numero di ore.

**Grafico 7 – Distribuzione del campione dei dipendenti per inquadramento orario**



Anche in questo caso la percentuale di chi non risponde è piuttosto evidente ( 8.2% ) e supera addirittura la percentuale di chi dichiara di lavorare part-time ( 4.8% ), e nuovamente la tendenza potrebbe spiegarsi a causa delle difficoltà ad interpretare i termini inglesi da parte dei soggetti con bassa scolarizzazione, nonostante le indicazioni date al momento della compilazione.

Riassumendo l'impiegato medio del campione è maschio, ha un'età compresa tra i 36 e i 45 anni, ha un diploma di scuola superiore, e lavora full-time come forza produttiva nell'impresa da meno di otto anni, con un contratto a tempo indeterminato.

È interessante analizzare le caratteristiche del campione dei dipendenti a cui è stato sottoposto l' M\_DOQ10 attraverso il Test delle Differenze tra le Medie ( Test T di Student ).

Tab.8 – Statistiche descrittive e matrice di correlazione

Variable	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Comunicazione	38,41	10,24	14	60
Autonomia	21,00	5,69	6	30
Team	40,32	9,82	13	55
Coerenza/Fairness	30,31	5,65	12	40
Job Description	18,75	4,65	6	26
Job Involvement	16,84	4,59	5	25
Reward	16,51	5,45	5	25
Leadership	31,70	5,75	15	41
Innovazione	15,30	4,26	5	25
Dinamismo/Sviluppo	16,20	4,99	5	25

	com	aut	team	coere	jobd	jobi	reward	leader	innova	dinamis
com	1									
aut	0,32	1								
team	0,56	0,27	1							
coere	0,56	0,27	0,53	1						
jobd	0,44	0,26	0,3	0,39	1					
jobi	0,46	0,37	0,41	0,39	0,22	1				
reward	0,63	0,24	0,41	0,54	0,33	0,38	1			
leader	0,53	0,38	0,52	0,55	0,39	0,44	0,47	1		
innova	0,42	0,37	0,39	0,54	0,26	0,37	0,32	0,47	1	
dinamis	0,66	0,14	0,45	0,57	0,38	0,27	0,59	0,4	0,34	1

Per quanto concerne la differenza per sesso emerge che non ci sono grandi differenze tra uomini e donne rispetto alle variabili identificate dall'M\_DOQ10, ad eccezione che per il coinvolgimento lavorativo per cui si evince un maggior coinvolgimento negli uomini piuttosto che nelle donne.

Tab.9 - Test differenze delle medie per sesso

Indicatori	Maschi	Femmine	Diff. M-F	P-value
Comunicazione	38,92	36,25	0,45	0,70
Autonomia	21,26	19,16	2,10	0,15
Team	40,87	38,80	2,07	0,15
Coerenza-Fairness	30,56	29,23	1,32	0,12
Job description	18,89	18,01	0,87	0,22
job involvement	17,25	14,86	2,39	0,00
Reward	16,70	15,74	0,96	0,25
Leadership	32,00	30,23	1,77	0,41
Innovatività	15,44	14,70	0,73	0,26
Dinamismo-sviluppo	16,42	15,37	1,05	0,17

Per quanto concerne la differenza per età, il campione è stato suddiviso in due gruppi: considerando “ giovani ” i lavoratori d’età compresa tra i 26 e i 35 anni, e “ non giovani ” i lavoratori con età superiore ai 36 anni. In questo caso emerge che le differenze tra giovani e non giovani rispetto alle variabili identificate dall’M\_DOQ10 riguardano l’ autonomia e il coinvolgimento lavorativo, pertanto risulta che i lavoratori più giovani sono più coinvolti e più autonomi nel lavoro che svolgono.

Tab.10 - Test differenze delle medie per età

Indicatori	Giovani	Non Giovani	Diff. Giovani e Non	P-value
Comunicazione	38,92	36,25	2,67	0,08
Autonomia	21,26	19,16	2,1	0,02
Team	40,87	38,8	2,07	0,16
Coerenza-Fairness	30,56	29,23	1,32	0,12
Job description	18,88	18,02	0,87	0,22
job involvement	17,25	14,86	2,39	0
Reward	16,7	15,74	0,96	0,25
Leadership	32	30,23	1,77	0,41
Innovatività	15,44	14,71	0,73	0,26
Dinamismo-sviluppo	16,42	15,37	1,05	0,17

Per quanto concerne la differenza per titolo di studio, il campione è stato suddiviso in due gruppi: considerando il gruppo dei “ diplomati”, che rappresenta tutti i lavoratori che hanno un diploma, o un livello di studi superiore, e il gruppo dei “ non diplomati “ che rappresenta tutti i lavoratori che hanno un livello d’ istruzione inferiore al diploma.

In questo caso emerge una differenza significativa per le variabili Coerenza-Fairness e Dinamismo-Sviluppo, pertanto risulta che i lavoratori che hanno un livello di istruzione superiore giudicano la loro azienda coerente nelle politiche messe in atto e percepiscono maggiormente il dinamismo dell'organizzazione.

Tab.11 - Test differenze delle medie per titolo di studio

Indicatori	Diplomati	Non-Diplomati	Diff. Diplomati e non	P-value
Comunicazione	38,55	39,00	0,45	0,70
Autonomia	21,40	20,25	-1,15	0,08
Team	40,81	40,72	-0,89	0,93
Coerenza-Fairness	29,86	31,64	1,78	0,01
Job description	18,48	19,34	0,87	0,10
job involvement	17,12	16,63	-0,49	0,35
Reward	16,62	16,60	-0,02	0,97
Leadership	31,77	31,98	0,21	0,75
Innovatività	15,11	15,86	0,74	0,12
Dinamismo-sviluppo	15,81	17,21	1,40	0,01

Per quanto concerne la differenza per tipo di contratto, il campione è stato suddiviso in due gruppi: considerando il gruppo dei lavoratori a tempo indeterminato e un secondo gruppo che comprende tutte le altre tipologie contrattuali ( Collaborazione, Interinale, A Tempo Determinato ). In questo caso emergono differenze significative tra i lavoratori per quanto riguarda la Leadership, il Job involvement, il Reward, la Comunicazione e il Dinamismo/Sviluppo.

Tab.12 - Test differenze delle medie per tipo di contratto

Indicatori	altro	indeterminato	Diff	P-value
Comunicazione	42,09	38	4,94	0,01
Autonomia	21,17	20,97	0,2	0,82
Team	42,83	40,15	2,68	0,06
Coerenza-Fairness	31,96	30,19	1,77	0,03
Job description	18,11	19,04	-0,92	0,18
job involvement	18,55	16,61	1,94	0,01
Reward	18,43	16,26	2,17	0,01
Leadership	33,98	31,32	2,66	0
Innovatività	15,9	15,28	0,63	0,32
Dinamismo-sviluppo	17,96	16,03	1,93	0,01



Per quanto concerne la differenza per inquadramento orario, emerge che non ci sono differenze significative per le variabili identificate.

Tab.13 - Test differenze delle medie per inquadramento orario

Indicatori	Full-time	Part-time	Diff. Full-T e Part-T	P-value
Comunicazione	38,54	37,94	0,6	0,81
Autonomia	21,02	21,53	-0,51	0,72
Team	40,75	38,18	2,58	0,28
Coerenza-Fairness	30,27	30,71	-0,43	0,76
Job description	18,72	18,12	0,6	0,6
job involvement	16,87	16,88	-0,13	0,99
Reward	16,37	18,47	-2,1	0,13
Leadership	31,65	32,82	-1,17	0,42
Innovatività	15,4	14,29	1,1	0,3
Dinamismo-sviluppo	16,27	15,12	1,16	0,34

Infine per quanto riguarda l'inquadramento organizzativo, il campione dei lavoratori è stato suddiviso in due gruppi: il gruppo di livello "basso", comprende operai/forza produttiva e impiegati, mentre il gruppo di livello "alto" comprende i collaboratori/consulenti, i quadri e i dirigenti. In questo caso è evidente la differenza tra i due gruppi di lavoratori per quanto riguarda l'Autonomia, che rientra anche intuitivamente nel criterio di scelta dei due gruppi.

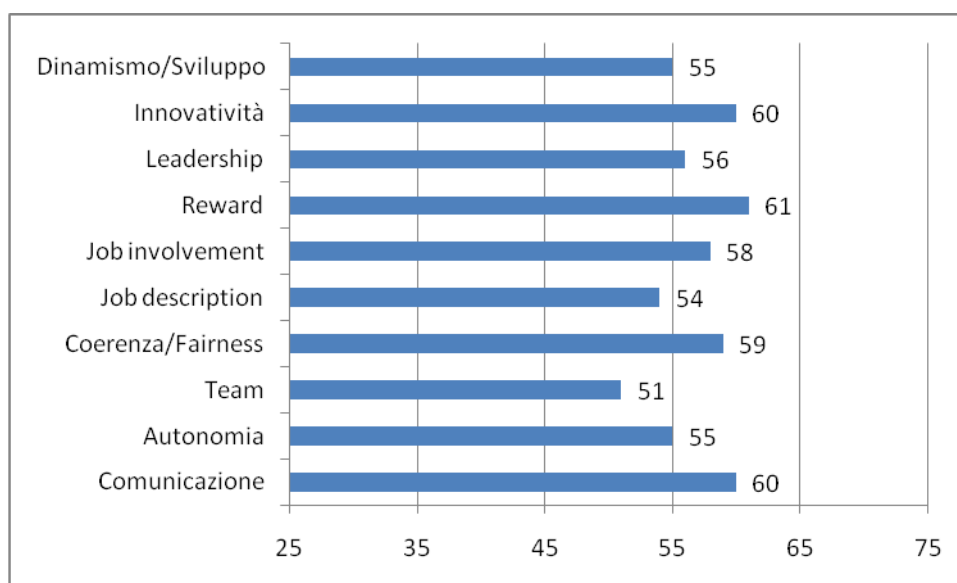
Tab.14 - Test differenze delle medie per inquadramento organizzativo

Indicatori	Basso	Alto	Diff	P-value
Comunicazione	37,98	39,15	-1,17	0,29
Autonomia	20,16	22,23	-2,21	0
Team	39,72	41,36	-1,64	0,12
Coerenza-Fairness	30,81	29,64	1,16	0,06
Job description	18,94	18,47	0,47	0,36
job involvement	16,71	17,11	-0,41	0,42
Reward	16,42	16,58	-0,15	0,8
Leadership	31,19	32,36	-1,17	0,07
Innovatività	15,43	15,2	0,22	0,63
Dinamismo-sviluppo	16,42	15,98	0,43	0,42

A questo punto per approfondire le caratteristiche del campione, è interessante esaminare per ciascuna impresa il contenuto dell'intervista al management, e confrontarlo con l'analisi del clima organizzativo effettuata tramite somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti, per avere una prima impressione della congruenza tra percezione del management e percezione da parte dell'intero gruppo di dipendenti.

Nell'impresa 16, dall'analisi del clima organizzativo emerge un profilo dell'organizzazione abbastanza positivo, dove gli aspetti che la caratterizzano in modo positivo sono il senso di equità che vivono i dipendenti ( Reward= 61 ), la facilità di comunicazione all'interno del gruppo di lavoro ( Comunicazione= 60 ) e la tendenza all'innovatività ( Innovatività= 60 ). Risultati altrettanto significativi sono stati ottenuti rispetto alla percezione relativa alla coerenza e all'efficacia del funzionamento dell'azienda, con riferimento alla coerenza del rapporto tra definizione degli obiettivi, presa di decisione e loro declinazione operativa ( Coerenza/Fairness= 59 ). Inoltre i dipendenti descrivono di avere un buon coinvolgimento nelle loro attività lavorative ( Job involvement= 58 ).

**Grafico 7 – Profilo organizzativo dell'impresa 16**

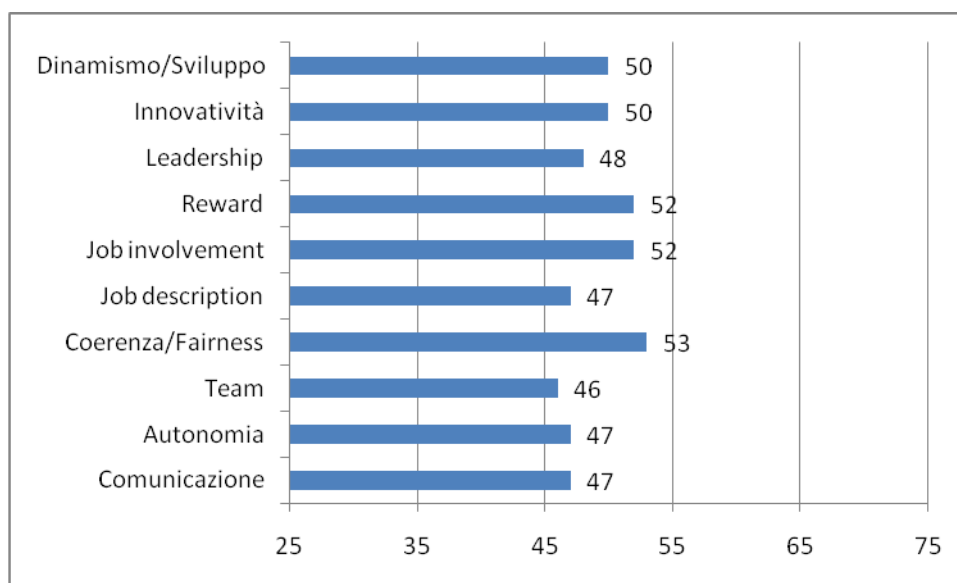


Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti, sia il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM, sia il livello di innovatività emerso dalla valutazione dell'intervista indicavano una propensione all'innovazione nella media. Il management ritiene che l'impresa è innovativa per il "servizio

offerto, in quanto riusciamo a soddisfare e anticipare i bisogni del cliente “ ed anche per il metodo utilizzato “ in quanto abbiamo la possibilità di gestire on-line i nostri servizi “. Anche la percezione del benessere organizzativo sembra congruente con quanto emerge dal profilo organizzativo, in quanto in entrambi i casi emerge un livello di benessere organizzativo nella media. L’elevato senso di equità che emerge dal profilo traspare anche dalle parole del management che evidenzia come i dipendenti abbiano indistintamente la possibilità di crescere all’interno dell’azienda, e che la formazione viene incentivata e retribuita per tutti.

Nell’impresa 19, dall’analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell’organizzazione nella norma, dove gli aspetti che la caratterizzano in modo più positivo sono soprattutto la coerenza aziendale ( Coerenza/Fairness= 53 ), il senso di equità che vivono i dipendenti ( Reward= 52 ) e il loro coinvolgimento nell’organizzazione ( Job involvement= 52 ). Pertanto emerge un profilo organizzativo in cui i dipendenti ritengono di lavorare in un contesto soddisfacente, che permette loro di investire energie nel lavoro quotidiano, e di ricevere le giuste soddisfazioni, il giusto riconoscimento dei propri meriti ed una adeguata opportunità di crescita individuale e professionale.

**Grafico 8 – Profilo organizzativo dell’impresa 19**



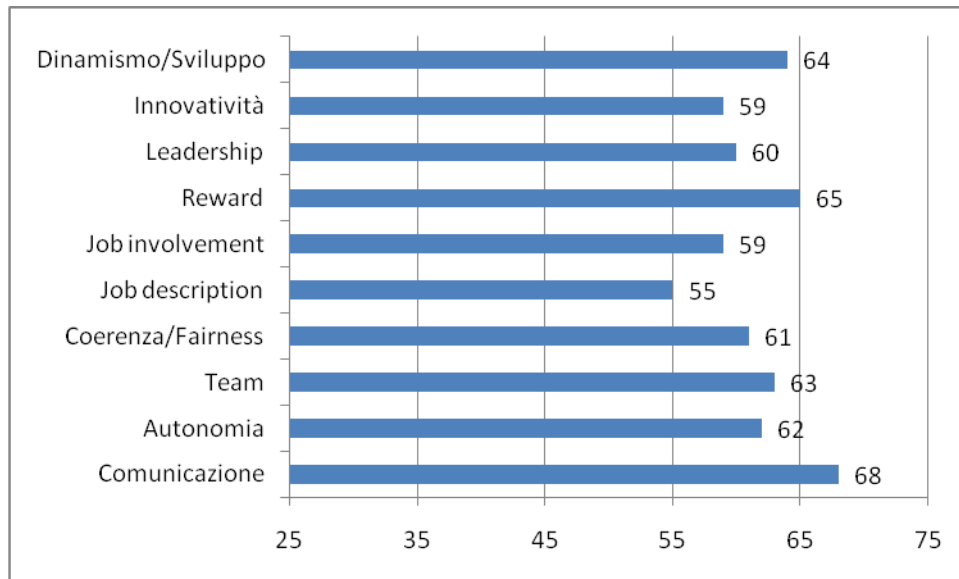
Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere parzialmente con il profilo emerso dalla somministrazione dell’M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all’innovazione del TOM è alto, mentre quello che emerge sia dalla valutazione dell’intervista che dal profilo dell’organizzazione è un livello medio di innovatività. Questo potrebbe spiegarsi in quanto l’orientamento all’innovazione del singolo rappresentante del management non coincide

esattamente con la propensione all'innovazione dell'intera azienda. Infatti anche nell'intervista questo aspetto è venuto in luce, con un livello di innovatività nella norma. Sono tanti i fattori che ostacolano la realizzazione dell'innovazione per una impresa, anche il fatto che le decisioni in alcuni casi vengono prese in gruppo, pertanto l'orientamento individuale non è sufficiente ad orientare tutta l'azienda verso l'innovazione. Inoltre il settore di cui si occupa l'azienda è un settore in cui c'è poca possibilità di innovazione, quindi la tendenza individuale può non trovare piena realizzazione nel contesto in cui si trova ad operare. In effetti il punteggio ottenuto per il fattore innovatività ( =50 ) è nella norma, dal profilo organizzativo rispetto all'innovatività emerge che “ l'azienda è percepita come tendente ad incoraggiare le idee innovatrici che emergono dallo svolgimento del ruolo lavorativo; discretamente disponibile ad ascoltare le proposte di cambiamento che provengono dai suoi dipendenti e a lasciare una adeguata autonomia nel conseguire i risultati del ruolo e a raggiungere gli obiettivi previsti. Si ritiene che l'iniziativa e la riuscita personale non vengano ostacolate.”

