

Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra di Comunicazione d'Impresa e Gestione Risorse Umane

**L'Organizzazione Aziendale
e l'efficienza di un Sistema Aperto d'Impresa,
la Leadership Gentile del Gruppo Enel si confronta con il
Paradigma Organizzativo di Okel S.r.l.**

Prof. Carrieri Domenico

RELATORE

Di Stefano Valentina

Numero di Matricola 246191

CANDIDATO

Anno Accademico 2021/2022

**L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE
E L'EFFICIENZA DI UN SISTEMA APERTO D'IMPRESA,
LA LEADERSHIP GENTILE DEL GRUPPO ENEL SI CONFRONTA CON IL
PARADIGMA ORGANIZZATIVO DI OKEL S.R.L.**

*Alla sensibilità,
E a chi mi ha permesso, nonostante le tempeste,
Di considerarla dono prezioso, non vana fragilità.
Ai miei genitori, farò nell'alta e nella bassa marea
A mia sorella, scrigno di grinta e purezza
Al passato cui per sempre appartengo
Al presente che impavido urge di minuziosa cura
Al futuro che si lascia attendere con curioso fervore.*

INDICE

INTRODUZIONE.....	6
--------------------------	----------

CAPITOLO 1: GESTIRE UN'ORGANIZZAZIONE, CONCETTI BASE

1.1. Cos'è un'organizzazione: definizione e livelli di analisi.....	9
1.2. Gruppi e dinamiche di gruppo.....	11
1.3. Meccanismi di coordinamento e possibili ostacoli, la gestione del conflitto.....	16
1.4. Iter evolutivo del concetto di potere.....	20
1.5. Cultura organizzativa e comunicazione d'impresa.....	24
1.5.1. <i>Shared Identity</i>	24
1.5.2. Il ruolo della comunicazione e le dinamiche relazionali in un sistema aperto di impresa.....	26
1.6. Parametri di valutazione del funzionamento dell'organizzazione.....	29

CAPITOLO 2: EXCURSUS SULLA LETTERATURA ESISTENTE IN AMBITO DI SOCIOLOGIA ORGANIZZATIVA, TRE SISTEMI A CONFRONTO

2.1. Principali configurazioni di macro, meso e microstruttura organizzativa: tipologie di sistemi organizzativi.....	31
2.2. Organizzazione come Sistema Razionale.....	32
2.2.1. Weber e la burocrazia come processo distintivo della società moderna....	33
2.2.2. Taylor-Fordismo: espressione estrema del modello weberiano, concretizzato e applicato in un contesto di fabbrica.....	35
2.2.3. Toyotismo e <i>Total Quality Management</i>	38
2.3. Organizzazione come Sistema Naturale.....	40
2.3.1. Simon: le decisioni e la razionalità limitata degli individui.....	41
2.3.2. Barnard e la cooperazione.....	42
2.3.3. Mayo e la Scuola delle Relazioni Umane: piccoli accenni.....	44
2.3.4. Crozier: il dipendente come una mente.....	46
2.3.5. Selznick: cooptazione e istituzionalismo.....	47
2.4. Organizzazione come Sistema Aperto.....	51
2.4.1. Schein, Martin e Kunda: la cultura organizzativa, il gruppo.....	52
2.4.2. Weick: il <i>Sensemaking</i>	55
2.4.3. Alter e Hage: il network.....	56

CAPITOLO 3: GRANDE IMPRESA E PICCOLA IMPRESA SI CONFORNTANO, UNO SGUARDO A CONCRETE REALTA' AZIENDALI

3.1. La leadership organizzativa nel tempo, brevi accenni.....	59
3.2. Il Gruppo Enel.....	63
3.2.1. La <i>Leadership Gentile</i> e il concetto di <i>Ri-evoluzione</i>	66
3.2.2. La Gestione delle Risorse Umane nel Gruppo e recenti iniziative.....	69
3.3. Okel s.r.l.	74
3.3.1. L'utopica ma impossibile Leadership del " <i>Comand and Control</i> "	77
3.3.2. Proposte evolutive, una rivoluzione interna in atto.....	80

CONCLUSIONI

4.1. Confronto: l'efficienza del sistema aperto d'impresa.....	84
--	----

BIBLIOGRAFIA	88
---------------------------	----

SITOGRAFIA	93
-------------------------	----

INTRODUZIONE

È un elemento condiviso e facilmente intuibile che l'uomo sia perennemente circondato da numerose organizzazioni, con cui entra in contatto, scambiando a vario titolo prestazioni e possibili benefici. Incuriosito dall'operatività delle stesse, l'individuo ne indaga gli ingranaggi sottostanti.

Sebbene esistano varie tipologie di organizzazioni, ciascuna necessita di progettualità interna e di un'attività organizzativo-gestionale capace di garantirne il funzionamento e di favorirne la sopravvivenza nel tempo.

A tal proposito, il presente elaborato si propone di suggerire azioni operative - concrete ed astratte - che permettano all'organizzazione non soltanto una semplice sussistenza, bensì una costante crescita che assicuri all'impresa un ampio successo futuro. Si tratta dunque di analizzare gli elementi base che contraddistinguono le diverse logiche organizzative, esaminandone l'evoluzione sulla base di modelli teorici pensati da illustri studiosi e grandi sociologi, considerando inoltre fondamentale il supporto offerto da specifici esempi empirici tratti dalla realtà odierna.

Verranno dunque definiti e confrontati tre paradigmi organizzativi, che apparentemente possono esser giudicati cronologicamente successivi tra loro. Si tratta tuttavia di una falsa illusione, data la forte coesistenza dei tre modelli nel mondo attuale. I primi due archetipi analizzati, sistema razionale e sistema naturale d'impresa, vengono entrambi inclusi all'interno del più generale modello organizzativo chiuso. Essi hanno difatti molteplici tratti in comune, defezioni che rispettivamente non permettono all'impresa di allontanarsi dai rigidi schemi di funzionamento previsti dal Management e che negano alla stessa di relazionarsi attivamente con l'ambiente esterno. Sarà facile, tuttavia, notare che specifiche lacune presenti nel primo e più tradizionale modello organizzativo, saranno colmate dai successivi, tramite la realizzazione di forme armoniche di comunicazione tra i numerosi interlocutori interni al panorama aziendale. Emerge dunque l'esigenza di considerare non solo i sentimenti e le emozioni del capitale umano attivo in azienda, bensì anche la progettualità¹ dello stesso. Volendo indagare il tema sulla base di prospettive più ampie, già nel XVII secolo, René Descartes, con la sua celebre locuzione *cogito ergo sum*, affermò l'irriducibilità degli uomini all'immagine di rigidi esecutori di mansioni. L'individuo possiede difatti una mente pensante che ontologicamente ne giustifica l'esistenza.

¹ Con il termine progettualità si fa riferimento alle teorie di Crozier, esaminate nel presente elaborato. Si veda il Paragrafo 2.3.4.: *Crozier: il dipendente come una mente*

Sulla base di quanto affermato sin ora, restano tuttavia problemi irrisolti, che solamente l'ultimo modello si propone di considerare.

La tesi del presente scritto intende difatti dimostrare la maggiore efficienza e la preziosa qualità dimostrata dal sistema aperto d'impresa. Quest'ultimo colloca difatti l'organizzazione al centro di un vasto *network* di legami sociali, umani, culturali, tecnici ed economico-finanziari che permettono all'impresa di condividere attraverso processi collaborativi e comunicativi, conoscenze utili e competenze innovative con il panorama in cui è inserita. In tale ambito, la Leadership imprenditoriale deve esser capace di favorire non solo lo sviluppo dell'impresa in termini di profitto e performance, è altresì necessario che il management faciliti anche la crescita del contesto ambientale di riferimento. Si tratta dunque di costruire gradualmente modelli etici ed aperti di impresa con il proposito di determinare vantaggi ragguardevoli anche all'interno dell'ambito sociale.

Il leader deve dunque esser capace di impersonare le doti tipiche della figura di Iscomaco, definito nell'opera *Oikonomikós (Economico)* elaborata dallo storico ateniese Senofonte², un "uomo nobile", un modello di imprenditore fortemente contrario alla proprietà parassita che appare invece distante dall'obiettivo di perseguire interessi sociali ed altruistici.

Al fine di evidenziare il prestigio e gli effetti positivi generati da modelli organizzativi aperti, sarà possibile esaminare la gestione e verificare il funzionamento di imprese che sebbene posseggano dimensioni diverse, sono attualmente molto competitive all'interno del settore nel quale operano.

Il Gruppo Enel, si dimostra, dati i tratti distintivi che lo caratterizzano e per merito della cosiddetta Leadership Gentile che lo guida, appartenente ai modelli organizzativi aperti. Si tratta difatti di un sistema-impresa costantemente impegnato nell'ampliare i propri orizzonti, diffondendo i benefici derivanti dalla propria presenza, all'intero pianeta. Nel tentativo di realizzare la propria *vision* innovativa e sostenibile, Enel si lascia supportare da un valido sistema di valori fondati sul coinvolgimento proattivo delle risorse umane, sull'inclusione non giudicante e sul rispetto delle molteplici personalità aziendali e di rispettive attitudini ed interessi. Le imprese devono difatti presentarsi come entità sociali animate da propositi economici, eliminando il tradizionale paradigma che implica un'inadeguata definizione del concetto di impresa, spesso presentata quale soggetto economico, non sociale.

² Senofonte, autore greco del IV secolo a.C., descrive nell'*Economico* un dialogo tra Socrate e Critobulo in cui il primo racconta al secondo di una lunga conversazione intrattenuta con un ricco proprietario terriero (Isomaco) in merito al giusto modello di amministrazione dei beni.