Anche per quanto concerne la percezione del benessere organizzativo sembra congruente con quanto emerge dal profilo organizzativo, in quanto in entrambi i casi emerge un livello di benessere organizzativo nella media. Infatti dall'intervista è emerso un senso di equità dell'impresa per tutti i dipendenti, e una particolare attenzione ad esempio a coniugare esigenze della clientela con esigenze ( anche economiche ) dei dipendenti, ad esempio la clientela gradisce molto la reperibilità dei dipendenti dell'impresa, e pertanto l'organizzazione tende a premiare economicamente la reperibilità anche quando non vengono effettuati servizi extra orario di ufficio.

Nell'impresa 10, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione abbastanza positivo, dove gli aspetti che la caratterizzano in modo più positivo sono soprattutto la facilità di comunicazione all'interno del gruppo di lavoro, in quanto le informazioni sono sempre disponibili e trasmesse in modo appropriato dal management, che d'altra parte risulta sensibile alle comunicazioni dei collaboratori ( Comunicazione= 68 ), e il senso di equità e di sensibilità sociale ( Reward= 65 ), in quanto l'organizzazione risulta sensibile ed equa nell'offrire possibilità di crescita a tutti i dipendenti, ciò che viene premiato sono il merito e i risultati, e questo trasmette un senso di imparzialità tra i dipendenti. Un altro aspetto rilevante è la percezione da parte dei dipendenti di appartenere ad una realtà dinamica, aperta al progresso sociale ( Dinamismo/Sviluppo= 64 ), che riesce ad apportare i cambiamenti necessari in modo tempestivo e fornendo ai suoi dipendenti gli strumenti necessari per fronteggiarli.

**Grafico 9 – Profilo organizzativo dell'impresa 10**

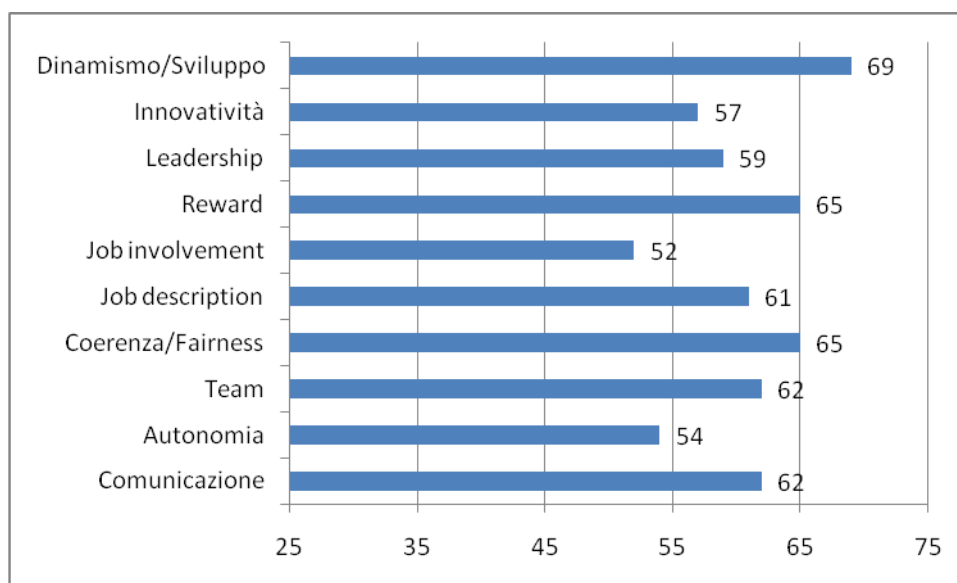


Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere parzialmente con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è nella norma, mentre quello che emerge sia dalla valutazione dell'intervista che dal profilo dell'organizzazione è un livello alto di innovatività. In effetti dall'intervista emerge che il settore stesso in cui l'azienda opera consente di essere innovativa nella tipologia di servizi che offre alle altre imprese; di fatto il punteggio ottenuto per il fattore innovatività ( =59 ) è positivo. Anche per quanto concerne la percezione del benessere organizzativo sembra congruente con quanto emerge dal profilo organizzativo, in quanto in entrambi i casi emerge un livello di benessere organizzativo positivo. Infatti dall'intervista è emersa “ una filosofia aziendale basata sulla condivisione delle esperienze “, pertanto si privilegia il lavoro di gruppo e una volta al mese vengono organizzate “ riunioni mensili di programmazione e condivisione “.

Nell'impresa 2, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione abbastanza positivo, dove l'aspetto che la caratterizza in modo più positivo è la dinamicità del sistema organizzativo, in quanto sa introdurre con tempestività i cambiamenti necessari, ed è in grado di fornire alle risorse umane gli strumenti necessari per fronteggiare tali cambiamenti ( Dinamismo/Sviluppo= 69 ). Inoltre altri due aspetti che la caratterizzano in modo positivo sono il senso di equità percepito dai dipendenti ( Reward= 65 ) e la coerenza delle politiche aziendali ( Coerenza/Fairness= 65 ), questo indica che l'organizzazione è percepita dai

dipendenti come socialmente sensibile ed imparziale nell'offrire possibilità di crescita a tutti i dipendenti, che tende a premiare il merito e i risultati, consentendo ai dipendenti di vivere un senso di imparzialità. Inoltre questo dato indica che l'organizzazione è attenta a definire le sue mete, che insieme alle politiche aziendali, vengono portate avanti quotidianamente nello svolgimento del proprio lavoro.

**Grafico 10 – Profilo organizzativo dell'impresa 2**

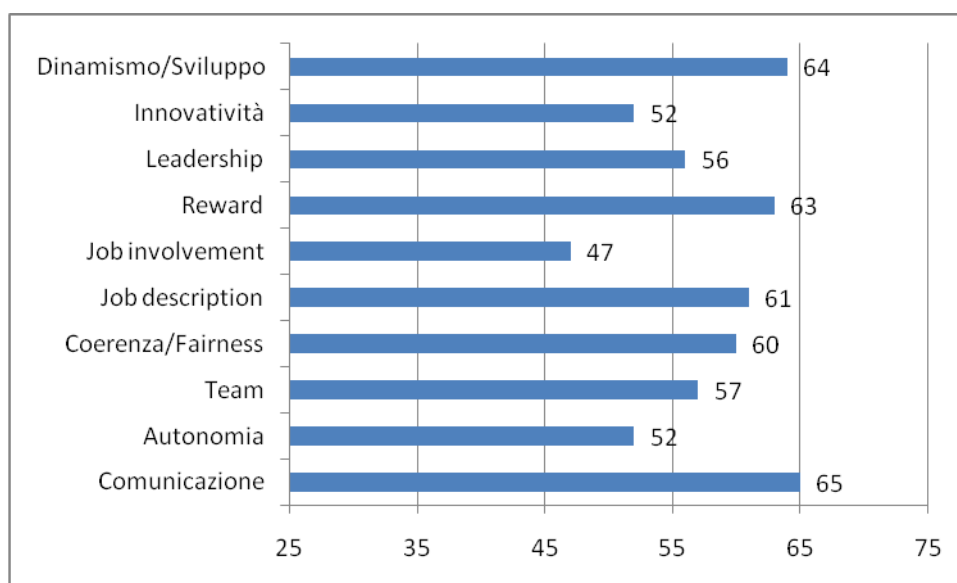


Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere parzialmente con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è nella norma, mentre quello che emerge sia dalla valutazione dell'intervista che dal profilo dell'organizzazione è un livello medio-alto di innovatività. In effetti dall'intervista emerge che l'impresa si impegna in attività innovative, che riguardano soprattutto l'acquisto di macchinari che possano consentire di velocizzare il processo produttivo. E questo si accompagna all'attenzione per la formazione dei dipendenti sull'importanza degli stessi per la produttività aziendale e sul corretto utilizzo dei nuovi macchinari, in modo che l'innovazione venga accolta con entusiasmo dal personale, questo è confermato da un punteggio positivo per il fattore innovatività ( = 57 ). Anche per quanto concerne la percezione del benessere organizzativo sembra congruente con quanto emerge dal profilo organizzativo, in quanto in entrambi i casi emerge un livello di benessere organizzativo positivo. Infatti dall'intervista è emersa l'attenzione ai dipendenti, sia per la loro formazione, che avviene sul campo in modo continuo, che per quanto riguarda il sistema degli incentivi. Infine nell'intervista al

management viene sottolineata l'importanza del lavoro di gruppo, che viene confermata dal punteggio ottenuto dal fattore Team ( = 62 ) e Comunicazione ( = 62 ).

Nell'impresa 12, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione mediamente positivo, dove l'aspetto che la caratterizza in modo positivo è la facilità di comunicazione all'interno del gruppo di lavoro ( Comunicazione= 65 ), che indica che il management è attento a trasmettere in modo appropriato le informazioni ed è sensibile alle comunicazioni dei collaboratori. Un altro aspetto che caratterizza positivamente l'organizzazione è il dinamismo dell'organizzazione ( Dinamismo/Sviluppo= 64 ), che indica una apertura, da parte del management, al progresso sociale e personale e ai bisogni sociali e personali. Infine un altro aspetto particolarmente positivo è il senso di equità percepito dai dipendenti ( Reward= 63 ), che sentono di appartenere ad una organizzazione imparziale e corretta nei sistemi di valutazione.

**Grafico 11 – Profilo organizzativo dell'impresa 12**

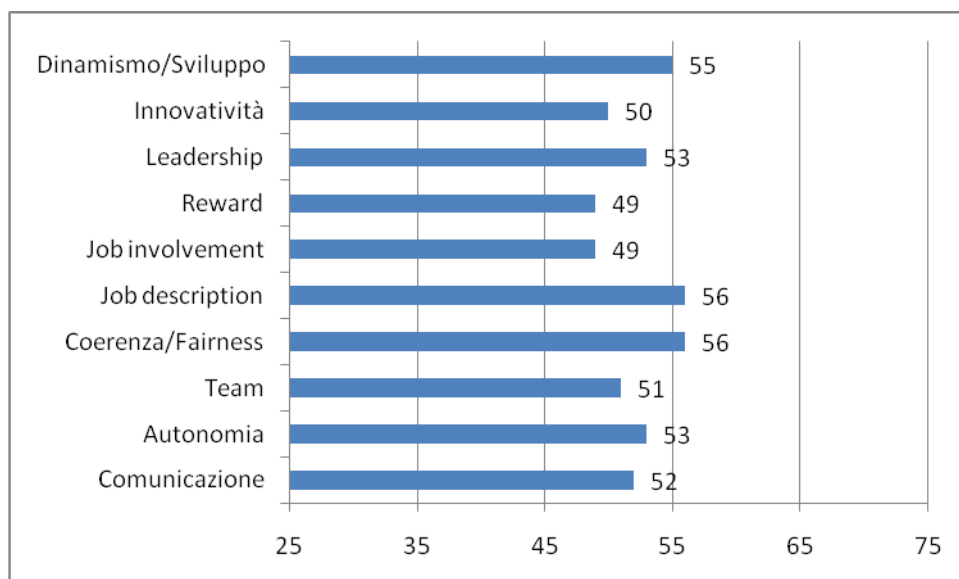


Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è nella norma, mentre il livello di innovatività emerso dall'intervista è basso, potremmo pertanto considerare che l'impresa ha una propensione all'innovazione medio-bassa, così come effettivamente emerge dal punteggio ottenuto dall'indicatore Innovatività ( = 52 ) dell' M\_DOQ 10. Quello che è emerso durante l'intervista è che all'interno dell'impresa c'è poca autonomia decisionale, in quanto la si tratta di una impresa che nonostante abbia sede sul territorio

palermitano, appartiene ad una società madre che ha sede su un altro territorio. Pertanto le decisioni, soprattutto quelle che riguardano l'innovazione, sono dettate dall'area direzionale della società madre. Anche per quanto concerne la percezione del benessere organizzativo la valutazione dell'intervista al management sembra congruente con quanto emerge dal profilo organizzativo, in quanto in entrambi i casi emerge un livello medio di benessere organizzativo. Effettivamente nell'intervista viene riportato che si privilegia una "conduzione familiare" dove ciascun dipendente si sente a suo agio nell'organizzazione, ed inoltre proprio per questo motivo "i compiti sono solo sulla carta, poi tutti si occupano di tutto". Questa familiarità, fa sentire tutti i dipendenti trattati allo stesso livello, come dimostrato dal punteggio positivo della variabile Reward dell' M\_DOQ 10, e consente loro di affrontare al meglio i momenti di crisi. È interessante notare che la somministrazione dell' M\_DOQ 10 al personale è avvenuta al loro rientro da un periodo di cassa integrazione, pertanto il profilo che emerge ha una valenza ancor più importante, in quanto dimostra che l'organizzazione è forte anche quando attraversa momenti di crisi.

Nell'impresa 9, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione nella norma, dove gli aspetti che la caratterizzano in modo positivo sono la chiarezza dei ruoli e dei compiti ( Job description= 56 ) e la congruenza delle politiche aziendali e la definizione delle mete organizzative ( Coerenza/Fairness= 56 ). Accanto a questi aspetti emerge anche la percezione dei dipendenti di appartenere ad una azienda dinamica che promuove il progresso personale e lo sviluppo organizzativo ( Dinamismo/Sviluppo= 55 ).

**Grafico 12 – Profilo organizzativo dell'impresa 9**

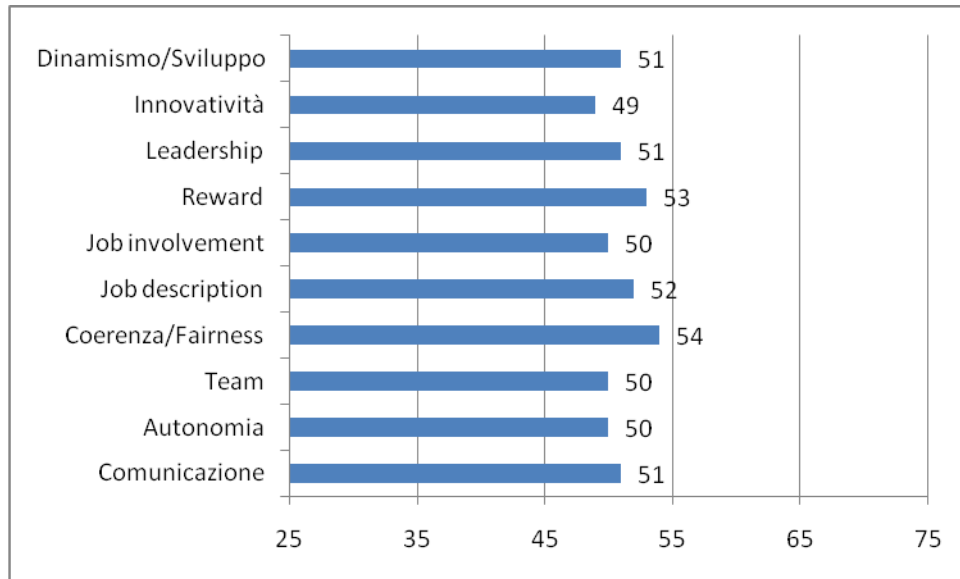




Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere parzialmente con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM così come il livello di innovatività emerso dall'intervista è alto, mentre dalla somministrazione dell' M\_DOQ 10 ai dipendenti emerge una innovatività nella media ( Innovatività= 50 ). Potrebbe darsi che il management tenda a sopravvalutare la propensione all'innovazione dell'impresa, o semplicemente non riesca a coinvolgere tutto il personale. Anche se il livello di comunicazione valutato dall' M\_DOQ 10 è nella norma, pertanto è più probabile che vi sia una tendenza da parte del management a sopravvalutare la propensione all'innovazione dell'impresa. In effetti anche la valutazione dell'intervista sul benessere organizzativo sembra che sopravvaluti la condizione dell'impresa, dove effettivamente emerge un profilo organizzativo nella norma. Il management riporta di attraversare un momento positivo dal punto di vista della produzione, e mette in evidenza la gestione “ familiare” nonostante la dimensione dell'impresa non sia eccessivamente ridotta. Questo consente comunque ai dipendenti di sperimentare un senso di equità e di sentire il senso di appartenenza all'organizzazione, anche grazie ad un buon livello di autonomia concesso, nonostante i vincoli derivanti dalle procedure ( Autonomia= 53 ).

Nell'impresa 15, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione nella norma, dove gli aspetti che la caratterizza in modo positivo sono la congruenza delle politiche aziendali e la definizione delle mete organizzative ( Coerenza/Fairness= 54 ), e il senso di equità e di sensibilità sociale ( Reward= 53 ), pertanto l'organizzazione risulta sensibile ed equa nell'offrire possibilità di crescita a tutti i dipendenti, premiandone il merito e i risultati, e i dipendenti percepiscono il senso di imparzialità. Quello che emerge è un profilo abbastanza omogeneo dell'organizzazione, dove tutti gli indicatori assumono valori medi e positivi, segno di buon equilibrio tra gli stessi. Il management è percepito dai dipendenti come mediamente adeguato sia per quanto riguarda i rapporti interpersonali che riesce ad attivare con i suoi collaboratori che per il flusso di comunicazione che avviene a tutti i livelli.