Okel s.r.l. appare invece ben organizzata in termini di business, innovativo e performante; tuttavia, il paradigma organizzativo su cui si fonda l'impresa risulta chiuso e tradizionalista. Emerge difatti la preponderanza di logiche di *Comand and Control*, tipiche dei modelli Taylor-Fordisti, inefficaci nell'ottica di una gestione inclusiva del personale. Quest'ultimo difatti necessita l'inserimento in azienda di piani di formazione, sviluppo e crescita capaci di stimolare la nascita di un senso di appartenenza all'impresa-famiglia e di determinare l'alba di sentimenti di motivazione e curiosità.

Occorre dunque dimostrare che i modelli aperti d'impresa sono adatti ed applicabili non solo nelle grandi realtà aziendali, generano invece vantaggi anche nel più piccolo panorama imprenditoriale, che considera vile non arrestarsi dinnanzi a sfide e sviluppi futuri.

CAPITOLO 1: GESTIRE UN'ORGANIZZAZIONE: CONCETTI BASE

1.1. Cos'è un'organizzazione: definizione e livelli di analisi

Definire il concetto di organizzazione risulta complesso, si tratta difatti di un termine indagabile sotto una molteplicità di prospettive. È possibile dunque procedere dalle fondamenta, analizzando l'etimologia della parola: dal greco “*ὄργανον*” -organon- (strumento, attrezzo). Si percepisce dunque come nella sua più antica e fedele accezione il termine indichi un mezzo utile al perseguimento di uno specifico obiettivo. Un'organizzazione deve dunque necessariamente essere progettata e gestita sulla base di tale fine ultimo.

Secondo l'interpretazione di R. Daft³, l'organizzazione può esser definita come un'entità sociale, guidata da obiettivi, progettata come sistema di attività deliberatamente strutturate e coordinate, che interagiscono con l'ambiente esterno. Tale approccio mostra dunque come il punto focale di un'organizzazione siano le persone e le reciproche relazioni che tra esse si instaurano, fondate su un processo di azioni e decisioni intenzionalmente adottate al fine di volgere verso specifici risultati attesi. Risulta inoltre fondamentale il coordinamento e la mutua contaminazione con l'ambiente di riferimento, composto da molteplici stakeholders interni ed esterni che a vario titolo si affacciano al panorama aziendale, nutrendo interesse per lo stesso.

Questo elaborato si impegnerà nell'approfondire tale definizione, mostrandone l'autenticità e la validità al fine di rendere consapevoli i lettori dell'idea che un'organizzazione debba inevitabilmente costruirsi ed evolversi come sistema aperto. Con quest'ultima locuzione si sottintende lo sviluppo di una struttura che acquisisca dall'ambiente esterno input eterogenei che, tramite un processo di trasformazione capace di creare valore, permettano all'organizzazione di rendere output al mondo esterno.

L'organizzazione opera dunque raggruppando risorse umane, le cui attività vengono combinate e coadiuvate mediante l'uso di tecnologie ed ulteriori risorse tangibili e intangibili che possano massimizzare l'efficienza produttiva, facilitando l'innovazione e la creazione di valore.

La concezione di organizzazione sopra riportata non deve tuttavia escludere la possibilità di percepire le imprese come autentiche attrici e reali protagoniste delle proprie azioni. Attualmente si

³ Daft, R.L., [2017]. *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education

è difatti soliti distinguere giuridicamente le persone fisiche dalle persone collettive⁴. Le prime si riferiscono ad ogni essere umano vivente, nella propria individualità; le seconde riguardano invece ciascun gruppo costituito da individui e/o beni, finalizzati al raggiungimento di uno scopo comune. Il capitale sociale che compone un'organizzazione non agisce dunque come una molteplicità di entità singole, ma come una varietà di entità con caratteristiche in comune². Risulta pertanto necessario percepire l'organizzazione come una realtà viva, composta e partecipe, responsabile di sé stessa e del proprio futuro, eliminando l'idea che essa sia semplicemente uno strumento astratto, mosso esclusivamente dalla volontà di raggiungere determinate performances.

È possibile, tuttavia, distinguere ulteriori sistemi di organizzazione che per le loro caratteristiche si differenziano dal modello aperto sopradescritto come sistema ideale, cui ciascuna impresa dovrebbe tendere. Il sistema chiuso, tra cui si annoverano quello razionale e quello naturale (che saranno approfonditi nel Capitolo 2), si fonda invece su un raggruppamento di individui autonomi, esclusivamente concentrati sulla sopravvivenza dell'organizzazione, i cui confini si mostrano ben delimitati e capaci di rendere l'impresa isolata ed autosufficiente. Non è prevista alcun tipo di interazione tra i membri che oltrepassi la semplice trasmissione di informazioni e procedure, se non in casi di estrema necessità. Spesso i sistemi chiusi optano per un approccio meccanicistico della progettazione organizzativa, finalizzato alla proceduralizzazione e alla formalizzazione di ciascun processo. In tale contesto, spesso applicato in ambienti stabili e in presenza di limitati competitors esterni, anche le strategie competitive risultano schematiche, concise e statiche. Si tratta di organizzazioni con un elevato grado di centralizzazione e specializzazione degli individui partecipanti che interagiscono esclusivamente mediante una comunicazione verticale che rispetti inderogabilmente la ripida scala gerarchica di comando. Tale tipologia di approccio crea un enorme frattura rispetto alle logiche smart utilizzate dai sistemi biologici ed aperti di organizzazioni che spiccano per l'importanza in essi ricoperta dalla condivisione.

Analizzando il funzionamento delle organizzazioni è possibile distinguere tre principali livelli di esame, a seconda di quale aspetto si voglia più accuratamente considerare:

1. Micro-livello, Sociologico e intra-organizzativo: lo studio si incentra sul comportamento delle persone interne all'organizzazione e sulla capacità delle stesse di relazionarsi reciprocamente, condividendo conoscenze e collaborando nell'attuazione di compiti e mansioni. I tratti specifici dell'ambiente di riferimento vengono trascurati, rimanendo oggetti di sfondo. Il ricercatore

⁴ Coleman, James. [1990]. *Foundation of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press

tenta dunque di individuare le caratteristiche dell'organizzazione che influenzano le variabili sociopsicologiche proprie di ciascun individuo.

2. Meso-livello, Organizzativo e strutturale: l'attenzione è specificatamente posta sugli aspetti strutturali e maggiormente formali del contesto organizzativo aziendale, quali la scala gerarchica, i gradi di autorità e la specializzazione professionale dei singoli.
3. Macro-livello, Ecologico e inter-organizzativo: le organizzazioni vengono analizzate come entità collettive operanti in un più vasto meccanismo di relazioni e interazioni intrattenute all'interno di un sistema di aggregati di imprese, di cui appare opportuno esplorarne i tratti principali. In questo ambito è inoltre indispensabile individuare i fattori che legano l'organizzazione all'ambiente

Lo studio approfondito e sistematico delle organizzazioni, intese come fenomeni sociali distintivi ha inizio nel XX secolo, attinge tuttavia le sue basi dai pensieri di studiosi di scienze sociali e sociologia, diffuse nella seconda metà del XIX secolo. Tra essi è possibile menzionare il concetto di associazione di Tocqueville e quello di società segrete di Simmel, concetti precursori degli attuali studi organizzativi.

1.2. Gruppi e dinamiche di gruppo

Come precedentemente affermato, l'organizzazione si esplica e si manifesta in presenza di una collettività che ne fa da protagonista. Emerge dunque l'esigenza di descrivere con maggior dettaglio le dinamiche di un gruppo di individui ed il ciclo di vita dello stesso. Sin dai tempi di Aristotele si riteneva difatti che l'uomo fosse un animale sociale e che di conseguenza fosse destinato a vivere all'interno di un gruppo sociale.

⁵Ciascun raggruppamento umano prevede la presenza di due distinte componenti, correlate poiché volte a costruire una specifica struttura sociale:

⁵ Davis, K. [1949]. *Human Society*, Collier Macmillan Ltd

Secondo cui *“nella società umana vi è sempre quella che può essere definita come una doppia realtà: da una parte un sistema normativo che incorpora quello che deve essere fatto, dall'altra un ordine fattuale che incorpora quello che è. Per legge naturale questi due ordini non possono essere completamente identici, né possono essere completamente separati”*

- **Struttura normativa:** include concetti quali i valori le norme e le aspettative di ruolo. I valori sono utili ad orientare il comportamento, le norme invece lo governano suggerendo mezzi adeguati necessari a perseguire i fini prestabiliti, le aspettative di ruolo, d'altra parte, sono adatte a giudicare il comportamento dei soggetti che occupano una posizione sociale. Le attitudini e le azioni dei partecipanti sono dunque regolate da un insieme di credenze e limitazioni realizzate dai tre elementi sopra esaminati.
- **Struttura comportamentale:** esamina i comportamenti individuali dei partecipanti al gruppo, individuando le principali somiglianze tra gli stessi.

La struttura normativa si applica indistintamente a tutti gli individui membri legati al loro interno dalla struttura comportamentale che ne forma una rete di intensa solidità.

È possibile dunque definire il gruppo come *“una struttura di status, ruoli, valori e norme, che si forma dall'interazione, nel tempo, d'individui con motivazioni, interessi, problemi comuni”*⁶.

L'interazione continua tra i partecipanti non implica tuttavia l'analogia di mansioni e funzioni che, al contrario, procedono nel tempo nel distinguersi e specializzarsi, diversificando ruoli, status e poteri. Ottimi punti di forza del gruppo risultano difatti essere l'iniziativa e la progettualità individuali poiché, nonostante spesso implicino la capacità dei manager e dei leader di sacrificare limitatamente la propria “vanità personale”, riescono a massimizzare l'efficienza e l'efficacia del lavoro di gruppo. I membri dello stesso sono dunque gli attori sociali che legittimano concretamente l'esistenza della struttura sociale.