**Grafico 13 – Profilo organizzativo dell'impresa 15**

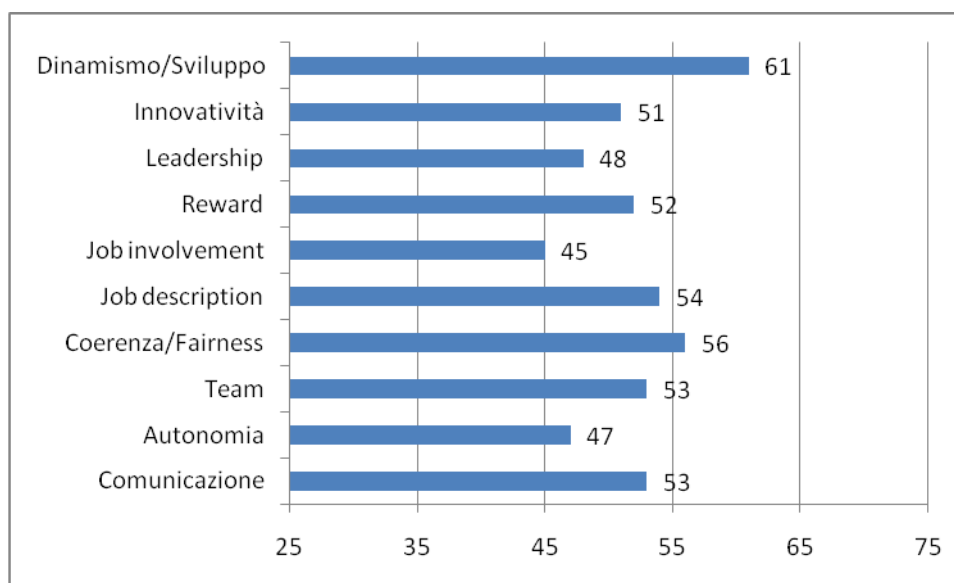


Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è alto, mentre il livello di innovatività emerso dalla valutazione dell'intervista è nella media, così come evidenziato dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti ( Innovatività= 49 ). Possibilmente l'orientamento all'innovazione del rappresentante del management intervistato è più alto della media rispetto agli altri componenti del consiglio direttivo, in quanto l'intervistato è un membro giovane, mentre il consiglio direttivo è composto da alcuni anziani, che gestiscono l'organizzazione da molti decenni; pertanto il suo orientamento all'innovazione non coincide direttamente con l'innovazione dell'impresa, come effettivamente emerge anche dalla sua intervista. Rispetto al livello di benessere organizzativo sia il management, attraverso l'intervista, che i dipendenti, attraverso l'M\_DOQ 10 concordano a definirlo nella media. Il management evidenzia l'attenzione per la formazione, che viene fatta di continuo e per i benefit e i premi di produzione, che vengono riveduti ogni 2/3 anni. Questo dimostra una attenzione per la crescita e la gratificazione dei lavoratori, che ad esempio emerge dal livello medio alto di Reward. Inoltre un aspetto a cui il management fa attenzione è la comunicazione, con l'ausilio di specifici software che consentono una rapida ed esatta condivisione delle informazioni tra tutti i dipendenti.

Nell'impresa 4, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione nella norma, dove l'aspetto che la caratterizza in modo abbastanza positivo è l'apertura al

progresso e ai bisogni personali e sociali ( Dinamismo/Sviluppo= 61 ), i dipendenti sembra che percepiscono di appartenere ad una organizzazione dinamica e aperta al progresso sociale che riesce ad apportare i cambiamenti necessari in modo tempestivo e fornendo loro gli strumenti necessari per fronteggiarli. Inoltre emerge un livello positivo di coerenza nelle politiche aziendali sia all'interno che in riferimento al contesto sociale ( Coerenza/Fairness= 56 ). Inoltre i dipendenti mostrano una piena consapevolezza della portata e dei limiti dei loro ruoli e delle responsabilità legate alla posizione ricoperta ( Job description= 54 ).

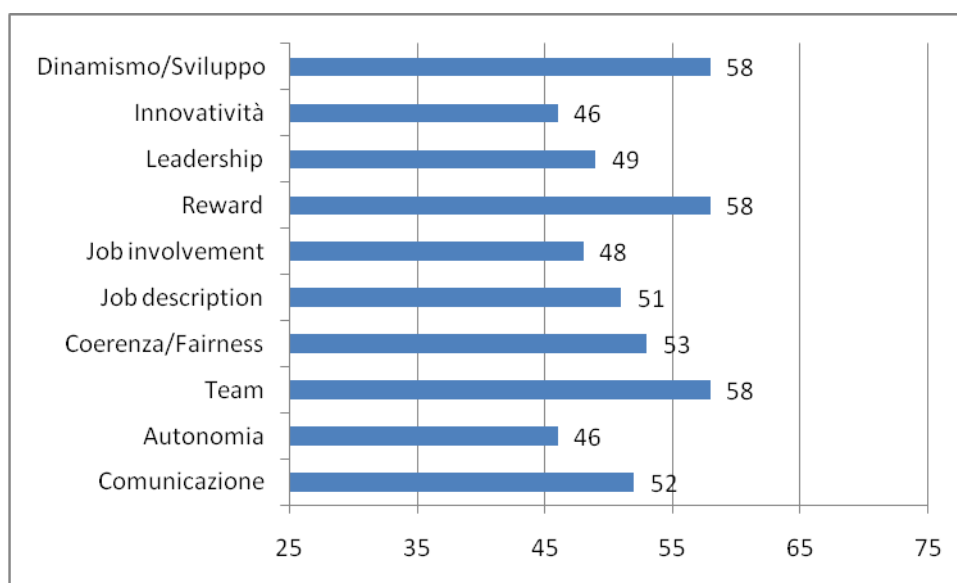
**Grafico 14 – Profilo organizzativo dell'impresa 4**



Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra piuttosto coincidente con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è alto, mentre il livello di innovatività emerso dalla valutazione dell'intervista è nella media, così come evidenziato dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti ( Innovatività= 51 ). Probabilmente l'orientamento all'innovazione del management è elevato, ma le condizioni ambientali e contestuali possono creare qualche ostacolo per la sua piena realizzazione. Rispetto al livello di benessere organizzativo sia il management, attraverso l'intervista, che i dipendenti, attraverso l'M\_DOQ 10 concordano nel definirlo nella media. Dall'intervista al management emerge l'attenzione per la comunicazione e il lavoro di squadra, ma effettivamente emergono alcune criticità rispetto all'autonomia dei dipendenti e il coinvolgimento nel lavoro svolto a causa degli automatismi delle procedure che si rendono necessarie per il tipo di lavoro svolto.

Nell'impresa 11, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione nella norma, dove gli aspetti che la caratterizzano in modo abbastanza positivo sono l'importanza del lavoro di gruppo ( Team= 58 ), l'imparzialità e l'obiettività nel riconoscimento dei meriti individuali ( Reward= 58 ), e la dinamicità del sistema organizzativo, che risulta capace di introdurre i cambiamenti necessari in modo tempestivo e fornendo ai dipendenti le risorse necessarie a fronteggiarli ( Dinamismo/Sviluppo= 58 ).

**Grafico 15 – Profilo organizzativo dell'impresa 11**

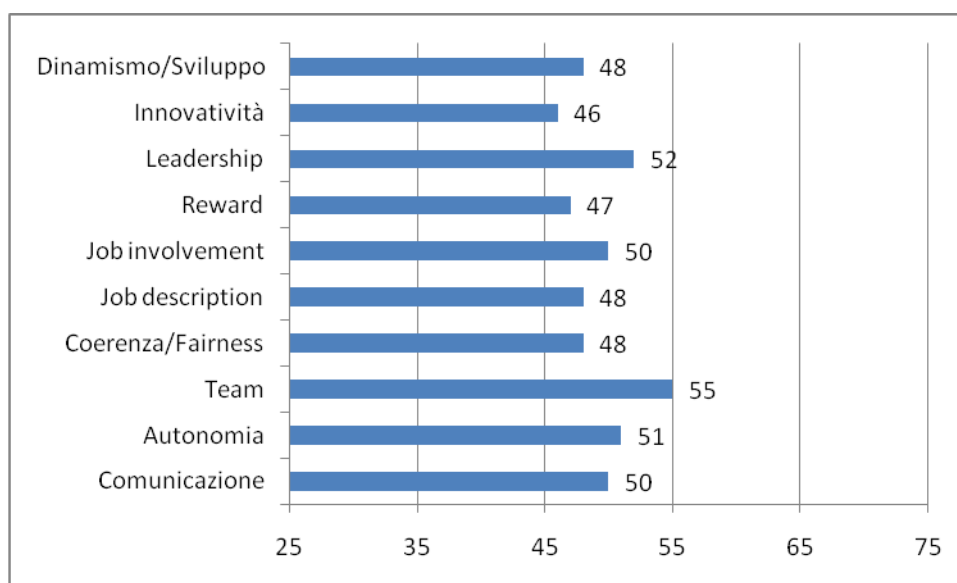


Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere parzialmente con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è alto, mentre il livello di innovatività emerso dalla valutazione dell'intervista è appena nella norma, e l'intervista stessa al rappresentante del management evidenziava una propensione all'innovazione nella media. In questo caso il management già nell'intervista ha messo in luce alcuni aspetti del territorio che creano ostacoli alla possibilità di sviluppo e di investimento in innovazione da parte dell'impresa, pertanto l'orientamento all'innovazione del management non è pienamente realizzato all'interno dell'organizzazione probabilmente per questo motivo. Per quanto riguarda il livello di benessere dell'organizzazione sia dall'intervista al management che dalla somministrazione dell' M\_DOQ 10 al personale emerge una situazione nella media. Dove anche in questo caso, come nel precedente, emergono alcune criticità rispetto all'autonomia dei dipendenti e il coinvolgimento nel lavoro svolto a causa degli automatismi delle procedure che si rendono necessarie per il tipo di lavoro svolto. Interessante è l'importanza che il management attribuisce al gruppo, come confermato dall' M\_DOQ 10,

addirittura enfatizzando il ruolo della pausa pranzo, con l'utilizzo della mensa come spazio di aggregazione importante e pertanto viene imposta la regola di “ non parlare di lavoro “, al fine di favorire la comunicazione che riguarda gli interessi personali, che consente di creare una maggiore partecipazione.

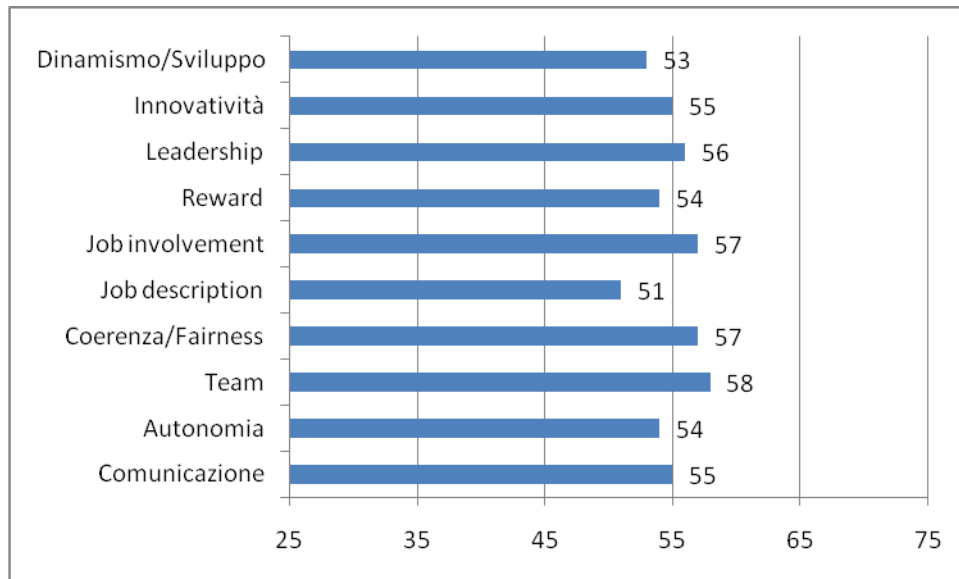
L'impresa 20 ha una composizione particolare, in quanto è una azienda che supera il centinaio di dipendenti, ed è costituita da una sede centrale e alcune sedi operative, durante l'intervista al management sono emerse alcune peculiarità specifiche per ciascuna tipologia di sede, pertanto l'analisi del clima organizzativo sarà diversificata, e si considera impresa 20 la sede centrale e impresa 20 bis il nucleo delle sedi operative. Quello che emerge in entrambi i casi è un profilo dell'organizzazione nella norma. Gli aspetti che caratterizzano in modo abbastanza positivo la sede centrale sono la coesione del gruppo ( Team= 55 ) e la Leadership ( = 52 ), pertanto emerge il profili di un gruppo di dipendenti che si sentono a loro agio e si aiutano e sostengono reciprocamente, e un management adeguato a svolgere la sua funzione.

**Grafico 16 – Profilo organizzativo dell'impresa 20**



Gli aspetti che caratterizzano il nucleo delle sedi operative, sono anche in questo caso la coesione di gruppo ( Team= 58 ) e la Leadership ( = 56 ), ma il gruppo è anche fortemente caratterizzato dalla percezione della congruenza delle politiche aziendali e delle mete organizzative rispetto al lavoro svolto quotidianamente ( Coerenza/Fairness= 57 ), e dal coinvolgimento dei dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro ( Job involvement= 57 ).

**Grafico 17 – Profilo organizzativo dell'impresa 20bis**



Come appare evidente anche confrontando i due grafici, il nucleo delle sedi operative ha una percezione migliore rispetto a tutti gli aspetti che caratterizzano l'organizzazione. Si potrebbe pensare ad una tendenza a voler descrivere una situazione organizzativa migliore della realtà, ma questo è da escludersi, se si considera che il nucleo operativo è composto da diverse squadre che operano in territori diversi, che hanno compilato il questionario in momenti diversi, quindi senza possibilità di influenzarsi nella scelta delle risposte. Quello che invece emerge anche dal confronto con il management è che il nucleo operativo è un gruppo forte, che è abituato a lavorare in squadra, come ha affermato il rappresentante del management “ il nostro punto di forza sono le persone che lavorano nell'azienda, soprattutto gli operai, perché si sentono parte dell'azienda e danno il massimo”.

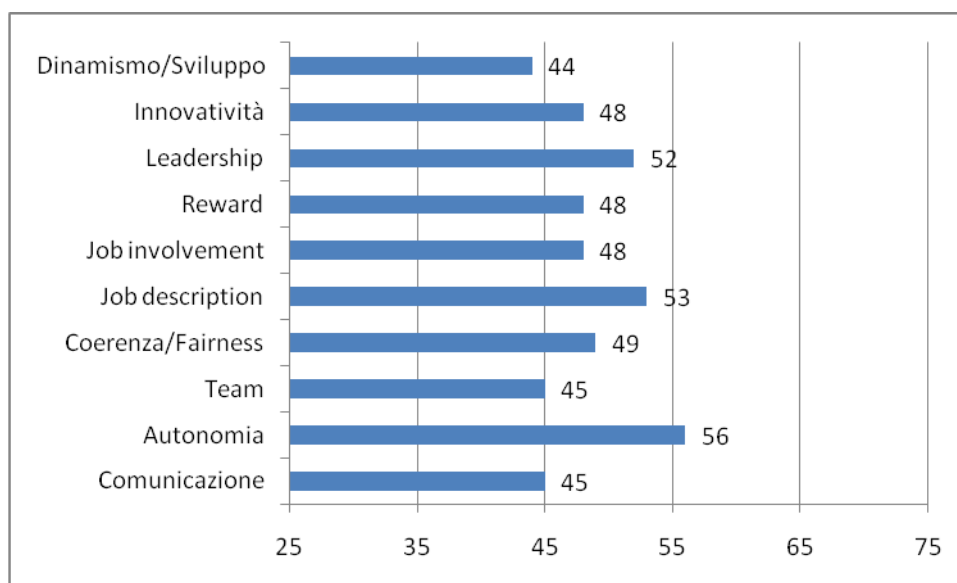
Effettivamente confrontando la valutazione dell'intervista con il profilo che emerge dall' M\_DOQ 10, non c'è una perfetta corrispondenza, in quanto l'intervista descrive un alto livello di benessere organizzativo, mentre l' M\_DOQ 10 elabora due profili che sono nella norma, e soltanto quello del nucleo operativo con tendenza al positivo. È evidente comunque che durante l'intervista il rappresentante del management ha messo in luce queste differenze, pur enfatizzando l'aspetto più positivo dell'organizzazione ( di cui vantarsi ) e tenendo più nascosto l'aspetto più critico.

Per quanto riguarda l'innovazione, la percezione del rappresentante del management sembra coincidere parzialmente con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i

dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è nella media, così come il livello di innovatività emerso dalla valutazione dell'intervista è appena nella norma, e l'intervista stessa al rappresentante del management evidenziava una propensione all'innovazione nella media.

Nell'impresa 8, dall'analisi del clima organizzativo, emerge un profilo dell'organizzazione nella norma, con alcuni aspetti che sfiorano la criticità e altri che sono pienamente nella norma. Gli aspetti che caratterizzano l'impresa in modo più positivo sono l'Autonomia (=56), la descrizione dei ruoli ( Job description= 53 ) e la Leadership ( = 52 ). Questi aspetti sono significativi in quanto indicano che i dipendenti percepiscono di avere una certa autonomia nel loro lavoro, in quanto conoscono i limiti e la portata dei loro ruoli, e riconoscono la presenza di una leadership adeguata, e sufficientemente attenta ai problemi lavorativi e personali. Gli aspetti più critici riguardano il Dinamismo/Sviluppo ( = 44 ), la Comunicazione ( = 45 ) e il Team ( = 45 ).

**Grafico 18 – Profilo organizzativo dell'impresa 8**



Effettivamente la percezione del rappresentante del management sembra coincidere parzialmente con il profilo emerso dalla somministrazione dell'M\_DOQ 10 a tutti i dipendenti. Infatti il punteggio ottenuto nella scala di orientamento all'innovazione del TOM è nella norma, così come confermato dal punteggio del fattore Innovatività ( = 48 ) dell' M\_DOQ 10, mentre il livello di innovatività rilevato tramite l'intervista risulta alto. È evidente in questo caso, come il management non riesca a trasmettere ai suoi dipendenti

l'impegno dell'organizzazione in questo tipo di attività, forse per alcune carenze di comunicazione, come emerge dal fattore comunicazione ai limiti della norma, e anche per questo i dipendenti non percepiscono l'azienda come dinamica. Per quanto riguarda il benessere dell'organizzazione, forse c'è stata una sopravvalutazione da parte del management, in quanto il livello di benessere organizzativo emerso dall'intervista è alto, invece dal profilo dell' M\_DOQ 10 emerge una situazione nella media con aspetti appena nella norma.

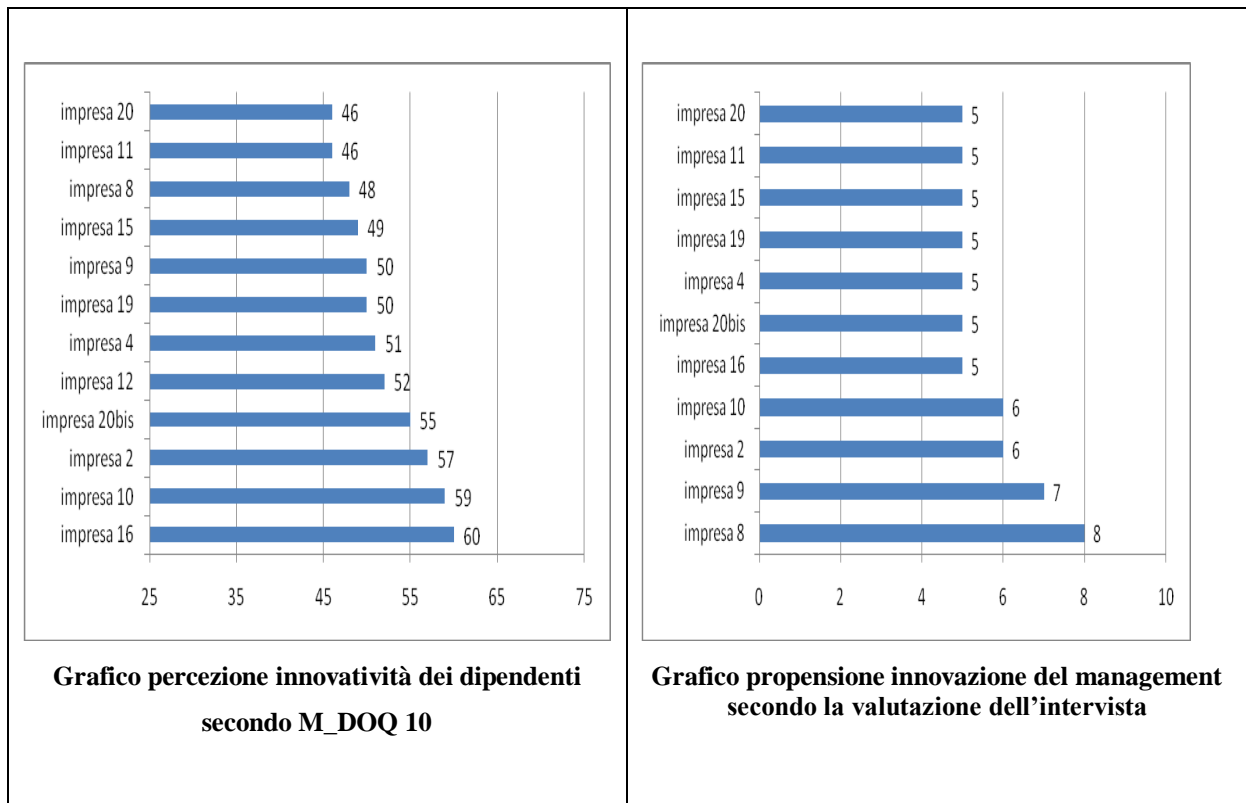
Dopo aver descritto le caratteristiche di tutte le imprese appartenenti al campione si può procedere alla verifica delle ipotesi di ricerca.

Innanzitutto è opportuno verificare se effettivamente la percezione del management rispetto all'innovatività dell'organizzazione corrisponda alla percezione dei dipendenti, in quanto come già emerso nelle singole analisi delle situazioni delle imprese, può capitare che il management e i dipendenti abbiano una percezione diversa della realtà organizzativa, oppure che il management per quanto orientato all'innovazione non riesca concretamente a realizzare i giusti interventi in tal senso, oppure che questi non vengano correttamente interpretati dai dipendenti.

Per avere una idea immediata di quello che è emerso nel campione basti confrontare la rappresentazione grafica dell'innovatività nelle imprese percepita dai dipendenti e la rappresentazione grafica della propensione all'innovazione percepita dal management.



**Tab. 3 – Comparazione tra percezione dell'innovazione dei dipendenti e del management**

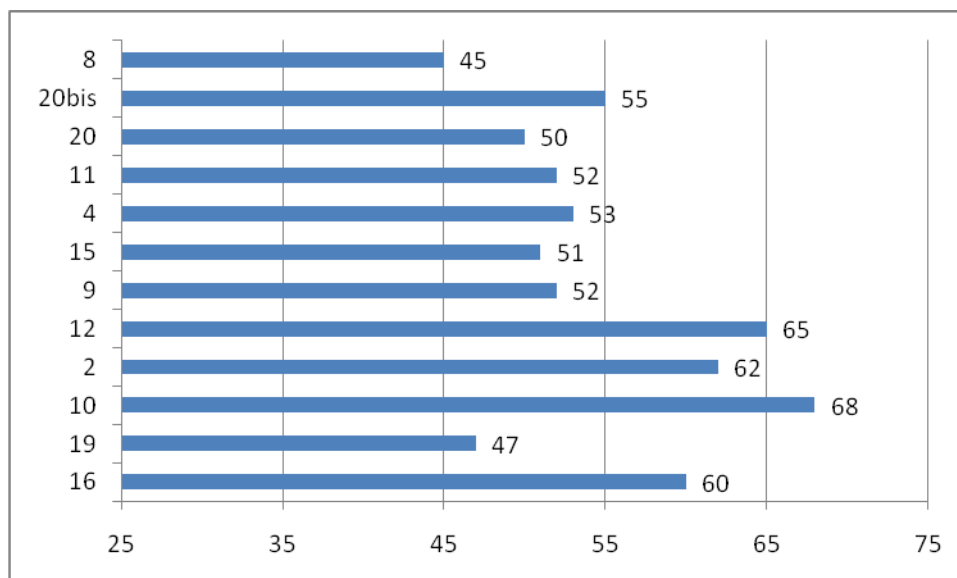


Quello che emerge a vista d'occhio è che in alcuni casi le percezioni coincidono, mentre in altri no. Ad esempio l'impresa 12 secondo il management è scarsamente innovativa, mentre i dipendenti la percepiscono mediamente innovativa. Di contro l'impresa 9 è percepita altamente innovativa dal management, e mediamente innovativa dai dipendenti. Prima di cercare una giustificazione per le differenze riscontrate è opportuno procedere alla verifica dell'ipotesi H2 che ipotizza che la percezione dell'innovatività espressa dal management sia connessa all'innovatività percepita dai dipendenti dell'organizzazione in termini di causalità lineare; per verificare tale ipotesi si misura la percezione dell'innovatività espressa dal management utilizzando l'indice ottenuto dalla valutazione dell'intervista, che è costituito da una scala ordinale basso ( $0 < X < 2$ ) / medio ( $3 < X < 5$ ) / alto ( $6 < X < 8$ ); mentre si misura l'innovatività percepita dai dipendenti dell'organizzazione utilizzando l'indice ottenuto dall'indicatore innovatività dell' M\_DOQ 10, che è costituito da una scala ordinale i cui valori vanno da molto critico ( $25 < Y < 35$ ) / critico ( $35 < Y < 45$ ) / nella norma ( $45 < Y < 55$ ) / positivo ( $55 < Y < 65$ ) / molto positivo ( $65 < Y < 75$ ). Per verificare tale relazione si è utilizzato l'indice del Chi Quadrato che ha dato un valore di 14,83 ad un livello di significatività dello 0,005 che ha confermato pertanto l'ipotesi di una relazione tra innovatività percepita del management e innovatività percepita dai dipendenti.

A questo punto, prima di procedere alla verifica dell'ipotesi H3, che ha l'obiettivo di verificare la relazione esistente tra innovatività dell'organizzazione, misurata attraverso l'indicatore innovatività dell' M\_DOQ 10, e gli altri fattori organizzativi presi in considerazione dall' M\_DOQ 10, misurati attraverso gli altri indicatori dell' M\_DOQ 10: comunicazione, autonomia, team, coerenza/fairness, job description, job involvement, reward, leadership, dinamismo/sviluppo, può essere interessante considerare i singoli fattori e vedere quali sono maggiormente positivi e quali invece assumono maggiormente aspetti critici.

La comunicazione è un aspetto molto importante nell'organizzazione in quanto il corretto utilizzo della comunicazione consente di perseguire gli obiettivi organizzativi, infatti come già definito nella prima parte del lavoro, la comunicazione organizzativa è definita da Invernizzi ( 2001 ) come “ l'insieme dei processi di creazione, di scambio e di condivisione dei messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nel suo ambiente. Essa coinvolge i membri interni, i collaboratori interno-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione compresi i suoi clienti effettivi o potenziali. Essa costituisce parte integrante dei processi produttivi e decisionali e dei rapporti con gli ambienti esterni; viene usata per definire e condividere la missione, la cultura, i valori dell'impresa; viene impiegata inoltre per sviluppare qualità dei prodotti e dei servizi; favorisce infine la visibilità all'interno e all'esterno di tutta l'organizzazione, delle sue attività, delle sue politiche e dei cambiamenti in corso “.

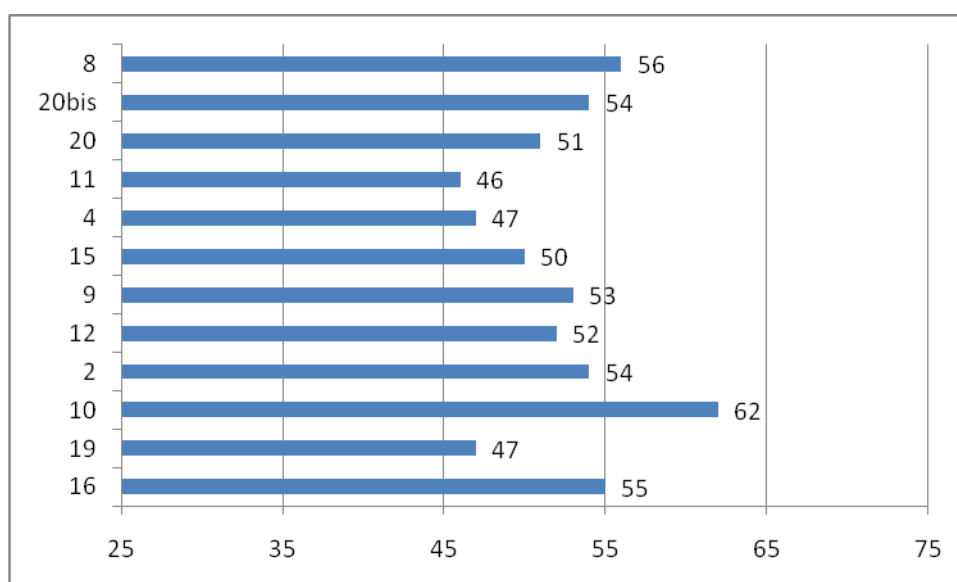
**Grafico 18 – Comunicazione nelle imprese del campione**



Quello che emerge nel campione è un livello di comunicazione nella media per la maggior parte delle imprese, e un livello abbastanza positivo per quattro di esse.

Il secondo fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è l'autonomia, anche questo è un fattore molto importante in quanto è fondamentale che i dipendenti possano sperimentare la giusta dose di autonomia per poter sviluppare il pieno delle loro potenzialità, anche se talvolta questo si realizza più facilmente per i livelli più alti dell'organizzazione aziendale, e non per le forza produttiva che spesso si ritrova a dover gestire l'automatismo delle macchine, e quindi ha poca libertà decisionale.

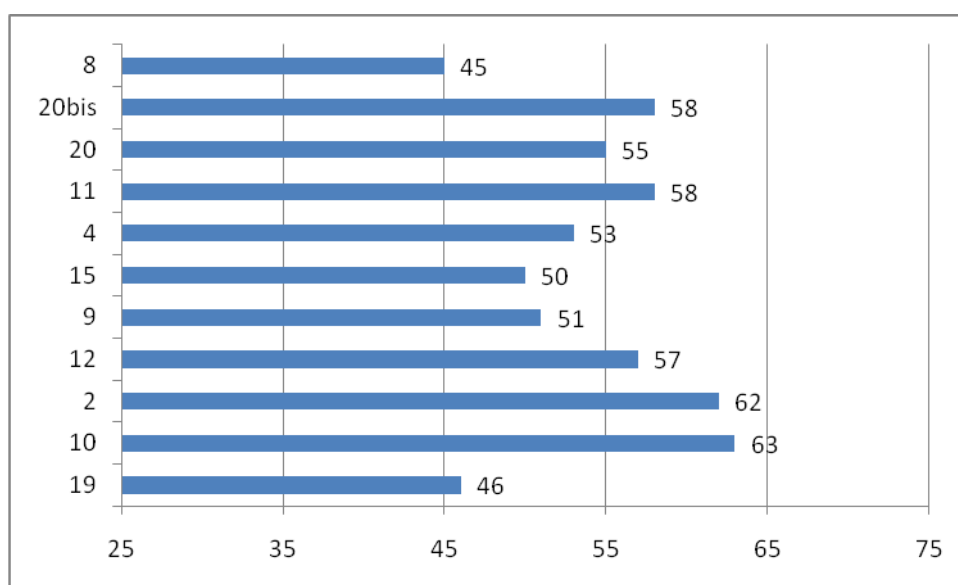
**Grafico 19 – Autonomia nelle imprese del campione**



Come emerge dalla rappresentazione grafica, le imprese del campione sono caratterizzate da una autonomia media, che in certi casi sfiora quasi la criticità, per imprese come la 11, la 4 e la 19, dove, come già visto nell'analisi dei singoli profili aziendali, la scarsa autonomia è dovuta spesso alla gestione di macchinari che richiedono automatismi. L'impresa che ha un livello di autonomia abbastanza positivo è l'impresa 10, che è un'azienda giovane con pochi dipendenti, ed opera nel settore della tecnologia. Nell'intervista al management è emersa l'attenzione per questo aspetto, in quanto viene adottata una politica di massima condivisione delle esperienze lavorative e delle competenze, al fine di rendere tutti autonomi nel lavoro quotidianamente svolto.

Il terzo fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è il team, anche questo è un fattore molto importante in quanto nel contesto organizzativo è importante che il gruppo di dipendenti sia sufficientemente coeso, sappia lavorare in squadra senza che nascano conflitti che rallentino oppure ostacolino la produzione. Piuttosto il lavoro di squadra deve essere inteso come un fattore di promozione dello sviluppo aziendale, in quanto lavorare in gruppo arricchisce i singoli dipendenti nelle competenze individuali, può favorire l'innovazione, grazie allo sviluppo della creatività, e pertanto può contribuire a rendere competitiva l'impresa.

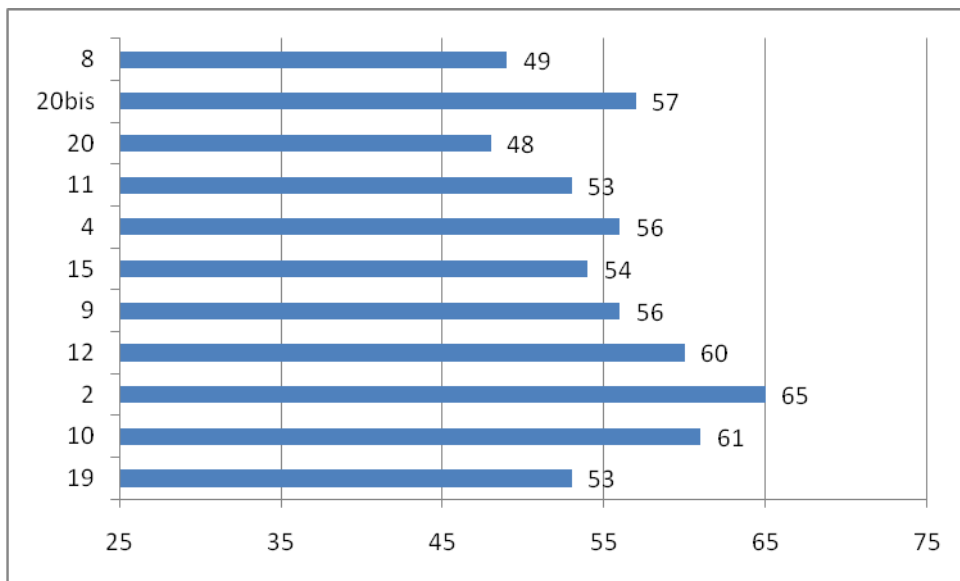
**Grafico 20 – Team nelle imprese del campione**



Quello che emerge nel campione è una situazione piuttosto positiva, fatta eccezione per due imprese nella quale il fattore team sfiora il livello di criticità.