Il concetto di dualità della struttura sociale, analizzato da Giddens⁷, approfondisce l'analisi della tensione dinamica tra struttura normativa e struttura comportamentale, lo studioso si propone difatti di spiegare come le azioni dei singoli agiscano sulla realtà collettiva che è costituita e costituisce le azioni stesse. In altre parole, i vincoli imposti dalla struttura normativa limitano ma allo stesso tempo rendono possibili i comportamenti degli individui membri; micro e macrostruttura di un gruppo sono dunque capaci di interagire.

Il senso di appartenenza ad un gruppo è anch'esso un aspetto fondante dell'identità sociale, capace di legittimare l'esistenza stessa di un'unione di uomini. Si tratta di una sensazione cognitiva ed emozionale che contribuisce alla creazione di un fenomeno di affiliazione e fedeltà ai valori comuni, e socialmente condivisi. È sperimentabile sia in contesti aggregativi più ampi, sia in gruppi

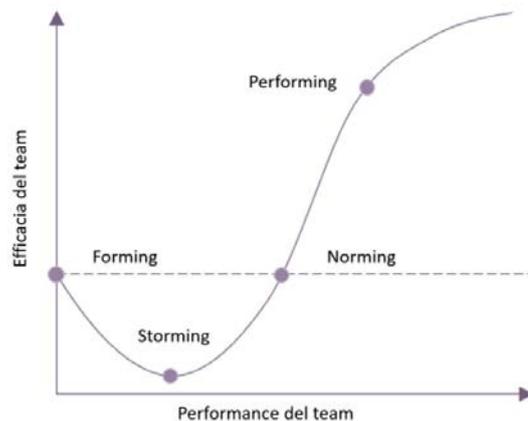
⁶ Sherif, M. [1953]. *Groups in harmony and tension. An integration of studies on intergroup relations*, Harper; H. Hamilton

⁷ Si veda Giddens, A. [1979]. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Univ of California Press

ristretti ed informali, si tratta difatti un fattore capace di delimitare i confini di un gruppo rispetto al mondo esterno, garantendo la creazione di una comunità di individui che reciprocamente si riconoscono parte della stessa.

Esaminando con maggior cura il contesto delle dinamiche di gruppo, sorge spontanea l'urgente necessità di capire quali siano le fasi distintive del processo di creazione di un gruppo. A tal riguardo, il modello più diffuso sembra attualmente essere quello dello psicologo della formazione Bruce Tuckman⁸ (1965), comprensivo di 4 stadi riguardanti l'evoluzione dei rapporti di team working in ambito lavorativo. Il modello sopracitato fu completato nel 1977, in collaborazione con M. A. Jensen mediante l'aggiunta di una quinta e ultima tappa finale.

Figura 1: Ciclo di vita di un gruppo



Fonte: rielaborazione personale del modello di Tuckman (1965)

Con l'aiuto del grafico (Figura 1) che pone sull'asse delle ascisse la performance del team e sull'asse delle ordinate l'efficacia, sarà possibile illustrare con attenzione ciascuna fase del modello.

1. Il primo stadio, anche denominato fase di *Forming* (formazione o orientamento), prevede la creazione di un senso di appartenenza al gruppo, (precedentemente definito come fattore di legittimazione dell'esistenza dello stesso), processo possibile grazie alla condivisione di conoscenze, competenze ed esperienze, idonee all'istaurazione di una sempre crescente fiducia reciproca tra i membri partecipanti. Si tratta di una tappa in cui i ruoli interni non sono ancora ben strutturati ed organizzati, è pertanto di notevole importanza la figura del leader che mantiene ancora funzioni direttive e grazie al quale il gruppo potrebbe crescere

⁸ Tuckman, B.W. [1965]. *Developmental Sequence in Small Groups*, Psychological Bulletin, pp. 384-399

coeso e forte. In tale fase sono tuttavia frequenti delle criticità relative alla presenza di confusione e incertezza rispetto alle aspettative comuni, non ancora ben articolate e definite. La creazione di una valida *Shared Identity* permetterebbe la formazione di un background di riferimento per l'intero team. Ciascuno tuttavia possiede la propria personalità e i propri pregiudizi; a tal motivo, occorre attuare una modificazione del campo individuale affinché la relazione e il senso di appartenenza si eplichino concretamente.

2. Il secondo stadio si costruisce su un momento di *Storming* o conflitto in cui spesso emergono violenti scontri e ostilità durante i quali ciascun partecipante tenta di affermare la propria idea e le proprie ragioni. La passività subordinata e subordinante tipica della fase precedente si trasforma in attiva ed irrequieta turbolenza. In tale ambito il leader, adottando uno stile *coaching*, deve necessariamente intervenire placando i contrasti e cercando un punto di equilibrio che permetta di individuare occasioni di apprendimento e crescita. Tale fase anche se foriera di basse performance e di una ridotta efficacia, risulta indispensabile poiché la mancanza di conflitto può rappresentare la causa primaria del fallimento di un gruppo.
3. Il terzo stadio riguarda invece la fase di *Norming*, in cui predomina uno stile partecipativo; è frequente difatti lo sviluppo di relazioni empatiche ed aperte tra i membri del gruppo. Vengono inoltre definite regole e ruoli, accanto ai quali sono inevitabilmente introdotti metodi e strumenti per la condivisione interattiva e proficua di informazioni e conoscenze. A tal motivo, il lavoro di squadra risulta maggiormente fluido e coeso, poiché fondato sull'accordo e sulla complicità, fattori capaci di aumentare la motivazione dei membri.
4. Il quarto stadio (stile delega), definito anche fase di *Performing*, è caratterizzato da flessibilità dei ruoli e autonomia dei singoli partecipanti che tendono a non ostacolare il lavoro altrui, e a realizzare un'atmosfera di costante comunicazione e forte cooperazione. In questo scenario l'organizzazione del gruppo sembra raggiungere il proprio apice: limitati i conflitti inutili, cresciuta la tolleranza rispetto ai pensieri altrui, coinvolto attivamente ciascun soggetto, adottate razionalmente tutte le decisioni.
5. L'ultimo stadio, concerne la fase di *Adjourning*, durante la quale il team sembra discogliersi poichè ha raggiunto gli obiettivi prestabiliti e la precarietà rispetto al futuro sembra aumentare costantemente. È dunque necessario che il leader, conscio dello stato motivazionale del proprio gruppo, crei nuovi progetti, adatti a ricostruire l'iniziale fase di *Forming*. Tale stadio, non presente nel grafico, poiché aggiunto successivamente, potrebbe localizzarsi in basso a destra rispetto alla fase precedente di *Performing*.

Tale percorso ideale, non sempre sembra esser quello naturalmente intrapreso dai gruppi durante il loro processo di formazione. Spesso difatti la realizzazione dello stesso viene interrotta da momenti di dissidio e scarsa coesione, estranei alla fase di *Storming*. È frequente inoltre la mancanza di solidi obiettivi e adeguate tecnologie. Spesso difatti costituire un gruppo possedendo un fragile fine ultimo aggregatore, implica la dissoluzione del gruppo stesso; ugualmente esser dotati di materie prime, macchine, conoscenze tecniche e motivazione scarsa e manchevole, compromette la crescita del team, causandone la dissoluzione.

Esistono dunque opposte forze che impattano sull'operato e dunque sull'esistenza di un gruppo. Le forze centripete agiscono da collante dello stesso e si traducono in fattori quali: coesione e conformità. Le forze centrifughe, d'altra parte riguardano le divergenze e le fratture che possono intervenire attraverso molteplici elementi: conflitto, scisma e devianza interna.

La coesione è garantita dall'attrazione e dal controllo dei mezzi; il primo elemento si identifica con la volontà dei membri di sentirsi coinvolti nell'attività del gruppo, con il desiderio di interagire e costruire scambi con gli altri partecipanti; il controllo dei mezzi invece, è un elemento che concerne i benefici e i vantaggi che raggiungono un singolo a seguito della partecipazione attiva nel gruppo⁹.

¹⁰La coesione dipende inoltre da fattori personali dei singoli partecipanti e dunque dai tratti socio anagrafici e comportamentali degli stessi, deriva inoltre dai diversi stili di leadership attraverso i quali il gruppo è condotto, da fattori ambientali ossia dalle forze normative che legano un team e dai fattori di gruppo basati sulla storia e sulle esperienze proprie di una collettività¹¹.

La conformità si basa invece sull'influenza sociale ossia sulla capacità di condurre ed orientare in modo reciproco e congiunto una totalità di individui, mediante un sistema di credenze, valori, atteggiamenti e scopi comuni. Spesso l'influenza prodotta dalla maggioranza e la tempestività della pressione della stessa produce e favorisce l'omogeneizzazione degli interessi e delle attività del gruppo. Non sempre il conformismo nato da sentimenti di compiacenza, accettazione e convergenza può condurre a esiti positivi. Potrebbero difatti verificarsi sgradevoli fenomeni di passivo adattamento alle idee della maggioranza e di acritica acquiescenza opportunistica, il gruppo cadrebbe dunque in una spirale di silenzio in cui ciascuno accetterebbe anonimamente le idee della

⁹ Amerio P. e Borgogno F. [1975]. *Introduzione alla psicologia dei piccoli gruppi*, G. Giappichelli

Secondo cui la coesione è la "risultante di quel processo per cui un insieme di individui diventa un gruppo e si mantiene come tale, resistendo alle forze che possono tendere alla separazione"

¹⁰ Carron, Albert V. [1982]. *Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Consideration*, Human Kinetics

¹¹ Si veda Carron, A. v. e Brawley, L.R., Bray, M. A. e Dorsch, P. A., [2004]. *Using consensus as a criterion for groupness. Implications for the cohesion-group success relationship*. Small Group Research

collettività. La critica e il confronto sono sempre requisiti irrinunciabili in un contesto sociale, al fine di non abbandonare mai la creatività, stereotipando e standardizzando le decisioni.

Non sempre dunque le forze centrifughe operano come elementi negativi, spesso difatti la devianza di una forza minoritaria dissidente, innesca un processo dialettico di discussione e raffronto, capace di garantire ondate di innovazione e cambiamento. È difatti comune pensare che le minoranze promuovano idee divergenti ma originali, capaci di indagare fatti ed eventi sotto punti di vista innovativi; risulta altrettanto solito riferirsi alla maggioranza come all'entità capace di aggregare e diffondere opinioni convergenti e comunemente condivise, seppur statiche¹². Dall'accettazione o dal rifiuto delle devianze all'interno di un gruppo, dipende tuttavia la caratterizzazione dello stesso come entità aperta o come entità chiusa.

“*Confligere è mirare all'incontro tra elementi diversi ed è all'origine della vita*”, con tale affermazione, anche Lucrezio Caro¹³, poeta e filosofo romano intendeva affermare la predominanza e il peso dello scontro e della collisione, intesi come concetti entropici, validi non solo all'interno di una singola persona, bensì all'interno di un intero gruppo sociale che desideri progredire.

1.3. Meccanismi di coordinamento e possibili ostacoli, la gestione del conflitto

Affinché un gruppo lavori in modo efficiente ed efficace e affinché raggiunga alti risultati è necessaria la coordinazione delle risorse umane, materiali, immateriali. La definizione di una struttura di compiti e funzioni affidati a figure diversamente specializzate rappresenta un presupposto fondamentale per la validità dell'agire organizzativo. Tecnologie, norme e procedure si configurano dunque come strumenti necessari all'integrazione e al coordinamento degli individui.

Il modello di J. Thompson¹⁴, professore di sociologia presso l'Università di Cambridge (XX secolo), prevede che l'azione organizzativa sia il frutto di una combinazione tra razionalità tecnica e razionalità organizzativa. La prima riguarda qualsiasi tipologia di apparato meccanico o conoscenza specialistica utile all'ottenimento di un fine ultimo. Vengono annoverati diversi ambiti tecnologici:

- Tecnologie di intermediazione: utilizzate in particolari occasioni in cui i singoli lavoratori svolgono funzioni e attività simili ma in modo indipendente tra loro. In tal caso le tecnologie

¹² Nemeth, C. J. e Kwan, J.L. [1987]. *Minority Influence Divergent Thinking and Detection of Correct Solutions*, Journal of Applied Social Psychology
https://www.researchgate.net/publication/229860045_Minority_Influence_Divergent_Thinking_and_Detection_of_Correct_Solutions

¹³ Caro Lucrezio, *De rerum Natura*, I secolo a.C.

¹⁴ Thompson, J. D., [1967], *L'azione organizzativa*, ISEDI

risultano ottimali qualora non si verificano problemi di coordinamento; ciascun dipendente difatti deve poter avere accesso alle medesime risorse nello stesso arco temporale.

- Tecnologie di Concentramento: adatte in circostanze specifiche, tipiche del lavoro in serie e della catena di montaggio, poiché ciascuna risorsa è dipendente dalle altre.
- Tecnologie intensive: risorse con specializzazione flessibile, ne sono un esempio i gruppi e gli staff di consulenza

Le tipologie di tecnologie sopracitate, se considerate in un contesto organizzativo chiuso sono autonomamente capaci di creare un'organizzazione complessa che raggiunga il massimo grado di perfezione strumentale. Considerando invece un approccio aperto in cui l'organizzazione e dunque il nucleo tecnico della stessa interagiscono con variabili esogene provenienti dall'ambiente di riferimento, il grado di performance strumentale delle tecnologie deve obbligatoriamente essere compensato e perfezionato tramite sistemi di coordinamento tipici della razionalità organizzativa. Occorre dunque proteggere il nucleo tecnico da invasioni e imitazioni esterne e successivamente proseguire con la progettazione organizzativa.

Quest'ultima si attua nella gestione interdipendente di attività e risorse, realizzando un coordinamento basato sul mutuo addestramento e dunque sulla continua trasmissione di informazioni, sulla formalizzazione di regole e procedure e sulla definizione di programmi operativi.

Figura 2: Tipologie di coordinamento

	ESEMPIO	MODALITÀ DI COORDINAMENTO
Generica	Filiali di una banca	Standardizzazione
Sequenziale	Linea di montaggio	Programma
Reciproca	Pronto soccorso, trasporto aereo, ecc.	Mutuo adattamento

Fonte: Rielaborazione da Thompson [1967]

Catino, M., *Capire le organizzazioni*, Il Mulino, pp.31

Come è possibile notare dall'immagine (Figura 2), in presenza di interdipendenza generica riguardante la situazione in cui diverse figure attingono alle medesime risorse disponibili, è possibile realizzare il coordinamento tramite la standardizzazione di regole e l'istituzione di routine. Nel caso di interdipendenza sequenziale, relativa invece al concetto secondo cui i risultati prodotti da un'attività rappresentino gli input utili per una mansione diversa, il coordinamento si attua mediante la creazione di appositi programmi operativi e schemi di pianificazione. Qualora invece, si

sia in presenza di interdipendenza reciproca, secondo cui input e output di varie attività risultano indistinguibili e indissolubili, il coordinamento è garantito dall'introduzione di sistemi di mutuo adattamento, che prevedano meccanismi di reciproca coordinazione e costante comunicazione.

Un ulteriore contributo in tale ambito, fu dato da Henry Mintzberg¹⁵, accademico canadese del XX secolo, che analizzò la struttura organizzativa aziendale attraverso l'individuazione di cinque forme di coordinamento organizzativo, ciascuna delle quali deve adattarsi ai tratti tipici dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa è inserita. È necessario dunque che ciascun modello dimostri di esser coerente con i fattori situazionali esterni ed interni. Di seguito vengono esposti i cinque diversi approcci:

1. **Supervisione diretta:** si tratta della forma di coordinamento più basilare poiché incentrata sulla presenza di un individuo responsabile che si occupa del controllo del lavoro altrui, imponendo ordini e gestendo l'operatività dell'organizzazione. Il supervisore procede impartendo disposizioni e successivamente verificando l'operato dei lavoratori. In questo sistema non risulta necessaria la burocrazia, ne tantomeno la presenza di organi di staff capaci di offrire supporto; l'organizzazione ha difatti piccole dimensioni, tanto da esser spesso definita "organizzazione sintetica". Gli sforzi vengono dunque concentrati su poche attività e prevedono mansioni di breve durata.
2. **Standardizzazione dei processi di lavoro:** modello secondo cui i contenuti e le mansioni dei singoli lavoratori sono programmati dalla tecnostruttura, area aziendale composta da tecnici che esaminano tempistiche e metodi lavorativi, scegliendone i più efficienti al fine di implementarli all'interno dell'organizzazione. Il risultato di tale studio appare essere la realizzazione di una "burocrazia meccanica" capace di offrire risalto alla tipizzazione e alla standardizzazione del lavoro che permettono la gestione di un gruppo più ampio di individui. Si ha dunque un alto grado di formalizzazione delle regole e delle procedure e un altrettanto forte livello di specializzazione dei lavoratori, la cui comunicazione si sviluppa prettamente in senso verticale (seguendo dunque la scala gerarchica). Si tratta di una forma organizzativa applicabile in ambiti tipici della produzione industriale di grande serie, immerse in contesti stabili e poco evolutivi.
3. **Standardizzazione degli output di lavoro:** modalità di coordinamento delle risorse tipica dei sistemi divisionali adottati da molte grandi imprese attive in mercati eterogenei. L'attività core si basa sulla programmazione e definizione delle performance finali e dunque il controllo del lavoro riguarda principalmente la qualità raggiunta dall'output, non i lavoratori

¹⁵ Mintzberg, H. [1983], *Power in and around Organization*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall

considerati singolarmente. Tale modello presenta tuttavia delle criticità poiché ciascuna divisione, pur risultando autonoma ed interdipendente al proprio interno, non riesce a relazionarsi con le restanti divisioni e a comunicare in modo cooperativo con le stesse. Tale difficoltà indebolisce l'intera struttura aziendale, rendendola meno flessibile e relativamente aperta nella sua complessità.

4. Standardizzazione delle capacità e delle conoscenze di lavoro: formula di coordinamento in cui si suole richiedere una specifica tipologia di formazione al lavoratore che verrà inserito nell'organizzazione. Si tende dunque a parlare di standardizzazione degli input, intesi come capacità e competenze dei futuri dipendenti. In questo ambito risultano dunque rivestire un ruolo di notevole importanza l'autonomia e l'autocontrollo dei singoli, responsabili delle proprie azioni e dei propri comportamenti, data l'assenza di supervisor ad hoc e processi predefiniti. Interviene inoltre in specifiche circostanze, lo staff di controllo che rende disponibili gli strumenti necessari per il lavoro.
5. Adattamento reciproco: si tratta di un meccanismo in cui il singolo lavoratore fa da protagonista; l'organizzazione è difatti sprovvista di una scala gerarchica e, a tal motivo, la comunicazione orizzontale ed interpersonale deve esser ben gestita. Quest'ultima spesso si realizza in modalità informali e attraverso la trasmissione di conoscenze implicite. Tale modello è tipico nelle organizzazioni che si trovano agli albori della propria esistenza, o in team di ricerca e sviluppo in cui predomina la flessibilità e la colloquialità.

Come affermato già nelle righe precedenti, i modelli presentati descrivono dei possibili meccanismi di coordinamento che tuttavia devono adattarsi all'organizzazione di riferimento.