Il quarto fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è la Coerenza/Fairness, che riguarda “ l'immagine dell'organizzazione e la declinazione operativa degli orientamenti strategici “ ( Mayer, D'Amato, 2007 ). Questo fattore è importante perché fa riferimento alla percezione della coerenza e dell'efficacia della struttura organizzativa.

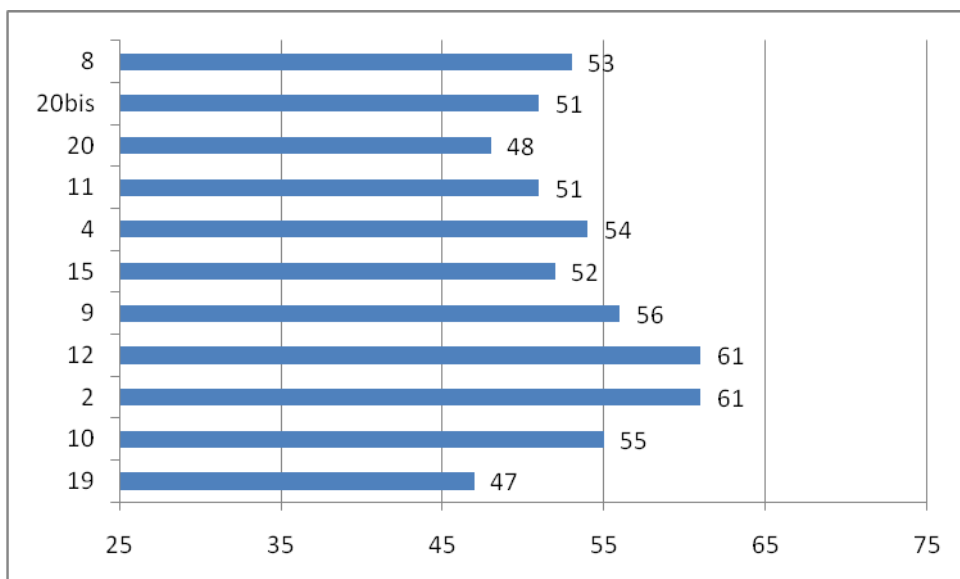
**Grafico 21 – Coerenza/Fairness nelle imprese del campione**



Quello che emerge nel campione è una situazione piuttosto positiva, questo indica che tutte le imprese del campione sono chiare nel definire i loro obiettivi strategici e riescono a mantenerli nel tempo, creando nei dipendenti un senso di fiducia nell'organizzazione di cui fanno parte. Questi sentimenti positivi vissuti dai dipendenti nei confronti dell'impresa sono importanti perché possono influire il buon rendimento dei lavoratori.

Il quinto fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è il job description, ovvero le percezioni relative alla descrizione dei ruoli all'interno dell'organizzazione.

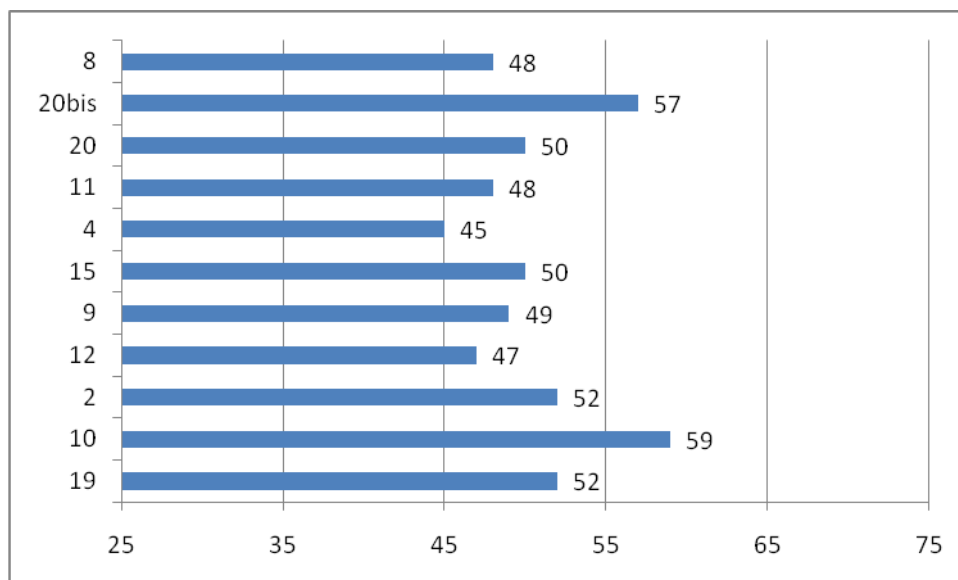
**Grafico 22 – Job description nelle imprese del campione**



Come si evidenzia nella rappresentazione grafica, questo aspetto è mediamente positivo nel campione delle imprese. Questo aspetto è rilevante in quanto per il corretto funzionamento di una impresa è importante che tutti i dipendenti sappiano quali sono i loro compiti, quali sono i loro referenti gerarchici, e quali decisioni competono loro.

Il sesto fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è il job involvement, ovvero il livello di coinvolgimento che hanno i membri dell'organizzazione nei confronti del proprio lavoro.

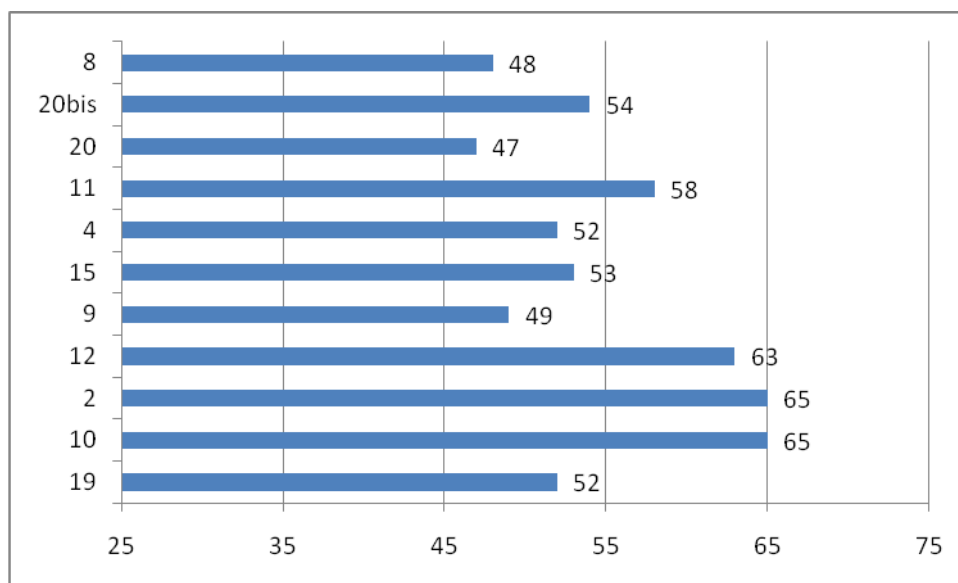
**Grafico 23 – Job involvement nelle imprese del campione**



In questo caso emerge una situazione disomogenea dove in alcune imprese i dipendenti hanno un coinvolgimento forte nel loro lavoro ( impresa 16, 10, 20 bis ), altre si mantengono nella media, e altre ancora sfiorano il livello di criticità ( impresa 4, 12, 11 ). Questo aspetto è importante perché se i dipendenti hanno un coinvolgimento forte nel loro lavoro si sentiranno motivati nello svolgimento delle loro attività e nel portare avanti gli obiettivi aziendali facendoli loro obiettivi.

Il settimo fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è il fattore Reward che indica il senso di equità vissuto dai dipendenti e la sensibilità dell'organizzazione agli aspetti retributivi e di ricompensa.

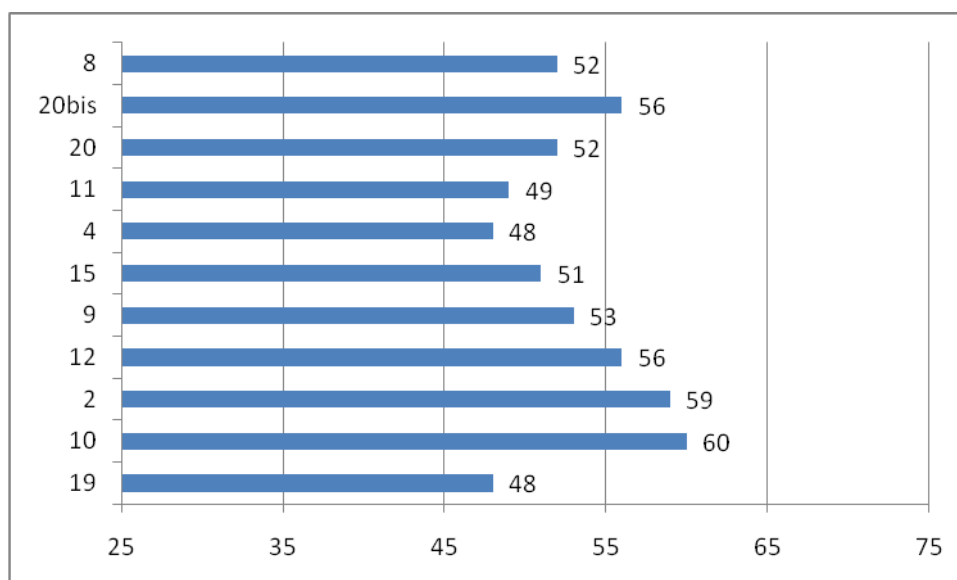
**Grafico 24 – Reward nelle imprese del campione**



In questo caso, escluse tre imprese, per le quali il fattore reward assume un valore medio basso, ( impresa 20, 8 e 9 ), per le altre la situazione è mediamente positiva. È importante che il reward dell'organizzazione venga percepito positivamente dai suoi dipendenti, in quanto sapere di essere premiati per il lavoro svolto, esclusivamente per il merito o per il risultato, motiva i lavoratori a dare il meglio di sé nelle attività in cui si impegnano.

L'ottavo fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è la Leadership, che da una misura delle percezioni della relazione che i dipendenti hanno con il management.

**Grafico 25 – Leadership nelle imprese del campione**



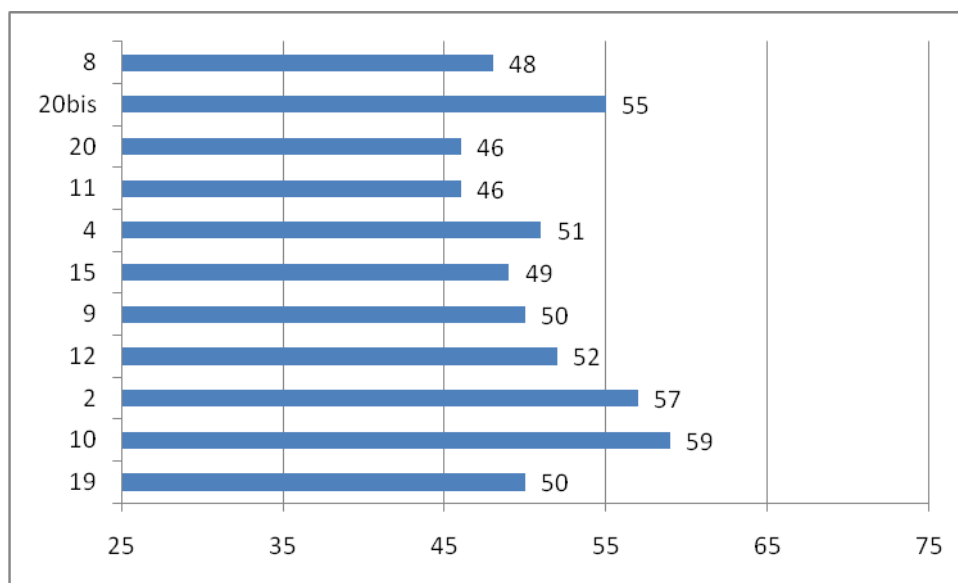
Il campione delle imprese presenta una leadership nella media, ci sono alcune imprese nelle quali la leadership è abbastanza positiva ( soprattutto le imprese 10 e 2 ). È importante che la leadership sia equilibrata, in quanto il management dovrebbe essere poco direttivo nello svolgimento della sua funzione, garantendo buoni livelli di comunicazione, e partecipa nello svolgimento della supervisione del lavoro dei dipendenti. In questo modo i dipendenti non si sentiranno controllati nelle loro attività ma sapranno di avere un punto di riferimento costantemente presente, e questo influisce sul benessere organizzativo, influenzandone la produttività.

Il nono fattore preso in considerazione dall'M\_DOQ 10 è l' Innovatività, che è intesa come “ vitalità organizzativa e propensione/incentivazione dell'innovazione” ( Mayer, D'Amato, 2007 ). Questa variabile indaga le percezioni da parte dei dipendenti sulla vitalità organizzativa rispetto alla propensione al cambiamento, e all'adeguatezza nei tempi di reazione agli stimoli provenienti sia dall'interno che dall'esterno. Questo fattore è importante ai fini della presente ricerca perché consente di confrontare le affermazioni del management



rispetto alla propensione all'innovazione dell'impresa con le percezioni dei dipendenti, al fine di verificare se effettivamente c'è corrispondenza tra quanto percepito dal management e quello che in realtà avviene nell'impresa.

**Grafico 26 – Innovatività nelle imprese del campione**

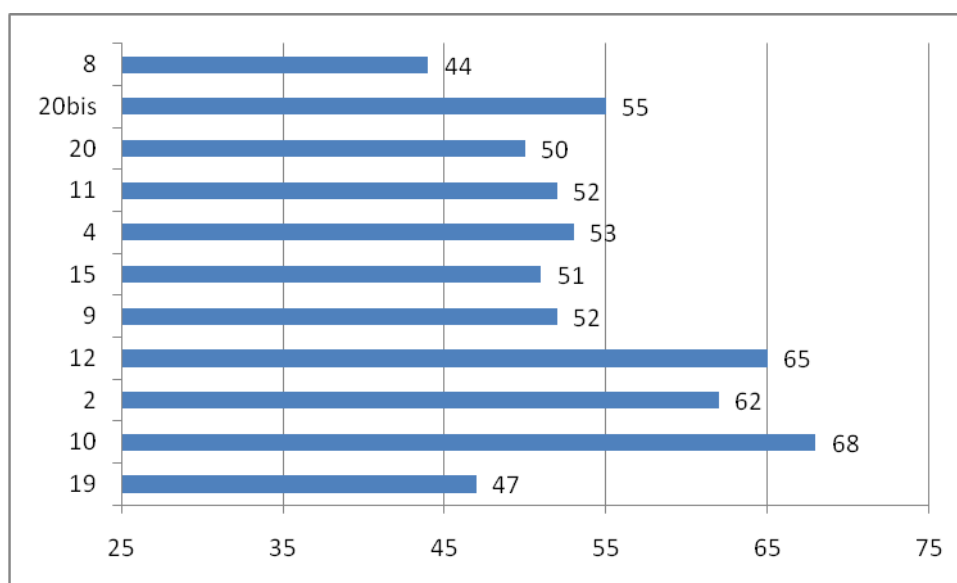


Nella rappresentazione grafica si evidenzia che tutte le imprese hanno una innovatività mediamente positiva. Le imprese con una innovatività maggiore sono la 16, la 10, la 2 e anche la 20 bis. Mentre quelle con una innovatività minore, quasi a livello di criticità, sono la 11 e la 20. È interessante notare che l'impresa 20 ha una grossa differenza in termini di innovatività al suo interno, in quanto ricordiamo che l'impresa 20 e l'impresa 20bis, sono due nuclei diversi della stessa azienda. Quello che emerge è che la percezione dei dipendenti del nucleo operativo è più positiva, rispetto alla percezione dei dipendenti della sede centrale. Questo potrebbe spiegarsi in due modi. Innanzitutto, come è emerso anche dall'intervista al management, il nucleo operativo è più vitale, in quanto essendo appunto "operativo" deve essere sempre pronto al cambiamento, e a rispondere velocemente alle richieste ambientali, pertanto i dipendenti che vi lavorano lo percepiscono piuttosto innovativo; mentre la sede centrale è percepita come meno operativa dai dipendenti che vi lavorano in quanto si occupa di prendere decisioni che riguardano grossi cambiamenti aziendali, non la quotidianità che richiedono dei tempi di reazione più lenti e quindi una minore innovatività.

Una seconda spiegazione che si potrebbe dare a questa realtà riguarda la percezione dell'innovatività da parte dei dipendenti. Potrebbe essere possibile che i dipendenti dei livelli più alti siano più critici a valutare la propensione all'innovazione dell'organizzazione, perché sono più consapevoli del potenziale d'innovazione che l'organizzazione potrebbe avere, mentre i dipendenti che appartengono ai livelli più bassi sono più positivi nel valutare l'innovatività dell'organizzazione, perché hanno una tendenza maggiore a pensare che quello che l'organizzazione fa è il massimo che possa essere fatto.

Infine il decimo fattore dell' M\_DOQ 10 è il fattore Dinamismo/Sviluppo che indica la percezione dei dipendenti rispetto " all'atteggiamento e alle azioni che l'azienda mette in atto per favorire il progresso personale e lo sviluppo organizzativo " ( Mayer, D'Amato, 2007 ).