Urge inoltre affermare che, come in ogni ambito, esistono dei limiti alla concreta applicazione dei modelli proposti. Il coordinamento difatti non è costantemente garantito, intervengono spesso fonti di disturbo che ostacolano il raggiungimento dell'obiettivo che il gruppo si prefissa. I fattori che tra tutti infieriscono con maggiore prepotenza su un corretto coordinamento delle risorse sono individuabili nel *partition focus* che si riferisce alla maggior cura prestata dai lavoratori alla divisione delle mansioni, piuttosto che all'integrazione delle stesse e nel *component focus*, che invece attiene all'abituale preferenza del personale nel concentrarsi sulle proprie attività, piuttosto che sulla creazione di relazioni reciproche. Frequentemente, inoltre, i dipendenti tendono a trascurare la dimensione comunicativa, intrattenendo dialoghi inadeguati e forieri di scarsi benefici. Un ulteriore ragione, relativa alla mancanza di coordinamento, si rileva nella presenza di conoscenze eccessivamente specialistiche, spesso trasmesse attraverso linguaggi specifici, incomprensibili ai più.

È proprio in questo contesto che, non essendo possibile realizzare un perfetto coordinamento, si verificano situazioni di conflitto. Nel paragrafo precedente (paragrafo 1.2) si è parlato di quanto il conflitto sia concretamente necessario all'interno di un gruppo, bisogna tuttavia specificare che per raggiungere i risultati positivi di cui sopra, occorre attivare un processo di controllo e management del conflitto. Quest'ultimo infatti, se ben gestito permette la creazione di idee innovative, motiva le risorse, predisponendole al cambiamento e alla vitalità organizzativa; garantisce inoltre il rafforzamento di una *Shared Identity* di gruppo che stimoli il rendimento dell'intera organizzazione. È possibile dunque parlare di conflitto costruttivo.

Al contrario, se l'organizzazione tende a trascurare fenomeni di opposizione e contrasto, evitando di indagarne le cause, è indubbio che gli effetti si dimostreranno avversi. Il conflitto, in tal caso definito distruttivo, minaccia il benessere psichico dei lavoratori, costringendoli ad un vano dispendio di energie e di risorse che potrebbero altrimenti esser utilizzate per favorire la produttività e dunque la crescita aziendale. L'atmosfera inoltre si incupisce, eliminando gradualmente anche la coesione creata nel tempo. Si tratta spesso di conflitti di intensità e durata molto lunghi, da cui generalmente deriva un basso rendimento dell'organizzazione.

Tale concetto è accuratamente approfondito da Carsten K. W. De Dreu¹⁶, che sottolinea l'importanza del Conflict Management con le seguenti parole: *“Growing evidence suggests that conflict may be beneficial to performance in groups and organizations, and that avoiding and suppressing conflict reduces individual creativity, decision quality in teams, product development, and communication between work groups. Moreover, a case can be made that stimulating conflict sometimes enhances individual, group or organizational performance. Too much emphasis on the negative consequences may detract attention from the beneficial effects that conflict may have”*.

1.4. Iter evolutivo del concetto di potere

Considerando le dinamiche di gruppo e i principali fenomeni che emergono all'interno dello stesso, appare opportuno analizzare il concetto di potere. Si tratta di un elemento apparentemente intangibile, ma le cui conseguenze inevitabilmente si dimostrano evidenti all'interno di un'organizzazione. Per potere si intende dunque la facoltà di un individuo di influenzare la volontà e il comportamento altrui al fine di conseguire specifici risultati desiderati, trovando obbedienza presso un vario numero di soggetti.

¹⁶ Carsten K. W. De Dreu, [1997]. *Using Conflict in Organization*, Sage Publications Ltd, cap. 1 <https://sk.sagepub.com/books/using-conflict-in-organizations/n2.xml>

L'autorità allo stesso modo attiene all'abilità di un singolo di ottenere determinate performances; tuttavia, tale concetto non può prescindere dalla presenza di una relazione gerarchica formale tra gli individui. L'autorità difatti, differentemente dal potere, fluisce attraverso la piramide sociale comunemente riconosciuta ed è a tal motivo assegnata a specifiche posizioni organizzative, tali da renderla accettata dalle figure subordinate.

Secondo Weber è possibile distinguere tre forme di potere:

1. Il potere tradizionale: la cui legittimità si basa sugli antichi ordinamenti e dunque non su virtù e tratti personali di un individuo. Spesso tale tipologia di potere è minacciata dal sopraggiungere di un capo carismatico che possa ribaltare e stravolgere gli assetti dell'organizzazione.
2. Il potere carismatico: si afferma sulla base di qualità particolari che i follower attribuiscono e notano nella figura del capo, spesso definito leader. Si tratta di un potere rivoluzionario che spesso avvia la rottura con le istituzioni, e procede con la costruzione di un apparato amministrativo di esigue dimensioni, data l'importanza del contatto diretto con il leader.
3. Il potere legale-razionale: si radica sull'idea che la detenzione del potere sia abilitata da una nomina legale. Si tratta di una tipologia di potere articolato in norme e sistemi di leggi che costituiscono una prerogativa di tutti gli stati di diritto, nei quali chi è al potere deve ugualmente sottostare allo stesso.

Il potere, dunque, si articola e si manifesta in diversi contesti, occorre quindi esaminarlo all'interno del panorama organizzativo. Secondo J. Pfeffer¹⁷ [1992] difatti, le organizzazioni, soprattutto quelle che possiedono una vasta dimensione, rappresentano e funzionano alla stregua delle entità politiche; per comprenderle risulta dunque indispensabile indagarne le politiche e i fenomeni di potere.

Le organizzazioni tentano di acquisire sempre maggiore potere utilizzando strategie di contrattazione che prevedono la negoziazione di un accordo tra più parti, mediante strategie di cooptazione che si fondano invece sull'assorbimento nella leadership di elementi che in caso contrario potrebbero ledere alla stabilità della stessa e grazie a strategie di coalizione che piuttosto permettono la realizzazione di associazioni tra molteplici organizzazioni. Dalle strategie sopra descritte emerge come il potere venga utilizzato quale fattore chiave utile alla minimizzazione dell'incertezza aziendale, proveniente da forze esterne.

In quest'ottica, è necessario precisare che il grado del potere esercitato dipende dalle caratteristiche dell'ambiente oggetto del controllo; è impossibile, dunque, che un'organizzazione eserciti il proprio potere in forma assoluta e che riesca dunque ad eliminare qualsiasi zona d'ombra e di incertezza.

¹⁷ Pfeffer, J. [1992]. *Managing with power. Politics and Influence in Organizations*, Boston, MA, Harvard Business School Press

Tale assunto consente un primo allontanamento dalla concezione weberiana di potere sopra descritta.

Il concetto oggetto della presente analisi sembra difatti rendersi più complesso.

Il potere esiste solamente se concepito sotto una prospettiva relazionale, caratterizzata da margini di incertezza incolmabili. Si tratta inoltre di un processo che può procedere in varie direzioni (top-down e bottom-up) poiché esso non corrisponde sempre al grado di autorità formale e non è legato al grado gerarchico occupato dagli individui all'interno dell'organizzazione. Il potere nasce da un'iniziativa, da una scelta strategica e personale di influenzare il pensiero altrui. È possibile a tal riguardo sperimentare la validità della teoria di Thompson [1967], secondo cui considerando uno scenario di cooperazione ed interdipendenza, è necessario sostituire al modello di *potere a somma zero* in cui un individuo aumenta il proprio potere a scapito di un altro, al modello di *potere-dipendenza* in cui due soggetti ampliano vicendevolmente la propria influenza.

In questo ambito occorre specificare la necessità di utilizzare accanto al tradizionale “*hard power*”, spesso attivato da fonti verticali di potere, il cosiddetto “*soft power*”.

Il primo si differenzia dal secondo poiché è generato in larga misura dalla posizione di autorità detenuta, dal grado di controllo delle risorse (materiali e intangibili) e dei processi decisionali e dalla centralità nelle alleanze e nei network reticolari. L’*“hard power”*, inoltre, include vari elementi, tra cui il potere legittimo, il potere di ricompensa e il potere coercitivo. Il primo è garantito dalla posizione formale di un individuo all'interno dell'organizzazione, il secondo invece deriva dalla possibilità di elargire promozioni ai soggetti subordinati, mentre il potere coercitivo è regolato sulla facoltà di punire e/o minacciare.

Sembra dunque che il potere organizzativo sia strettamente connesso alla struttura aziendale e al ruolo che determinate figure rivestono. È tuttavia fondamentale non arrestarsi nell'analisi; il potere difatti è collegato anche alle cosiddette conoscenze tacite dei singoli.¹⁸ Per la creazione di rapporti umani e di conseguenti fenomeni di potere, molti individui fanno ricorso al “*soft power*” che fa leva su caratteristiche relazionali, in cui l'empatia svolge un ruolo di primo piano. Da una testimonianza di Richard L. Daft, si legge come “*l'amministratore delegato di General Electric Jeff Immelt ritiene di fallire se esercita la sua autorità formale più di sette-otto volte l'anno. Per il resto del tempo*

¹⁸ Coutu, D. [2008]. *Smart Power: A Conversation with Leadership Expert Joseph S. Nye, Jr.*, Harvard Business Review, pp 55-59

*spesso ricorre a mezzi più morbidi per persuadere e influenzare gli altri e conciliare idee e opinioni divergenti”*¹⁹.

Si inseriscono all'interno del “*soft power*” il potere della competenza che proviene dalle maggiori conoscenze di un soggetto rispetto ai compiti da svolgere e il potere dell'esempio che si distingue per la presenza in un individuo di particolari doti e caratteristiche ammirabili ed esemplari per l'intera collettività.

Recentemente, in contesti aziendali di successo, organizzati come sistemi aperti d'impresa, si è dimostrato altrettanto lodevole il potere dell'*empowerment* che sottintende un processo di responsabilizzazione dei lavoratori in posizioni di livello inferiore, in modo tale che essi, avendo un maggior grado di autonomia, possano lavorare con più efficacia e consapevolezza. L'*empowerment*²⁰ implica la condivisione e la delega del potere a soggetti subordinati al fine di sviluppare ampio consenso nei dipendenti e un elevato livello di motivazione degli stessi. Si parla dunque di un potere fluido, comune e distribuito capace di garantire il raggiungimento di un'atmosfera di serenità e coesione, utile alla realizzazione di performance produttive sempre migliori.

La responsabilizzazione dei lavoratori dipende dalle informazioni che essi ricevono rispetto agli andamenti dell'azienda, dalla presenza di programmi e strumenti di formazione adatti alla condivisione di conoscenze e dal grado di iniziativa e progettualità concesso ai singoli dipendenti. L'iter del processo di responsabilizzazione procede inoltre a piccoli passi, nel tentativo di prendere le distanze dai classici modelli tipici dell'era fordista (catena di montaggio) in cui i lavoratori risultavano scevri di ogni discrezionalità. L'obiettivo prioritario si identifica dunque nella conquista di una situazione di totale *empowerment* in cui i singoli possano persino intervenire nella creazione delle strategie *core* dell'impresa, annettendo valore aggiunto alla stessa.

¹⁹ Daft, R.L., [2017]. *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education, pp. 518,

fonte originale: riportato in Liberman, *Questioning Authority; Maria Moussa Wants You to Win Your Next Argument*

²⁰ Hollander, E.P. e Offerman, L.R., [1990]. *Power and Leadership in Organization*, *American Psychologist* 45, pp. 179-189

1.5. Cultura organizzativa e comunicazione d'impresa

1.5.1. *Shared Identity*

Ciascuna organizzazione si caratterizza per l'esistenza non solo di elementi formali quali la struttura, il *core business* e le dimensioni, ma anche di componenti informali, quali valori e assunti che compongono la cultura aziendale²¹.

Quest'ultima riguarda dunque i meccanismi di adattamento di un'organizzazione all'ambiente esterno e i programmi di integrazione attinenti invece allo scenario interno. Si tratta difatti di *“uno schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da esser considerati validi e quindi degni di esser insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi.”*²²

La cultura d'una impresa si costituisce e si plasma nel tempo, garantendo l'emergere d'una *“Shared Identity”* di cui ogni membro si riconosce parte essenziale. Più generalmente la cultura si stratifica su due piani. In superficie è possibile notare gli elementi e i comportamenti visibili, tra cui i simboli di riconoscimento, i miti fondativi, gli slogan aziendali e le cerimonie. Questi ultimi nascono come conseguenza diretta dalle radici più profonde dell'organizzazione, piano difficilmente osservabile ad occhio nudo. Occorre dunque analizzare attentamente i comportamenti pratici degli individui al fine di individuare anche i valori intangibili, le credenze, le attitudini e i sentimenti che legano gli stessi.

Più precisamente Schein individua tre livelli di profondità della cultura. Il piano visibile di cui sopra, è caratterizzato dalla presenza dei cosiddetti *“artefatti”*. Si tratta di elementi tangibili che contraddistinguono un'impresa; è possibile dunque procedere elencandone alcuni: comportamento manifesto dei membri, tecnologia impiegata, linguaggio utilizzato e riti aziendali. Il secondo livello sottolinea invece l'importanza all'interno di una collettività di un buon leader che trasmetta saldi valori, capaci di rafforzare la condivisione della mission aziendale. Emerge dunque la forza dei cosiddetti *“valori dichiarati”* che iscritti in documenti ufficiali devono possibilmente esser coerenti con il business principale e con le effettive pratiche in uso in azienda. Il livello più

²¹ Si veda John Ktzenberg e Zia Khan. [2010]. *Leading Outsides the Lines*, Strategy + Business,

<http://www.strategy-business.com/article/10204?gko=788c9> per il concetto di organizzazione formale e informale

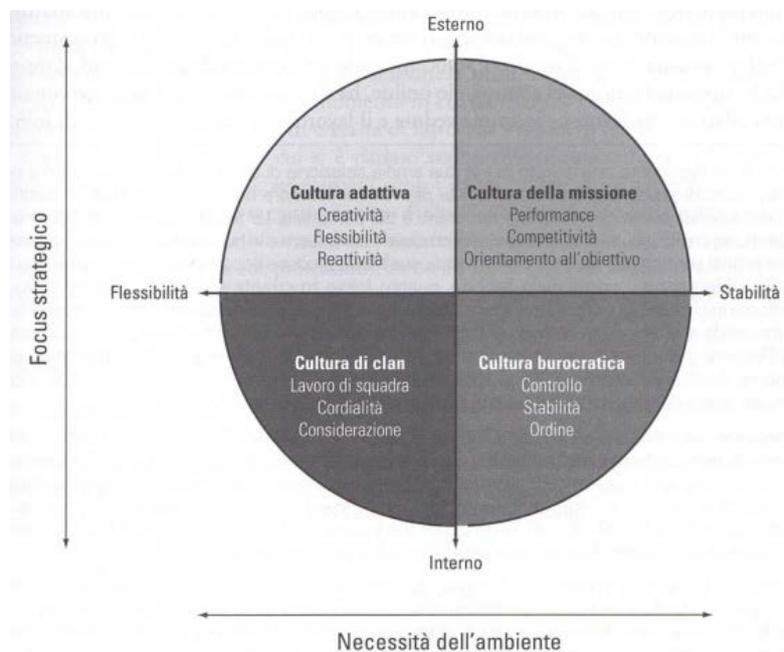
²² Schein, E.H., [1985]. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass; trad.it. *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Milano, Guerini, 1990

profondo è costituito invece dagli “*assunti taciti*” condivisi - pur se inconsapevolmente - dai singoli membri. Questi attengono alle ideologie e alle filosofie su cui si fonda la specifica realtà aziendale. Affinché tali elementi siano resi noti a ciascun lavoratore è necessario che si instauri un profondo dialogo tra la leadership e i propri followers. In questo contesto è possibile dunque dichiarare la validità della seguente affermazione secondo cui i leader sono abili imprenditori d’identità: “*leaders must “craft a sense of us.” It lies in representing their projects and proposals as reflecting the norms, values, and priorities of the group. Good leaders need to be skilled entrepreneurs of identity*”²³.

Le performances di un’impresa non possono prescindere dalla cultura della stessa. Per operare efficacemente all’interno dell’ambiente di riferimento occorre auspicare una coesione implicita tra valori interni e strategia da perseguire.

Prendendo in considerazione il grado di elasticità richiesto dal contesto di riferimento e il livello in cui i punti di forza di un’organizzazione siano interni o esterni, è possibile individuare 4 tipologie di cultura organizzativa, come osservabile nel grafico di sotto (Figura 3).

Figura 3: Quattro tipologie di cultura organizzativa



Fonte: Daft, R.L., [2017], *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education, pp. 379

²³ Haslam, S.A., Reicher S.D. and Platow M.J., [2010]. *The New Psychology of Leadership, Identity Influence and Power*, Psychology Press

La cultura adattiva o imprenditoriale implica la presenza di un'ambiente di riferimento dinamico e volubile, caratterizzato da rapidi cambiamenti ed evoluzioni ai quali l'azienda risponde con estrema flessibilità, al fine di soddisfare le esigenze dei clienti. R. Miles e C. Snow (2003) definirebbero tale impresa come un'organizzazione che segue una strategia di tipo esplorativo. Questa prevede la capacità dell'azienda di inserirsi come protagonista in un processo di innovazione continua, in cui è indispensabile l'assunzione di rischi e un orientamento all'apprendimento. Sono dunque valorizzati elementi quali la *value creativity* e il *risk taking*. Attualmente è possibile inserire in questo ambito tutte le organizzazioni *Internet-based*.

La cultura della missione installa invece le sue fondamenta nell'idea secondo cui è necessario possedere un forte orientamento al cliente e dunque all'obiettivo finale. In tale ottica, i lavoratori risultano responsabili di uno specifico grado di prestazioni, raggiunte le quali, l'organizzazione promette determinate ricompense. La visione dei managers è facilmente traducibile in concreti piani d'azione poiché l'organizzazione è immersa in un ambiente stabile. Tale cultura risulta spesso essere l'espressione di imprese iper competitive, dirette alla realizzazione di profitto. Amazon si delinea come esempio rispettabile di questa tipologia di cultura.

La cultura dei clan dimostra porre il proprio focus sul coinvolgimento e la partecipazione attiva dei singoli all'interno del gruppo. Si tratta spesso di imprese collocate in un contesto instabile e articolato ma il cui punto di forza risulta essere il profondo senso di appartenenza dei membri all'interno dell'organizzazione, basato su un forte *commitment* e su una costante responsabilizzazione degli individui.

La cultura burocratica si concentra invece su un focus strategico interno. È tipica in organizzazioni immerse in contesti stabili capaci di garantire una standardizzazione delle norme e della tradizione, limitando tuttavia il coinvolgimento personale dei singoli. L'obiettivo di tale tipologia di organizzazioni è raggiungere alti livelli di efficienza e conformità. Attualmente un vasto numero di manager procede distanziandosi da tale cultura a causa dell'urgente esigenza di maggior elasticità.

1.5.2. Il ruolo della comunicazione e le dinamiche relazionali in un sistema aperto di impresa

Come precedentemente affermato, trasferire i valori della cultura aziendale implica l'esistenza di un processo comunicativo e dialogico tra leadership e membri partecipanti dell'organizzazione. In questo contesto si segnala l'importanza della comunicazione interna, meglio

definita come vero collante dell'organizzazione. Questa prevede la disgregazione della gerarchia e dell'autoritarismo tipici di un'organizzazione piramidale, a favore della creazione di una struttura reticolare basata sul *knowledge management*. La comunicazione e i suoi ambiti di applicazione tuttavia non si esauriscono nelle sole dinamiche interne; essa risulta bensì fondamentale anche nel contesto esterno. Si parla difatti di *Corporate Communication*, strumento strategico e funzionale che aiuta l'impresa a definire e trasmettere agli stakeholders la missione e la qualità del fare impresa che la contraddistinguono dai competitors.