**Grafico 27 – Dinamismo/Sviluppo nelle imprese del campione**



Quello che emerge è una percezione dell'impresa a cui si appartiene piuttosto dinamica, infatti l'impresa 10 e l'impresa 12 hanno un Dinamismo/Sviluppo molto positivo, l'impresa 2, la 16 e la 20bis hanno un Dinamismo/Sviluppo abbastanza positivo, l'impresa 8 ha un Dinamismo/Sviluppo appena critico, e tutte le altre restano nella media. Questo indica che le imprese del campione vengono percepite dai dipendenti come al passo con i tempi. Come affermano Mayer e D'Amato " le realtà organizzative che ottengono punteggi elevati risultano

pertanto essere percepite dai loro dipendenti come socialmente avanzate, aperte allo sviluppo dei singoli e/o del sociale, anche in una nuova ottica collaborativa che vuole uscire dall'angusto limite dell'impegno personale e/o del gruppo e del risultato, e sono caratterizzate dall'attenzione al dipendente e dall'importanza del percorso di socializzazione e orgoglio di far parte della propria organizzazione”.

A questo punto, dopo aver analizzato come le imprese del campione si differenziano rispetto ai dieci fattori dell' M\_DOQ 10, si può procedere alla verifica dell' ipotesi secondo cui la percezione dell'innovatività dell'organizzazione da parte dei dipendenti sia connessa alla percezione degli altri fattori organizzativi: comunicazione, autonomia, team, coerenza/fairness, job description, job involvement, reward, leadership, dinamismo/sviluppo; per verificare tale ipotesi si misura la percezione dell'innovatività dell'organizzazione utilizzando l'indice ottenuto dall'indicatore innovatività dell' M\_DOQ 10, che è costituito da una scala ordinale i cui valori vanno da molto critico ( $25 > X > 35$ ) / critico ( $35 > X > 45$ ) / nella norma ( $45 > X > 55$ ) / positivo ( $55 > X > 65$ ) / molto positivo ( $65 > X > 75$ ); e si misura la percezione degli altri fattori organizzativi utilizzando gli indici ottenuti dai singoli indicatori comunicazione, autonomia, team, coerenza/fairness, job description, job involvement, reward, leadership, dinamismo/sviluppo dell' M\_DOQ 10, che sono tutti costituiti da una scala ordinale i cui valori vanno da molto critico ( $25 > Y > 35$ ) / critico ( $35 > Y > 45$ ) / nella norma ( $45 > Y > 55$ ) / positivo ( $55 > Y > 65$ ) / molto positivo ( $65 > Y > 75$ ). Per verificare tale relazione si è utilizzato il modello dell'analisi della regressione lineare. Questa analisi ha messo in evidenza che la Leadership (  $b: 0,14$  ), la Coerenza/Fairness (  $b: 0,29$  ) e l'Autonomia (  $b: 0,15$  ) sono forti predittori dell' Innovatività (  $R\text{-squared}: 0,37$  ). Questo dato evidenzia come in una organizzazione in cui ci sia una Leadership autorevole che consenta ai dipendenti di lavorare con il giusto livello di Autonomia, e in cui i dipendenti percepiscano l'organizzazione orientata al progresso individuale e sociale ( Coerenza/ Fairness ), si possa ottenere un buon livello di Innovatività.

## CONCLUSIONI

La presente ricerca ha cercato di verificare il ruolo giocato dall'innovazione nella vita organizzativa e nelle decisioni strategiche del management di alcune imprese del territorio palermitano. Per capire in che modo si realizza l'innovazione nelle imprese che caratterizzano il nostro territorio si è cercato di cogliere gli aspetti organizzativi interni che consentono al processo innovativo di generarsi e di svilupparsi all'interno di esse. Il punto di partenza è stato l'individuazione delle imprese di dimensioni medie e piccole che maggiormente caratterizzano il territorio di riferimento, e pertanto potessero far parte del campione di ricerca. Quindi il passo successivo è stato la raccolta di informazioni mediante intervista al management, per quanto concerne gli aspetti organizzativi ed economici, e la somministrazione di un test che potesse dare una indicazione sul suo orientamento all'innovazione ( scala dell'orientamento all'innovazione del TOM, Test di Orientamento Motivazionale di Borgogni, Petitta, Barbaranelli, 2007 ), in quanto nel processo di crescita e sviluppo delle imprese le caratteristiche psicologiche di chi conduce una impresa, influiscono sul modo in cui verranno prese le decisioni, sulla valutazione dei rischi, sulla gestione delle risorse umane, e sulla cura dei rapporti con territorio e istituzioni. Infine è stato importante raccogliere le informazioni sulle dinamiche organizzative direttamente dai dipendenti delle singole imprese in quanto, al di là delle scelte del management e delle declinazioni operative delle stesse, sono i dipendenti i veri protagonisti della realtà aziendale e il clima organizzativo può influire sulla produttività dell'impresa. Pertanto si è ritenuto vantaggioso utilizzare uno strumento che consentisse una analisi del clima organizzativo attraverso le percezioni dei dipendenti rispetto a dieci indicatori del clima organizzativo: Comunicazione, Autonomia, Team, Coerenza/Fairness, Job Description, Job Involvement, Reward, Leadership, Innovatività, Dinamismo/Sviluppo. Pertanto si è utilizzato l' M\_DOQ 10 di Majer e D' Amato ( 2007 ) per raccogliere le percezioni dei dipendenti.

La ricerca ha subito l'effetto delle difficoltà riscontrate nell'ottenere la disponibilità delle imprese a collaborare alla ricerca. Molti rappresentanti del management hanno rifiutato la richiesta a causa di mancanza di tempo, di crisi economica da fronteggiare, o molto spesso attuando un atteggiamento di “ latitanza” che tendeva a rinviare di continuo la possibilità di un contatto informativo con l'area manageriale. Pertanto il campione è costituito soltanto da alcune aziende che si sono mostrate più disponibili e che riuscissero a rappresentare i diversi settori industriali caratterizzanti il territorio ( agro-alimentare, chimico, packaging, servizi, etc. ). Anche queste imprese, anche se non sono state disponibili a partecipare alla ricerca,

danno informazioni importanti rispetto alla propensione all'innovazione del management nel territorio palermitano, in quanto spesso si è manifestato un atteggiamento di chiusura da parte dei rappresentanti del management delle imprese contattate, che al di là delle difficoltà oggettive di alcune, possono indicare un atteggiamento di rifiuto rispetto alle novità, e quindi anche rispetto all'innovazione.

A partire dall'obiettivo iniziale di verificare l'atteggiamento delle imprese palermitane rispetto all'utilizzo dell'innovazione come risorsa per fronteggiare la crisi e per farsi trovare pronti e competitivi sul mercato nel momento della ripresa economica che seguirà questa crisi, il lavoro di ricerca ha tenuto in considerazione un obiettivo trasversale, ovvero quello di cercare di descrivere la condizione delle imprese campione sia per quanto concerne la propensione all'innovazione del management e le difficoltà oggettive che il territorio pone alla sua realizzazione, sia per quanto riguarda la percezione dei dipendenti rispetto alla realtà organizzativa in cui sono inseriti, ed inoltre cercare di verificare la corrispondenza tra le percezioni del management e dei dipendenti.

Quello che è emerso è un quadro piuttosto eterogeneo. Il campione di ricerca è caratterizzato da imprese che effettivamente riescono a utilizzare l'innovazione come risorsa per accrescere la loro produttività, ad esempio alcune imprese del settore informatico e tecnologico, in cui il management è orientato all'innovazione, ha un atteggiamento proattivo e riesce a fronteggiare gli ostacoli che si pongono per il raggiungimento della stessa, e dove anche i dipendenti percepiscono innovativa l'organizzazione di cui sono parte. Altre imprese del campione hanno un management che sembrerebbe orientato all'innovazione, ma intendendo quest'ultima esclusivamente come introduzione di miglioramento tecnico o di nuovi macchinari, e questa tendenza all'innovazione del management spesso non corrisponde alla percezione dei dipendenti, che percepiscono l'organizzazione di cui fanno parte poco dinamica e lentamente reattiva al cambiamento sociale e tecnologico. Questo riguarda soprattutto le imprese che appartengono ai settori agro-alimentari e quelle a conduzione familiare di generazione in generazione. Infine in alcuni casi le imprese pur avendo un management che sembrerebbe orientato all'innovazione mettono in evidenza una serie di ostacoli che difficilmente consentono di declinare operativamente le loro intenzioni, e spesso le percezioni dei dipendenti sono coerenti con il quadro organizzativo descritto dal management. La ricerca ha consentito pertanto di individuare anche quali sono gli ostacoli che il management palermitano si trova più frequentemente a fronteggiare. Tra questi i più frequenti sono le difficoltà presentate dal territorio, come le difficoltà di collegamento e di trasporto, quelle causate dalle normative vigenti, che spesso ostacolano il reperimento delle materie

prime o l'introduzione di innovazioni soprattutto nel settore alimentare molto legato alla tradizione; inoltre gran parte delle difficoltà derivano dalla carenza di facilitazioni economiche per le aziende che innovano, pertanto queste si limitano a introdurre le innovazioni necessarie ad adempiere agli obblighi di legge, e considerano quest'ultime le uniche fonti di innovazione possibili e realizzabili; infine un forte ostacolo all'innovazione è la scarsa possibilità di lavorare in rete, infatti sono scarsamente incentivate le collaborazioni tra imprese dello stesso territorio, tra imprese di territori diversi e tra imprese e enti di ricerca, università, etc. Quello che emerge è che l'innovazione è possibile se il management ha un atteggiamento proattivo, pertanto per promuovere l'innovazione mette in atto strategie finalizzate all'ottimizzazione e al potenziamento delle risorse interne, e alla ricerca di fattori di facilitazione e/o di autofinanziamento.

Nelle imprese che fanno parte del campione questo atteggiamento non è molto diffuso, piuttosto il management manifesta un atteggiamento di tipo reattivo, mettendo in atto soltanto le innovazioni che sono richieste dalla legge o dal contesto, e non cerca attivamente soluzioni che facilitano l'innovazione ma aspetta di ottenere questo tipo di facilitazioni. Inoltre è ancor presente un atteggiamento passivo in alcuni rappresentanti del management che lamentano l'assenza di fattori di facilitazione esterni all'azienda giustificando pertanto la difficoltà riscontrata nell'impegnarsi in attività innovative, giustificando pertanto l'assenza di innovazione nella organizzazione di cui fanno parte.

Un aspetto importante su cui occorre riflettere è che spesso il quadro organizzativo delineato dal management non corrisponde a quello percepito dai membri dell'organizzazione. Questo aspetto è molto interessante, perché fornisce informazioni, non soltanto per quanto riguarda la propensione all'innovazione delle imprese, ma anche sulla mancanza di corrispondenza tra percezione della realtà organizzativa tra management e tutto l'organico. Le carenze maggiori sono risultate per quanto riguarda l'innovatività e il dinamismo dell'organizzazione, che è l'aspetto maggiormente indagato dalla ricerca, ma riguardano anche altri aspetti, quali la descrizione dei ruoli, l'autonomia e l'importanza data al lavoro di gruppo, che spesso vengono enfatizzate dal management ma vengono percepite carenti dal gruppo dei dipendenti. Sarebbe importante che il management fosse più consapevole della realtà organizzativa presente tra i dipendenti, in modo da apportare le giuste correzioni per rendere la propria realtà ancor più funzionale e produttiva.

In conclusione, la presente ricerca, pur limitandosi a descrivere una piccola parte della realtà imprenditoriale palermitana, ha consentito di comprendere alcuni dei meccanismi che caratterizzano, rispetto all'innovazione, le organizzazioni presenti sul nostro territorio; e

pertanto ipotizzare che un management più proattivo e più attento a cogliere le percezioni della realtà organizzativa in cui sono inseriti i dipendenti, possa essere efficace per rispondere meglio alle richieste di un mercato in continua evoluzione.

## BIBLIOGRAFIA

- Ajello, A. (1998) La competenza tra flessibilità e specializzazione: il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi. Franco Angeli
- Alessandrini, G. (2001) Risorse umane e new economy. Carocci
- Allaire Y., Firsirotu M., 1984, Theories of Organizational Culture, Organization Studies, July 5, pp 193-226
- Alster K.B., ( 1989 ), The Holistic Health Movement, Tuscaloosa : University of Alabama Press,
- Argyris, C. ( 1958 ) Some problems in conceptualizing organizational climate: a case of study of a bank, Administrative Science Quarterly, vol. 2, pp. 501-520
- Argyris, C. ( 1964 ), Integrating the individual and the organization, New York, Wiley
- Argyris, C. ( 1982 ), Reasoning, learning and action: individual and organizational, San Francisco, Jossey-Bass
- Ashforth, B.E. ( 1985 ) Climate formation: issue and extensions, Academy of Management Review, vol. 10, ndeg.4, pp. 837-847
- Atkinson J.W., ( 1957 ), Motivation Determinants of Risktaking Behavior, Psychological Review, 64, 1957, pp. 359-372
- Atkinson J.W., ( 1964 ), An Introduction to motivation, Princeton, Van Nostrand; trad.it. La motivazione, Bologna, Il Mulino, 1973
- Azzariti F.,( 2002 ), I percorsi di crescita delle piccole e medie imprese: teorie, modelli e casi aziendali. Milano, Franco Angeli 2002
- Azzariti F.,( 2007 ), Oltre il distretto: interviste, modelli aziendali e teorie di un fenomeno italiano. Milano, Franco Angeli 2007
- Azzariti F., ( 2007 ), La tecnologia al potere : come si cresce innovando efficacemente : primo rapporto del salone d'impresa / a cura di Ferdinando Azzariti, Milano Guerini
- Bandura A. ( 1986 ), Social foundations of thought and action: a social-cognitive view, Journal of Applied Psychology 72, pp. 544-551
- Becciu M., Colasanti A.R., ( 2006 ), La leadership autorevole. La conduzione dei gruppi di lavoro. Carocci Editore



Bentivogli C., Callini D.,( 1993 ), La gestione delle risorse umane nelle organizzazioni, Franco Angeli Milano 1993

Bensedik, A., La dimension psychologique dans la réussite entrepreneuriale ? – CREAD, Université d' Alger - <http://www.giovaniesocieta.unibo.it/paper/6/bensedik.pdf>

Bergami M.,( 1996 ), L'identificazione con l'impresa, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1996

Bertalanffy von F., ( 1969 ), General system theory, New York, Braziller ( trad.it. Teoria generale dei sistemi, Milano Isedi, 1976 )

Bianchi C.,( 2002 ), Processi di apprendimento nel governo dello sviluppo della piccola impresa, Giuffrè Milano 2002

Blanchard, K., Carlos, J.P., Randolph A., ( 2000 ), *Le tre chiavi dell'empowerment*, Franco Angeli, Milano, 2000.

Bodega D., ( 2002 ), Le forme della leadership, ETAS Milano 2002

Bollettino Economico,n° 51Gennaio, Fonte: <http://www.bancaditalia.it/media/notizie/bollec51>

Borgogni, L., ( 2001 ), Efficacia Organizzativa: il contributo della teoria sociale cognitiva alla conoscenza delle organizzazioni, Milano Guerini Studio 2001

Borgogni, L., Petitta, L., Barbaranelli, C. ( 2007), TOM: Test di Orientamento Motivazionale ( Manuale ), Giunti O.S.

Bower M., ( 1972 ), Managing the Resource Allocation Process, Irwin, Toronto.

Bradford, D. L. e Cohen, A. R., ( 1994 ), Managing for excellence. NY: John-Willey, 1994

Bramanti, A., Odifreddi D. ( 2006 ) Capitale umano e successo formativo. Franco Angeli

Buccafusco, A. (2007) Il futuro oltre lo "stretto": indagini sul capitale umano: i diplomandi nel sistema locale del lavoro di Palermo. Franco Angeli

Burus T., Stalker G.,( 1961 ), The management of innovation, London, Tavistock, 1961

Camera di Commercio di Mantova, " Vieni avanti creativo: il ruolo della classe creativa come determinante della capacità competitiva territoriale mantovana", Servizio Studi e Informazione Statistica Economica 2006

Campbell J.P., Dunnette M.D., Lawler E.E., Weick K.K., ( 1970 ), Managerial behavior, performance and effectiveness, New York, Mc Graw Hill

- Candiello A. ( 2006 ) Qualità e tecnologie informatiche per l'innovazione nelle PMI. Franco Angeli, Milano
- Candiello A. ( 2006 ) Il “ caos” presentazione scientifica in Azzariti F. ( a cura di ) Il caos nuova regola di mercato. Franco Angeli, Milano
- Canonici, A. (2007) Creatività e innovazione: come stimolarle e farle crescere in azienda. Franco Angeli, Milano
- Carr J.Z., Schmidt J., Ford J. K., DeShon R.P., ( 2003 ), Climate perceptions matter: a meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and effective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology* 88 (4), pp 605,619
- Cartoccio, A., Varchetta, G. ( 1985 ) Cultura aziendale e sviluppo organizzativo, Sviluppo e Organizzativo, ndeg. 90, pp. 37-49
- Cascioli, A. e Cascioli P. ( 1991 ) Clima organizzativo e cultura aziendale, *Psicologia e Lavoro*, ndeg.80, pp. 25-32
- Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, 2007, L'innovazione nelle imprese del nord est. La via della competitività, Quaderni FNE Collana Osservatori, n. 67 – novembre 2007. [http://www.fondazione Nordest.net/uploads/media/CaRiPaRo\\_Innovazione.pdf](http://www.fondazione Nordest.net/uploads/media/CaRiPaRo_Innovazione.pdf)
- Casse P.,( 1994 ), People are not resources, *Journal of european industrial training* n° 5 1994
- Cattell R.B., ( 1951 ), New Concept for Measuring Leadership in Terms of Group Syntality, in *Human Relatio*, 4, pp 161-184
- Cianciullo A., Realacci E. ( 2005 ), *Soft economy*, Rizzoli, Milano
- Clark B.R., ( 1972 ), “La saga organizzativa nelle istituzioni accademiche”, in Gagliardi P. (a cura di), *op.cit.*, 1972.
- Cocco, G. C. ( 1998 ) *Creatività, ricerca e innovazione*. Franco Angeli Milano
- Collard R., ( 1982 ), The Practical Applications of Quality Circles, *Management Review and Digest*, vol 8, 4, January 1982, pp 3-5
- Collard R., ( 1992 ), *La qualità totale. Guida alla progettazione, avviamento e sviluppo di un sistema di gestione della qualità totale*. Franco Angeli, Milano
- Comarcchio A., ( 1994 ), *Il management dell'innovazione : strutture, processi e competenze per la R&S*, Corder, Torino ,UTET libreria
- Corno F.,( 1996 ), *Patrimonio intangibile e governo d'impresa*, EGEA 1996