L'azienda, promuovendo la capacità di comunicare come fattore critico di successo, può creare dunque valore condiviso.

L'organizzazione attualmente procede nel suo iter costitutivo di un sistema aperto d'impresa che presuppone che la semplice informazione del passato si evolva in vera e propria comunicazione, intesa come sistema di feedback tra impresa e cliente, tra azienda e dipendente.

In entrambi i casi, dunque, il processo di comunicazione diventa un percorso a due vie (andata e ritorno del messaggio), finalizzato non solo a trasmettere nozioni e ad informare oggettivamente la platea di spettatori ma a coinvolgerli nella creazione di un dialogo continuo. A tal proposito, occorre citare il modello inferenziale di Paul Grice, principale esponente della filosofia del linguaggio, secondo cui l'ascoltatore ossia il destinatario del messaggio inferisce le intenzioni del mittente. Il contenuto dell'avviso rappresenta dunque uno stimolo, una proposta che deve necessariamente esser interpretata e decodificata dall'ascoltatore. Tale modello tiene dunque in considerazione la relazione che si instaura tra le parti che intendono condividere opinioni circa un tema. A differenza del modello trasmissivo, il cui obiettivo è dare omogeneità al messaggio, cercando di prevenire possibili fraintendimenti; il modello di P. Grice si concentra sulle diversità interpretative, sul processo di feedback e sull'idea che l'informazione si generi all'arrivo del messaggio, non alla fonte. *“Lo scambio comunicativo è difatti un contatto partecipativo tra interlocutori che mettono in gioco le proprie idee, seppur contrastanti, e la propria personalità”*²⁴.

In tale contesto è necessario sottolineare la presenza di quattro tipologie di comunicazione, secondo l'approccio suggerito da Autieri [1990]²⁵. (Figura 4)

La Comunicazione *top-down* risulta diffusa nelle organizzazioni gerarchico-burocratiche con uno stile di leadership direttivo, in cui i ruoli sono rigidamente fissati e il sistema di controllo dall'alto è ben radicato.

²⁴ Coccozza, A., [2013]. *Comunicazione d'impresa e Gestione delle Risorse Umane*, FrancoAngeli

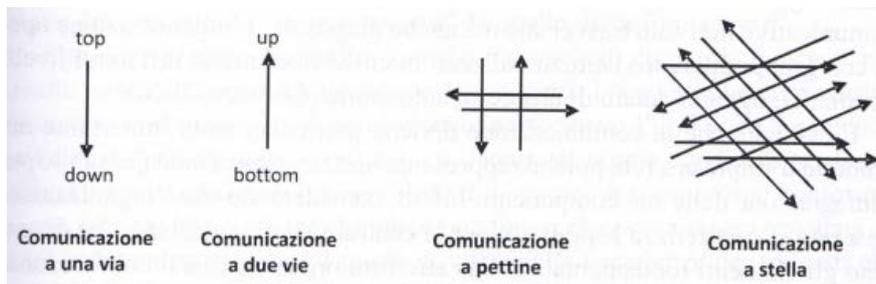
²⁵ Autieri, E., [1990]. *Comunicazione, interfunzionalità e cultura d'impresa*, L'impresa

La Comunicazione *bottom-up* si fonda invece sulla possibilità di una comunicazione che proceda anche dal basso della struttura gerarchica, fino ad arrivare ai livelli più alti. Si ha dunque una maggiore interazione all'interno della struttura gerarchica aziendale anche se spesso possono emergere criticità dovute al fatto che alcune figure dirigenziali non abbiano alcun interesse a far scalare l'informazione proveniente dal basso verso livelli ancora più alti, tendono dunque a minimizzare il problema.

La Comunicazione a pettine garantisce d'altra parte maggiore fluidità ed interfunzionalità, in modo da rendere necessario e proficuo lo svolgimento di attività in team e la costituzione di *task-force* in cui vengono superati i limiti del rigido sistema dei ruoli aziendali. La comunicazione avviene dunque sia a livello verticale che orizzontale in modo da favorire il contributo di ogni singolo individuo.

In fine, la Comunicazione a stella prevede un dialogo trasversale e diagonale che si instaura tra vari gruppi di lavoro istituzionalizzati in cui esistono vari livelli gerarchici, capaci di coordinarsi e collaborare reciprocamente.

Figura 4: Tipologie di comunicazione



Fonte: Coccozza, A., [2013], *Comunicazione d'impresa e Gestione delle Risorse Umane*, FrancoAngeli, pp. 111

L'organizzazione intende dunque raggiungere molteplici *outcomes*. L'impresa si propone difatti di regolare flussi informativi volti a garantire un forte *employee engagement* sia attraverso strumenti freddi che contraddistinguono una comunicazione più analitica ed oggettiva, sia mediante strumenti caldi che delineano invece una comunicazione interna maggiormente partecipativa.

Alla base della comunicazione esterna d'impresa, si individuano invece quattro fattori obiettivo che riguardano la creazione dei seguenti elementi:

- *Corporate identity*: insieme di contenuti visivi e intangibili (nome, luogo, mission, vision) finalizzati alla realizzazione di un'identità credibile, coerente ed attrattiva

- *Corporate Image*: percezione che hanno gli stakeholders interni ed esterni rispetto all'azienda
- *Corporate Reputation*: definibile come la reputazione, il grado di stima e credibilità di cui gode l'organizzazione nel lungo periodo
- *Vantaggio competitivo*: Grado di attrazione, preferenza che l'organizzazione ha maturato all'interno dell'ambiente di riferimento in termini di prodotto, servizi, innovazione e performances.

“In questo senso i riceventi, intesi come la totalità degli stakeholders a cui si rivolge la comunicazione d'impresa, non sono soltanto decodificatori, ma soprattutto attori di un processo di costruzione di significato, di ciò che il messaggio intende esprimere”²⁶.

1.6. Parametri di valutazione del funzionamento dell'organizzazione

*“Se non si misurano i risultati,
non è possibile distinguere i successi dai fallimenti;
Se non si distinguono i successi,
non è possibile premiarli.
Se non si premiano i successi,
si finisce quasi sempre per premiare gli insuccessi;
Se non si distinguono i successi,
non si può apprendere dai successi;
Se non è possibile riconoscere gli insuccessi,
non è possibile correggerli;
Se si possono dimostrare i risultati,
si può guadagnare il supporto dell'opinione pubblica”.*

(Osborne, D. e Gaebler, T. [1992], *Reinventing Government*)

Al fine di poter valutare il corretto funzionamento di un'impresa, è necessario avere ben chiari gli obiettivi e pertanto tenere in considerazione il processo di avanzamento degli stessi²⁷. È

²⁶ Cocozza, A., [2013]. *Comunicazione d'impresa e Gestione delle Risorse Umane*, FrancoAngeli, pp. 113

²⁷ È possibile approfondire tale concetto, esaminando il tema del Management by Objectives (Mbo) teorizzato da Drucker nel 1954. Questo si sofferma tuttavia su una prospettiva di valutazione interna all'organizzazione.

fondamentale inoltre analizzare le performances di specifici parametri; tra essi ne figurano alcuni: l'efficacia, l'efficienza, l'economicità e la qualità.

L'efficacia riguarda la misura in cui un'organizzazione riesce a conseguire i propri scopi, la propria mission, assicurando inoltre accuratezza e completezza nei risultati. L'efficacia attiene dunque ad una valutazione ex post dell'impresa, si concentra difatti sulla capacità che essa ha dimostrato nel raggiungimento di obiettivi, quali la soddisfazione dell'utente finale, i profitti realizzati, l'incremento della quota di mercato e l'assolvimento dei bisogni interni.

L'efficienza concerne invece la relazione tra i risultati ottenuti e gli input utilizzati per raggiungerli. La performance viene difatti concepita come la variabile dipendente risultante dall'impiego di determinati mezzi e/o risorse. Si ottiene un risultato efficiente quando le forze umane, le tecnologiche, i materiali e le risorse finanziarie sono adoperati in maniera economica. I parametri di riferimento nella misurazione dell'efficienza possono esser distinti nella produttività del lavoro, inteso come rapporto tra output e quantità di ore lavorate dai dipendenti e nella produttività di un impianto, determinata invece dalla relazione tra prodotti/servizi finali e il tempo di attività degli impianti. In questa definizione sussistono tuttavia delle discrasie; a volte difatti risulta difficile se non impossibile, individuare un parametro che possa esprimersi sulla buona gestione di talune organizzazioni (ad esempio come si può stimare l'efficienza di una università?). È possibile dunque ricorrere all'uso di molteplici indicatori, i cui risultati incrociati, possono fornire informazioni autentiche e sempre più vicine alla realtà.

Il requisito dell'economicità integra difatti i concetti sopra esaminati di efficienza ed efficacia, mostrando la facoltà dell'organizzazione di conservarsi e migliorarsi nel tempo, massimizzando l'efficienza delle risorse utilizzate e ottimizzando allo stesso tempo i risultati finali prefissati. In tal modo è possibile raggiungere un equilibrio aziendale proficuo e vantaggioso per il successo.

La qualità risulta essere un'ulteriore prerogativa per l'esito trionfale di un contesto organizzativo. Questa misura i tratti interni ed esterni di un'entità aziendale confrontandoli con le attese derivanti da uno specifico impiego di risorse.

In definitiva, considerando i concetti sinora trattati, si stima logico terminare il capitolo, dichiarando che un'efficace gestione delle organizzazioni non possa ignorare l'importanza delle dinamiche di gruppo e dei conseguenti meccanismi di coordinamento e gestione del conflitto, esaminati in stretta correlazione con il concetto di potere, declinato nella sua versione più flessibile di *empowerment*. Tale affermazione richiama dunque la creazione di un sistema aperto di impresa che sia in netta opposizione ai modelli chiusi, la cui cultura risulta meccanicistica e burocratica, scevra di particolari valori quali una comunicazione cooperativa e un'interdipendenza di ruoli.