- Cropanzano R., Wright T.A., ( 2001 ), When a happy worker is really a “ productive” worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53, pp 182,199
- Crozier, M.,( 1963 ), *Le phénomène bureaucratique*, Paris; Le Seuil
- Crozier, M.,( 1965 ), *Le monde des employés de bureau*, Paris, Le Seuil
- Crozier, M., Friedberg, E., ( 1977 ), *L’acteur et le système*, Paris, Le Seuil
- Crozier, M., Friedberg, E. ( 1978 ) *Attore sociale e sistema*, Milano, Etas
- Csikszentmihalyi M., ( 1975 ), *Beyond Boredom and Anxiety*, San Francisco, Calif., Jossey-Bass
- D’Amato, A., Majer, V., ( 2007) *M\_DOQ 10: Majer\_D’ Amato Organizational Questionnaire 10*, ( Manual ), Giunti O.S.
- D’ Egidio F.,( 2003 ), *La nuova bussola del manager*, EtasLab 2003
- Danna K., Griffin R. W., ( 1999 ), Health and weelbeing in the work place: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25 (3), pp 357,384
- Davis S., Meyer C., ( 1999 ), *Blur : le zone indistinte dell’economia interconnessa*, Olivares, 1999
- De Chiara A.,( 1996 ), *L’applicazione della teoria della re source-based strategies nella piccola impresa: risorse interne e attitudine al cambiamento aziendale*. *Piccola Impresa* n° 2 1996
- De Chiara A., ( 1998 ), *La gestione delle risorse e delle competenze per il cambiamento della piccola impresa*, Padova Ed. Milani 1998
- De Maio A., Bellucci A., Corso M., Verganti R., ( 1993 ) *Gestire l’innovazione e innovare la gestione. Teoria del project management*. ETAS Libri, Milano
- De Vito Piscicelli, P., ( 1984 ) *La diagnosi organizzativa*, Milano, Angeli
- De Vito Piscicelli P, Scatolini E., ( 2002 ), *Clima organizzativo modelli teorici e ricerche emiriche*, in V. Majer, A. Marcato, A. D’Amato (a cura di) *La dimensione psicosociale del clima organizzativo*, Franco Angeli, Milano 2002.
- Depolo, M., ( 1978 ) *Diagnosi e climi organizzativi*, in AA.VV., *Elementi di psicologia dell’organizzazione*, Bologna, CLUEB
- Depolo, M., Sarchielli, , G. ( 1991 ) *Psicologia dell’organizzazione*, Bologna, Il Mulino

Dieterly D., Schneider B., ( 1974 ), The effect of organizational environment on perceived power and climate: a laboratory study, *Organizational Behaviour and Human Performance* 11, pp 316,317

Di Bernardo B., Rullani E.,( 1985 ), *Transizione tecnologica e strategie evolutive: l'impresa industriale verso l'automazione*, Cedam, Padova, 1985.

Di Francesco, G. ( 2004) *Le competenze per l'occupabilità. Concetti chiave e approcci di analisi*. Franco Angeli

Di Naro C., Novaga M.,( 1977 ), *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Cortina Libreria Milano 1977

Di Nuovo S., Zanchi S., ( 2008 ), *Benessere organizzativo: una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione*, *Giornale di Psicologia*, Vol. 2, n° 1-2

Dowst S., Raia E., ( 1988 ), "Design. '88: Teaming Up," *Purchasing*, March 10, 1988, pp. 80-91.

Duncker K., ( 1940 ), *On Pleasure, Emotion and Striving*, *Philosophy and Phenomenological Research*, 1, 1940, pp. 391-430

Epstein L.G., Zin S.E., ( 1989 ), *Substitution, Risk Aversion, and the Temporal Behavior of Consumption and Asset Return: a Theoretical Framework*, *Econometrica*, vol. 57, Issue 4 ( Jul.1989 ), pp 937,969

Eurispes, Rapporto Italia, 2008, Fonte:  
[http://www.eurispes.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=197:rapporto-italia-2008&catid=40:comunicati-stampa&Itemid=135](http://www.eurispes.it/index.php?option=com_content&view=article&id=197:rapporto-italia-2008&catid=40:comunicati-stampa&Itemid=135)

Faylor H.,( 1961 ), *Administration industrielle et générale*, 1916 ( trad. it. *Amministrazione industriale generale*, Franco Angeli, 1961 )

Feldman M.S., ( 1989 ) *Order without design*. Stanford, CA: Stanford University Press

Ferrari, L., Vegli, O. (2006) *Donne e uomini nel mercato del lavoro atipico: La dimensione psicologica e di genere del lavoro precario e flessibile*. Franco Angeli.

Fiedler F.E., ( 1967 ), *A theory of Leadership Effectivness*, McGraw Hill Book Company, New York

Fiedler F.E., ( 1977 ), *The Leadership Game: Maching the Man to the Situation*, in *Organizational Dynamics*, New York

Field, G.R., Abelson, M.A. ( 1982 ) *Climate: a reconceptualization and proposed model*, *Human Relation*, 35, ndeg.3, pp. 181-201

Fineschi F.,( 2003 ), Complessità del lavoro e complessità del pensiero, Sistema e Impresa n° 2, 2003

Fiorelli M. S., ( 2005 ), Aspetti organizzativi e gestione delle risorse umane nelle PMI, Ed. SEU Servizio Editoriale Universitario di Pisa, 2005

Fontana F.,( 2001 ), Le risorse immateriali nella comunicazione aziendale: problemi di valutazione e di rappresentazione nella prospettiva del valore, Giappichelli Torino 2001

Forehand, G.A., Gilmer, H.B. ( 1964 ) Environmental variation in studies of organizational behavior, Psychological Bulletin, vol. 62, ndeg.6, pp. 361-382

FORMEZ – I comportamenti innovativi delle piccole e medie imprese del Mezzogiorno./ Formez, Istituto Guglielmo Tagliacarne. Presentazione di M. D’Antonio. Franco Angeli, Milano 1994

Fraccaroli, F. (2007) Apprendimento e formazione nelle organizzazioni. Una prospettiva psicologica. Il Mulino, Bologna.

Franta H., ( 1988 ), Atteggiamenti dell’educatore. Teoria e training per la prassi educativa, LAS, Roma

Freeman C., ( 1989 ), Il rito dell’innovazione tecnologica. La lezione del Giappone vista dall’Europa. Franco Angeli, Milano 1989 ( pp 104-126 )

French R.L., ( 1949 ), Morale and Leadership, Human Factors in Undersea Warfare, National Research Council, Washington

Frisella G., ( 2008 ), in Economia e gestione dell’innovazione nelle PMI/ a cura di Purpura A. Fazio G., Franco Angeli

Gabassi, P., Calderini, P., Gabrielli, G., ( 1993 ) Rischio e processi decisionali. Franco Angeli

Gabrielli G.,( 1994 ), Risorsa umana, sistemi sociali e cultura d’impresa, Centro Documentazione SSGRR L’Aquila 1994

Gagliardi, P., ( 1986 ), La costruzione della identità organizzativa, Sviluppo e Organizzazione, ndeg.96, pp. 13-16

Galbraith J.K., ( 1973 ), Designing complex organizations, Reading ( MA ), Addison-Wesley  
Galbraith J.K., Organizzare per l’innovazione, in “ Sviluppo & Organizzazione “ N° 79/1983

Geertz C. ( 1972 ), Myth, symbol, and culture, Norton, New York

Gibb C. A., ( 1947 ), The Principles and Traits of Leadership, in Journal of Abnormal and Social Psychology, 42, pp 267-284

Giuli M., ( 1993 ), Qualità e produttività nei servizi, Isedi Torino 1993

Glick, W.H. ( 1985 ), Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research, Academy of Management Review, 10, ndeg.3, pp. 601-616

Godet, M.,Durance, P., ( 2009 ), La previsione strategica per le imprese e i territori – Quaderni del LIPSOR Gennaio 2009

Goleman D., ( 1997 ), La forza della meditazione / traduzione di Laura Santini, Milano,Rizzoli

Goleman D., ( 1999 ), Lavorare con l'intelligenza emotiva/ traduzione italiana di Isabella Blum, Milano Rizzoli

Goodneough W., ( 1971 ), Culture, language and society ( Addison-Wesley Module ), Reading MA; Addison-Wesley

Grossi F., ( 1999 ), Tecnologie per l'informazione e la comunicazione, conoscere e comprendere I nuovi media, Franco Angeli Milano

Guiheneuf, R.,( 1965 ), “ L'organisation et l' analyse economique: Aspects psychosociologiques” – Revue économique, Vol. 16, No. 4 (jul, 1965) pp 529-568

Guion, R.M. ( 1973), A note on organizational climate, Organizational Behavior and Human Performance, 9, pag. 120-125

Hall D.T., Schneider B., ( 1973 ), Organizational climate and careers: the work lives of priests, New York, Seminar Press

Hatch M.J., ( 1999 ), Teoria dell'organizzazione. Tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna. Bologna, Il Mulino

Heckhausen H.,( 1963 ), Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim, Hain

Heckhausen H.,( 1989 ), Motivation und Handeln, Berlin, Springer, II ed.

Heckhausen H., Rheinberg F., ( 1980 ), Lernmotivation im Unterricht, erneut betrachtet, in Unterrichtswissenschaft, 8, pp 7-47

Heider F., ( 1958 ), The psychology of interpersonal relations, New York, Wiley; trad.it. psicologia delle relazioni interpersonali, Bologna, Il Mulino, 2000

Hellriegel, D., Slocum, J.W., ( 1974 ), Organizational climate: measures, research and contingencies, *Academy of Management Journal*, v.19, pp. 255-280

Hersey P., Blanchard K., ( 1990 ), *Leadership Situazionale*, Sperlig & Kupfer, Milano

Hickson et al., ( 1971 ), A strategy contingencies theory of intra organizational power, *Administrative Science Quarterly*, 1971

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35.

Hollander E.P., Julian J.W., 1970, Studies in Leader Legitimacy, Influence and Innovation, in L. Berkowitz ( ed. ), *Advances in Experimental Social Psychology*, V, Academic Press, New York

Hutchinson G.A. Jr. ( 1997 ), The relationship of wellness factors to work performance and job satisfaction among managers. *Humanities and social sciences*, 57, pp 50,65

Iacono G., ( 2000 ), *L'organizzazione basata sulla conoscenza: verso l'applicazione del knowledge management in azienda*. Presentazione di S. Rubbia. Franco Angeli, Milano, 2000

Invernizzi E., (2001 ), una definizione di relazioni pubbliche, in E. Invernizzi ( a cura di ), *Relazioni pubbliche. Le competenze, le tecniche e i servizi di base*, Milano, McGraw Hill  
ISTAT – Statistiche sull'innovazione nelle imprese – anni 2002-2004 e 2004-2006

James, R.L., Jones, A.P. ( 1974a ), Organizational climate: a review of Theory and research, *Psychological Bulletin*, vol. 81, ndeg.12, pp. 1096-1112

James, R.L., Jones, A.P. ( 1974b ), Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationship with individual attitudes and behavior, Technical Report, ndeg.75, Forth Worth, Texas Christian University

Jerusalem M., ( 1984 ), *Selbstbezogene Kognitionene in schalischen Bezagsgruppen. Eine Langsschnittstudie*, Berlin, Institut fur Psychologie, FU Berlin.

Jerusalem M., ( 1990 ), *Personliche Ressourcen, Vulnerabilitat und Strebfolgen*, Gottingen, Hogrefe.

Johannesson, R.E., ( 1973 ), Some problems in the measurement of organizational climate, *Organizational behavior and human performance*, ndeg.10, pp. 118-144

Joyce, W.F., Slocum, J.W. Jr., ( 1984 ), Collective climate: agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations, *Academy of Management Journal*, v.27, n.4, pp. 721-742

Jones, A.P., James, L.R., ( 1979 ), Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregate work environment perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, v.23, pp. 201- 250

Kaneklin, C., Aretino G., (1993), *Pensiero organizzativo e azione manageriale: gli stili di pensiero che orientano la conoscenza dell'organizzazione e legittimano l'azione del manager*. Milano, Raffaello Cortina Editore

Kanter R.M., ( 1983 ), *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*, Simon and Schuster (New York)

King, N. ( 1995) *Innovation and change in organization*. Routledge

Khun T., ( 1962 ), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino

Kline S., Rosenberg N. (1986), "An Overview of Innovation", in Landau R., Rosenberg N. (1986), *The Positive Sum Strategy*, Washington, National Academy Press

Krampen G., ( 1987 ), *Handlungstheoretische Persönlichkeitspsychologie*, Gottingen, Hogrefe

Lagadec P., ( 1994 ), *Crisis management: come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Milano Franco Angeli, 1994

La Commare U., (2008 ), in *Economia e gestione dell'innovazione nelle PMI / a cura di Purpura A., Fazio G.*, Franco Angeli

Lazarus R.S., Folkman S.,( 1984 ), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer

Lawler E.E. III, Hall D.T., Oldham G.R., ( 1974 ), *Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, pp.139- 155

Lawler III E.E., ( 1986 ), *High Involvement Management*, San Francisco: Jossey-Bass, 1986

Lawrence P.R., Lorsh J.W., ( 1967 ), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University

Leggio A., ( 2001 ), *Globalizzazione, nuova economia e ICT:conoscerle per coglierne le opportunità ed evitarne i rischi*, Franco Angeli, Milano

Legohérel, P., Callot, P, Gallopel, K., Peters, M., ( 2003 ), " Dimensions psychologiques, processus de prise de decision et attitude envers le risque: une etude des dirigeants de petites et moyennes entreprises", (2003) *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°199, p. 51



Lewin K., ( 1936 ), Principles of topological psychology, New York, McGraw-Hill; trad.it. principi di psicologia topologica, Firenze, OS, 1970

Lewin K. Lippitt R. White R. (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates". Journal of Social Psychology, 10, 271-299

Lewin, K. ( 1972 ), Teoria e sperimentazione in psicologia sociale, Bologna, Il Mulino (tit. or. Field theory in social science, New York, Harper & Row, 1951)

Lewin, K. ( 1980 ), I conflitti sociali, Milano, Angeli (tit. or. Resolving social conflicts, New York, Harper & Row, 1948)

Lévy-Leboyer C., Sperandio J., ( 1993 ), Traité de psychologie du travaille, Paris, PUF ( trad. It. A. Pedon, a cura di, Trattato di psicologia del lavoro, Roma, Borla, 1993 )

Likert R., ( 1961 ), New patterns of management, New York, Mc Graw Hill ( trad. it. Nuovi modelli di direzione aziendale, Franco Angeli Editore, Milano, 1973 )

Likert R., ( 1967 ), The human organization, New York, Mc Graw Hill ( trad. it Il fattore umano nella organizzazione, Milano, Isedi, 1973 )

Likert R., ( 1973 ),Nuovi modelli di direzione aziendale, Franco Angeli Editore, Milano, 1973

Linardi V., ( 2007 ), in Azzariti F., La tecnologia al potere: come si cresce innovando efficacemente ?- Guerini e Associati, 2007

Linz S., Semykina A., ( 2009 ), " Personality traits as performance enhancers ? A comparative analysis of workers in Russia, Armenia and Kazakhstan", Journal of Economic Psychology, Vol.30, Issue 1, February 2009, pp. 71-91

Lisi, M., in Azzariti F., ( 2007 ), La tecnologia al potere: come si cresce innovando efficacemente ?- Guerini e Associati, 2007

Litwin G.H., Stringer R.A. ( 1968 ), Motivation and organizational climate, Cambridge, Harvard Univerity Press

Lodigiani, R., a cura di (2006) Capitale umano formazione e lavoro nell'economia della conoscenza. Edizioni Lavoro

Louis, M.R. ( 1988 ), Le organizzazioni come ambiti di produzione culturale in Zan S., Logiche di azione organizzativa, Bologna, Il Mulino

Lovins A.B., Hawken P., Lovins L.H., ( 1999 ), Natural Capitalism: The Next Industrial Revolution, Little Brown and Company

- Majer, V., D'Amato, A. (2001). Majer-D'Amato organizational questionnaire (M-DOQ): questionario multidimensionale per la diagnosi del clima organizzativo. Unipress, Padova
- Majer V., Marcato A., D'Amato A.,( 2002 ), La dimensione psicosociale del clima organizzativo, Milano Franco Angeli
- Majer V., Marocci G.,( 2003 ), Il clima organizzativo: modelli teorici e ricerche empiriche, Roma Carocci 2003
- Majer V., D' Amato A., ( 2005 ), Il vantaggio del clima: la ricerca di clima per lo sviluppo organizzativo, Milano R. Cortina
- Maeran, R. (2003) Gestione delle risorse umane nelle organizzazioni. Nuova edizione aggiornata e ampliata. LED
- Malerba, F. ( 2000 ) Economia dell' innovazione, Carocci
- Mantovani G., ( 1995 ), Comunicazione e identità. Dalle situazioni quotidiane agli ambienti virtuali, Bologna, Il Mulino
- Marchesnay, M. (2000), « L'entrepreneur face à ses risques », *Innovations, Cahiers d'économie et de l'innovation*, vol. 12.
- Marletta L., Pacifico C.P., ( 1995 ), La comunicazione situazionale, Franco Angeli Milano 1995
- Martorella C., ( 2000 ), Un dualism controverso: kaizen contro kakushin, tratto da: [http://www.cpv.org/pballegati/3.kaizen\\_e\\_kakushin.pdf](http://www.cpv.org/pballegati/3.kaizen_e_kakushin.pdf)
- Maslow A. H., ( 1954 ), Motivation and personality, New York, Harper and Row ( trad .it. Motivazione e personalità, Roma Armando 1973 )
- Massimini F., Carli M.,( 1991 ), Die systematische Erfassung des Flow-Erlebens im Alltag, in Die aubergewohnliche Erfabrung in Alltag, ( a cura di ) M. Csikszentmihalyi e I.S. Csikszentmihalyi, Stuttgart, Klett-Cotta, 1991, pp. 291-312
- Mayo E. (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan.
- Mayo E.,( 1939 ), Management and the worker, Cambridge ( MA ), Harvard University Press, 1939
- Mayo E. (1945). The social problems of an industrial civilization. Boston: Harvard University Press.

- Mazzaro V., ( 2000 ), Qualità e competenze: lo sviluppo delle risorse umane nelle PMI, Qualità, Giugno 2000
- McClelland D.C., ( 1961 ), Personality, New York, The Dryven Press
- McClelland D.C.,( 1973 ), Testing for competence rather than for “intelligence”, in American Psychologist, 28, pp 1-14
- Mc Gregor,( 1960 ), The human side of interprise. New York, Mc Graw Hill 1960 ( trad. it. L’aspetto umano dell’impresa, Milano, Franco Angeli, 1973 )
- Medioli G., ( 2005 ), Innovare non solo a parole in L’Impresa, n°1
- Meyer W.U., ( 1984 ), Das Konzapt von der eigenen Begabung, Stuttgart, Huber
- Merli G., (1991), Total Quality Management, ISEDI, Torino
- Mestitz A., ( 1989 ), Rappresentazione sociale e clima nelle organizzazioni: analogie o identità?, Bollettino di Psicologia Applicata, ndeg.190, pp. 35-51
- Mestitz A., ( 1989 ) Il cambiamento organizzativo: analisi di un ente pubblico di ricerca, Rivista Trimestrale di Scienza dell’Amministrazione, ndeg.2, pp. 109-157
- Mestitz, A. ( 1987 ), Clima psicologico, Psicologia e Lavoro, ndeg.65, pp. 29-34
- Mentzer J., ( 2001 ), Supply Chain Management, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Miron, E., Ellez, M. Naveh, E., ( 2004 ), “ Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other ?” Journal of Organizational Behavior N. 25, pp 175-199
- Mokyr J., ( 2004 ), I dono di Atena: Le origini storiche dell’economia della conoscenza. Il Mulino
- Moran, E.T., Volkwein, J.F. ( 1992 ), The cultural approach to the formation of organizational climate, Human Relations, 19, pp. 19-47
- Morgan, G. ( 1980 ), Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory, Administrative Science Quarterly, 25, pp. 605-622
- Morgan, G. ( 1986 ), Images of organizations, London, Sage Publications (trad. it. Images. Le metafore dell’organizzazione, Milano, Angeli, 1989)
- Morgan G., ( 1989 ), Creative organization theory: a resourcebook, London, Sage Publications

- Moussavi, F., Jones, T.W., Cronan P.T., ( 1991 ), Explaining psychological climate: is perceptual agreement necessary, *Journal of social psychology*, 90, vol. 30.
- Mucelli A., Moretti P., ( 2003 ), *L'analisi della gestione aziendale: controllo dei costi, budgeting, reporting e analisi degli scostamenti, activity based management*, Napoli Sistemi Editoriali
- Mucelli A., ( 2008 ), *Il sistema contabile dei fondi pensione: il caso Previdai*, Ancona Clua
- Muchinsky, P.M., ( 1977 ), Organizational communication: Relationship to organizational climate and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 20
- Murray H.A., ( 1938 ), *Explorations in personality*, New York, Oxford University Press
- Nonaka I.,( 1988 ), Towards middle-up-down management, in “ Sloan management review “ Spring 1988
- Nonaka I., Takeuchi H., ( 1995 ), *The knowledge creating company*, Oxford University Press 1995
- Novara, F., Sarchielli, G., (1996 ), *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna, Il Mulino 1996
- Normann R., ( 1985 ), *La gestione strategic dei servizi*, ETAS Milano 1985
- Ornstein, S. ( 1986 ), Organizational symbols: a study of their meanings and influences on perceived psychological climate, *Organizational Behavior and Human Performance*, 38, pp. 207-229
- Orton, D.J, Weick, K.E., ( 1990 ), I sistemi organizzativi a legame debole, *Sviluppo e Organizzazione*, ndeg.122, pp. 225-246
- Ostroff C., ( 1993 ), The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, pp 56,90
- Padroni G., ( 1974 ), *Specializzazione delle funzioni e comportamento organizzativo: aspetti della dinamica dei ruoli nel sistema aziendale*, Corsi Pisa 1974
- Padroni G., ( 1993 ), *Lo sviluppo della piccola-media impresa: vincoli e opportunità/ ( a cura di padroni G.)*, Franco Angeli, 1993
- Padroni G., ( 2001 ), *L'organizzazione nella PMI: riflessioni ed esperienze*, SEU 2001
- Parker G.M., ( 1992 ), *Il gioco di squadra e i suoi uomini: la nuova strategia aziendale competitive*, Milano, Franco Angeli

Parsons T., ( 1951 ), The social system, Glencoe Ill., Free Press ( trad. It. Il sistema sociale, Milano Edizioni di comunità 1965 )

Parsons T., ( 1966 ), Societies: Evolutionary and comparative perspectives, Englewood Cliff ( NJ ), Prentice-Hall

Payne, R.L., Fineman, S., Wall T.D., ( 1976 ), Organizational climate and job satisfaction: a conceptual synthesis, Organizational Behavior and Human Performance, 16, pp. 45-62

Payne R.L., Mansfield R., ( 1973 ), Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position, Administrative Science Quarterly, ndeg.18, pp. 515-526

Payne R., Pugh D.S., ( 1976 ), Organization structure and climate, in Dunnette, M.D. (Editor), Handbook of Industrial and Organizational psychology, Chicago, Rand McNally, pp. 1125-1173

Pavitt K. (1984), Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory., Research Policy, 13: pp.343-73

Pedon, A., Maeran, R. (2002) Psicologia e Mondo del lavoro. Temi introduttivi alla psicologia del lavoro

Pellicelli G., ( 1999 ), Il marketing internazionale, Etas, 1999

Peterson R.B., ( 1975 ), The interaction of technological process and perceived organizational climate in Norwegian firms, Academy of Management Journal, 18, pp. 288-299

Pickard J., ( 1993 ), The Real Meaning of Empowerment, Personnel Management, vol.25, 11, novembre 1993, pp. 28-33

Pistorio P., ( 2005 ), “ Innovazione totale: unica via per il successo “ in L’ Impresa, N°1, 2005

Pistorio P., ( 2005 ) “ Si, si può. Crescere e vincere attraverso l’innovazione “ in Economia Italiana, N° 3, 2005

Poole M.S., McPhee R.D., ( 1983 ), A structural analysis of organizational climate, in Putnam L. & Pacanowsky M. (a cura di), Communications and organizations, an interpretative approach, Beverly Hills, Sage, pp. 195-219

Popper K., ( 1934 ), Logica della scoperta scientifica, Einaudi, Torino ( Ed. Italiana 1970 )

Poti, U., ( 2001 ), Investire nel capitale umano: una scelta strategica per una p.a. che si muove verso l’innovazione. Ed FORMEZ, Marzo 2001

Powell G.N., Butterfield D.A., ( 1978 ), The case for subsystem climates in organizations, Academy of Management Review, v.3, pp. 151-157

Pritchard, R.D. e Karasich, B.W., ( 1973 ), The effect of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, 9, pp. 126-146

Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., ( 1969 ), The context of organization structures, Administrative Science Quarterly, v.14, pp. 126-146

Purpura, A., Fazio, G. (2008), Economia e gestione dell'innovazione nelle PMI, Franco Angeli

Quaglino G.P., Casagrande S., Castellano A., ( 1992 ), Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo, Milano; Raffaello Cortina.

Quaglino, G.P., Mander, M., ( 1987 ), I climi organizzativi, Bologna, Il Mulino

Quaglino, G.P., Varchetta, G., ( 1986 ), Complessità e organizzazione, Sviluppo e Organizzazione, ndeg.95, pp. 17-29

Quarantino L., Sala E., Serio L.,( 2002 ), Consulenza di processo e valorizzazione delle risorse umane nelle imprese minori, Sviluppo e Organizzazione n° 191, 2002

Rabemananjara R., Parsley C., ( 2006 ), "Formation des employés, stratégies d'entreprises et pratiques de gestion de ressources humaines: étude selon la taille des entreprises" ( octobre 2006)- Direction générale de la politique de la petite entreprise Industrie Canada <http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/fr/rd02059f.html>

Rappaport J. (1984), Studies in empowerment: Introduction to the issue, Prevention in Human Services, 3: 1-7.

Rensis Likert,( 1961 ), New Patterns of Management, McGraw-Hill, International Edition, 1961 Rensis

Rheinberg, F., ( 1993 ), Anreize engagiert betriebener Freizeitaktivitäten. Ein Systematisierungsversuch, In Manuskript, Postdam: Institut fur Psychologie, Universitat Potsdam

Rheinberg, F. ( 2004 ), Valutare la motivazione. Il Mulino

Salvatore A., ( 2009 ), Le skills di un manager, PMI, IPSOA Editore, Dicembre 2009

Santoni M., ( 1995 ) Modelli per decidere: dal management reattivo a quello anticipativo; come acquisire flessibilità e potenziare la propria visione sistemica per affrontare cambiamento e discontinuità, Milano Franco Angeli, 1995

Sarchielli G., ( 2003) Psicologia del lavoro. Il Mulino, Bologna

Sarcina G., ( 2008 ), Diecimila esuberi, l'industria spiazzata dalla nuova crisi, Corriere dell' Economia, Luglio 2008, [http://archiviostorico.corriere.it/2008/luglio/14/Diecimila\\_esuberi\\_industria\\_spiazzata\\_dalla\\_ce\\_0\\_080714052.shtml](http://archiviostorico.corriere.it/2008/luglio/14/Diecimila_esuberi_industria_spiazzata_dalla_ce_0_080714052.shtml)

Sathe V., ( 1985 ), How to decipher and change corporate culture, Gaining control of the corporate culture, Jossey Bass Publishers

Schein E.H., ( 1965 ), Organizational Psychology, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, First Edition

Schein E.H., ( 1978 ), Career dynamics. Matching individual and organizational needs, Reading ( MA ), Addison-Wesley

Schein E. H., ( 1985 ), Organizational Culture and Leadership: A Dinamic View, San Francisco, EUA : Jossey-Bass

Schein, E. H., ( 1986;1990 ), Cultura d'azienda e leadership, Guerrini e associati

Schein E. H., ( 1990 ), Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali, Sviluppo e Organizzazione, ndeg.95, pp. 17-29

Schein E.H., (1992), Organizational culture and leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

Schein E. H., ( 2000 ), Culture d'Impresa, Raffaello Cortina Editore, 2000

Schilling M. A., ( 2005 ), “ Gestione dell' innovazione “ Mc Graw Hill, Milano 2005

Schneider B., ( 1972 ), Organizational climate: individual preference and organizational realities, Journal of Applied Psychology, 56, pp. 211-217

Schneider B., ( 1975 ), Organizational climate: individual preference and organizational realities, Journal of Applied Psychology, 60, n.4, pp. 459-465

Schneider B., ( 1978 ), I climi organizzativi, Psicologia e Lavoro, ndeg.47, pp. 12, 57

Schneider B., Hall D.T., ( 1972 ), Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic Diocesan Priest, Journal of Applied Psychology, 56, pp. 447-455

Schneider B., Parkington J.J., Buxton V.M., ( 1980 ), Employee and customer perceptions of service in banks, *Administrative Science Quarterly*, v.25, pp. 252-267

Schneider B.,Reichers A.E., ( 1972 ), On the etiology of climates, *Personnel Psychology* 36, 1, pp 19,39

Schneider B., Snyder R.A., ( 1975 ), Some relationship between job satisfaction and organizational climate, *Journal of Applied Psychology*, 60, n.3, pp. 318-328

Schultheiss O.C., Rohde W., ( 2002 ), Implicit power motivation predicts men's testosterone changes and implicit learning in a contest situation, in *Hormones and Behavior*, 41, pp 195-202

Schumpeter J.A., ( 1955 ), *Capitalismo, socialismo e democrazia*, Edizioni di Comunità, Milano, 1955

Schumpeter A. J., ( 2001 ), “ *Capitalismo, socialismo e democrazia* “, Etas, Milano 2001

Schwarzer R., ( 1987 ), *Stress, Angst und Hilflosigkeit*, Stuttgart, Kohlhammer

Scilligo P., ( 1973 ), *Dinamica di gruppo*, SEI, Torino

Scott R. W., ( 1994 ) *Le organizzazioni*, Bologna, Il Mulino

Segre A., Dansero E., ( 1996 ), *Politiche per l'ambiente. Dalla natura al territorio.*, Utet, Torino

Selznick P.,( 1957 ), *Leadership in administration*, New York, Harper an Row, 1957.

Simon H., ( 1958 ), *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino 1958

Silverman D., ( 1971 ), *The teory of organizations: a sociological framework*, New York , Basik Book ( trad. it. *Sociologia delle organizzazioni*, Milano, Isedi,1974 )

Spaltro E., ( 1977 ), *Il check-up organizzativo*, Milano, Is.Ed.I

Spaltro E., ( 1981 ), *Soggettività, Introduzione alla psicologia del lavoro*, Patron, Bologna, 1981

Spaltro E., ( 1990 ), *Complessità*, Bologna, Patron Editore

Spencer L.M., Spencer S.M.,( 1993 ), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, Wiley; trad. it. *Competenza nel lavoro*, Milano, Franco Angeli

Stokes D., ( 1997 ), *Pasteur's Quadrant, Basic Science and Technological Innovation*. Brookings Institution Press, Washington, D.C.



- Stogdill R.M., ( 1950 ), Leadership, Membership and Organization, in Psychological Bulletin, 47, pp 1-14
- Taylor F. W., ( 1974 ), The principles of scientific management, New York, Harper ( trad. It. L'organizzazione scientifica del lavoro, Milano, Etas Kompass, 1974
- Tanaka M., ( 1998 ) – Il segreto del kaizen. Guida operativa per il successo nel miglioramento aziendale. Franco Angeli, Milano
- Tessarolo M.,( 1995 ), La comunicazione nelle organizzazioni, in P.G. Gabassi, Psicologia, Lavoro, Organizzazione, Milano, Franco Angeli, 1995
- Triandis, H.C. (1976). Social Psychology and cultural analysis. In Strickland, L.H., Aboud, F.E. and Gergen, K. (Eds), Social Psychology in transition. N.Y.: Plenum Press.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, pp 384-399
- Uberti Foppa S., ( 2007 ), in Azzariti F. – La tecnologia al potere: come si cresce innovando efficacemente ? - Guerini e Associati, 2007
- Utterback J.M., ( 2003 ), Padroneggiare l'innovazione industriale, Franco Angeli
- Wallerstein N. (2006), What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health?, Copenhagen, WHO Regional Office for Europe (Health Evidence Network report; <http://www.euro.who.int/Document/E88086.pdf>, December 2007)
- Warglien M. ( 1990 ), Innovazione e impresa evolutiva. Processi di scoperta e apprendimento in un sistema di routines. CEDAM, Padova
- Warr P.B., ( 1994 ), A conceptual frame work for the study of work and mental health. Work and stress, 4, pp 285,294
- Watson M., ( 1986 ), The Deming management method, Ed. Putnam Publishing Group
- Weber M.,( 1974 ), Economia e società, vol I, Milano, Edizioni di Comunità 1974
- Weick, K.E., ( 1976 ), Educational organizational as loosely coupled systems, Administrative Science Quartely, 21, pp. 1-19
- Wenger E. (1988), Initial thoughts on negotiation and communication. An exercise in epistemological adventurism. IRL Working Paper 21.103. Institute for Research on Learning, Palo Alto, CA. Wenger E. (1988), Glass-box technology. Merging learning and doing. Technology and Learning, Vol. 2, No. 4.

Wiktionary ( 2010 ), <http://en.wiktionary.org/wiki/cross-fertilization>

Willmott, H.,( 1993 ), Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations, *Journal of Management Studies*, vol. 30, n.4, pp. 515-552

Woodman R.W., King D.C. ( 1978 ), Organizational climate: science or folklore?, *Academy of Management Review*, v.3, pp. 816-826

Valenza A., Tepedino G., ( 2008 ), in *Economia e gestione dell'innovazione nelle PMI/ a cura di Purpura A., Fazio G.*, Franco Angeli Milano

Volpato G., ( 1986 ), *Concorrenza, impresa, strategie: metodologia dell'analisi dei settori industriali e della formulazione delle strategie*, Il Mulino

Zimmerman M.A. ( 2000 ), "Empowerment theory: psychological, organizational and community levels of analysis". In: Rappaport J., Seidman E., eds. *Handbook of community psychology*. New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers: 43–63.

Si ringraziano:

- il Dott. D. Mori, del Consorzio A.S.I. di Palermo, per aver svolto il ruolo di facilitatore rispetto ai contatti con alcune imprese del territorio;
- i rappresentanti del management delle imprese che hanno collaborato alla ricerca;
- tutti i dipendenti delle imprese che hanno contribuito attraverso la compilazione dell'M\_DOQ 10.