CAPITOLO 2: EXCURSUS SULLA LETTERATURA ESISTENTE IN AMBITO DI SOCIOLOGIA ORGANIZZATIVA, TRE SISTEMI A CONFRONTO

2.1. Principali configurazioni di macro, meso e microstruttura organizzativa: tipologie di sistemi organizzativi

Come accennato agli esordi del Capitolo 1, la concezione di un'organizzazione come sistema aperto, non è l'unica possibile; si tratta bensì della tappa finale di un processo evolutivo che ha visto protagonisti anche modelli chiusi d'impresa. Tra essi il più antico sistema razionale e il successivo sistema naturale.

In questo ambito, si analizzeranno con dettaglio le differenze tra i tre ordinamenti di cui sopra, ponendo attenzione e impiegando pronta accuratezza, nella considerazione dei concetti base studiati nei paragrafi precedenti.

Ciascun autore proposto sarà localizzato all'interno di una specifica configurazione d'impresa; risulterà dunque possibile riflettere sul diverso approccio che le varie letterature nel tempo, hanno mostrato nell'esaminare la struttura organizzativa applicata in contesti molteplici. Ciascuno studioso difatti si concentra su diversi livelli di analisi (macro, meso e micro)²⁸, ritenendoli rispettivamente più adatti alla definizione del proprio modello organizzativo ideale. Emergeranno dunque numerose angolature dissimili e spesso insolite, ma sarà possibile individuare punti di forza, di debolezza, possibili evoluzioni di ciascun modello e persino forti analogie tra gli stessi.

Questi ultimi mutano e si trasformano negli anni, riflettendo le condizioni economiche, sociali e culturali proprie del momento storico di riferimento.

Si vedrà tuttavia come modelli organizzativi, tipici di epoche più lontane nel tempo, siano ancora attuali in particolari contesti aziendali grazie alla presenza di originali modifiche capaci di rendere l'organizzazione aperta e connessa. A tal proposito è possibile portare l'esempio delle industrie di serie, emblematiche nella produzione automobilistica. Sebbene queste possiedano un approccio al lavoro di tipo Taylor-fordista e abbiano dunque un orientamento organizzativo iper-tradizionale, si dimostrano oltremodo interessate all'innovazione continua, accettando sfide correnti in termini di digitalizzazione dei processi e responsabilità sociale.

²⁸ Si veda Paragrafo 1.1. del presente elaborato: *Cos'è un'organizzazione: definizione e livelli di analisi*

Sembra emergere spontanea la seguente domanda:

*“Qual è la struttura organizzativa migliore? Si chiedeva più di trent’anni fa Duncan [1979]: non ne esiste una migliore in assoluto, ma una più adatta alle varie situazioni ambientali e competitive, ogni struttura ha pregi e difetti che vanno misurati rispetto all’ambiente specifico di ogni organizzazione.”*²⁹

2.2. Organizzazione come Sistema Razionale

Secondo la concezione del sistema razionale d’impresa, le organizzazioni possiedono l’obiettivo di perseguire fini determinati. Il termine “razionalità” afferisce dunque alla capacità di raggiungere i suddetti scopi secondo una modalità efficiente, metodica e ragionevole. Gli attori delle organizzazioni si muovono dunque in modo ordinato e coordinato, rispettando i vincoli imposti da direttive, autorità e giurisdizione.

In questo panorama, i fini organizzativi si traducono spesso in una pluralità di funzioni di preferenza che suggeriscono specifici criteri per adottare una scelta ottimale tra schemi alternativi.

È inoltre di fondamentale importanza in tale contesto, stabilire puntualmente la precisa distribuzione delle risorse, i compiti delle stesse e l’architettura della struttura organizzativa, all’interno della quale i ruoli sembrano prescindere dai tratti psicoattitudinali e professionali delle diverse figure. La struttura e le singole procedure organizzative sono dunque formalizzate in modo preciso ed esplicito, tale da rendere i comportamenti degli individui prevedibili ed estremamente standardizzati. Questo processo di proceduralizzazione ed estremo formalismo permette di rendere oggettiva la struttura aziendale che in tal modo, diviene facilmente accettabile dai più. I soggetti difatti sembrano riconoscere l’influenza di figure poste in posizioni superiori, poiché detentori di un potere maggiore ben legittimato. In quest’ottica, viene spesso scoraggiata la nascita di legami tra i lavoratori, temuta foriera di un repentino indebolimento della disciplina. Allo stesso modo è esclusa la presenza di una leadership innovativa poiché la stessa viene routinizzata e assorbita dalla struttura formale.

L’organizzazione è dunque intesa come uno strumento utile al miglioramento delle proprie prestazioni finali, è possibile dunque osare definirla e identificarla quale un mezzo principalmente fine a sé stesso.

²⁹ Catino, M. [2012]. *Capire le organizzazioni*, Il Mulino, pp. 46

Gli elementi riportati contraddistinguono e definiscono come precedentemente specificato, un sistema razionale d'impresa; tali tratti saranno declinati all'interno dei modelli teorici proposti nell'elaborato.

2.2.1. Weber e la burocrazia come processo distintivo della società moderna

Max Weber (1864-1920), filosofo e studioso tedesco di scienze storico-sociali pone la propria attenzione sull'analisi delle forme istituzionali che si sono presentate nel tempo, indagandone i presupposti materiali, culturali, religiosi ed economici che ne hanno prodotto la nascita. Il metodo di analisi weberiano è difatti denominato *comprendente ed istituzionale*. Con il primo termine Weber si riferisce alla propria volontà di esaminare le ragioni dell'agire umano in contesti sociali; con il secondo termine invece egli dichiara di voler studiare le condizioni e i limiti che specifiche istituzioni impongono sull'agire degli individui.

Lo studioso basa la propria ricerca sulla creazione di un modello ideale, puro, sulla base del quale sia possibile attuare paragoni con le varie forme di realtà indagabili, appartenenti a periodi storici diversi.

Come precedentemente ricordato, Weber individua tre tipologie di potere³⁰, definisce dunque la burocrazia come l'apparato amministrativo proprio del potere legale o razionale. Si tratta della forma di gestione di un'organizzazione che tecnicamente risulta superiore rispetto a qualunque altro modello. Una forma burocratica di amministrazione ha difatti la caratteristica di essere acefala, consiste dunque di un apparato al servizio specifico di un potere politico. Occorre dunque realizzare un corretto bilanciamento e instaurare un proficuo rapporto tra potere burocratico e potere politico. Considerando invece il concetto di burocrazia occorre specificare che l'autentico responsabile di un'impresa organizzata secondo un assetto burocratico è il funzionario, che nonostante il susseguirsi dei diversi capi politici, resta nella sua posizione, onorando i saldi principi della burocrazia.

Questi ultimi possono essere sinteticamente riassunti. In un contesto burocratico è difatti necessario che ciascun funzionario presti forte obbedienza ai doveri di ufficio, rispettando la formale gerarchia di ruoli e responsabilità che si traduce in un rigido sistema di subordinazione. È inoltre indispensabile che ciascun dipendente, la cui preparazione specializzata gli permette di possedere competenze disciplinate e di svolgere compiti formalizzati e standardizzati, assolva le proprie mansioni a tempo pieno; è dunque impedita la possibilità di intraprendere ulteriori professioni che

³⁰ Si veda Paragrafo 1.4. del presente elaborato: *Iter evolutivo del concetto di potere*

possano distrarre il soggetto dagli interessi dell'organizzazione. Al funzionario, acquisito tramite concorsi pubblici fondati sul concetto di meritocrazia, è tuttavia possibile garantire uno sviluppo di carriera per merito o anzianità. Lo stipendio monetario è fisso ed è frequente che il dipendente non detenga il possesso degli strumenti del proprio lavoro, offerti invece in dotazione dall'amministrazione. In ultimo, occorre sottolineare l'importanza del segreto d'ufficio posto sulle attività intraprese in ambito lavorativo, obiettivo finalizzato a realizzare una completa separazione tra vita privata e lavorativa del dipendente.

Il modello di Weber sopra presentato, si ispira all'immaginario dello Stato Prussiano dell'epoca (XIX – XX secolo), pensato come l'esempio più eclatante di “*assolutismo burocratico*”³¹. Le caratteristiche sopra riportate delineano tuttavia un modello ideale e puro, i cui tratti nel mondo reale possono considerarsi variabili e aperti a deviazioni evolutive.

In tale contesto la figura del leader è incarnata nelle vesti del burocrate puro, capace di trarre autorevolezza dalla propria facoltà di personificare le leggi e dalla posizione gerarchica e formale utile a legittimare il proprio ruolo. Il burocrate puro idealizzato da Weber evita di mostrare alla collettività tratti caratteriali distintivi, emozioni ed inclinazioni personali; l'unico valore di cui si mostra modello esemplare è la fedeltà d'ufficio. Opinioni di sociologi post weberiani³² dimostrarono invece che il carisma proprio di un leader possa emergere anche in contesti burocratici; tale abilità difatti non nasce semplicemente dal contrasto con le istituzioni, bensì può favorirne la formazione e il rinnovamento. Tuttavia, l'obbedienza razionale tipica della burocrazia pura esclude la possibilità che nascano fenomeni di profondo legame emotivo, noti invece nei casi di obbedienza a professionisti carismatici, il cui prestigio traina i followers. I leader carismatici possono anche non esser compresi nell'alta dirigenza dell'organizzazione. Si parla dunque della nascita di carismi locali, derivanti dal particolare credito attribuito a figure di grado intermedio. Tale fenomeno può non di rado provocare l'insorgere di conflitti che richiedono interventi straordinari del vertice aziendale. Spesso difatti le organizzazioni prettamente burocratiche ammettono soltanto forme di carisma di vertice, essendo tali strutture incapaci di sposarsi con carismi locali che dunque vengono allontanati poiché forieri di tensioni all'interno del comune *modus vivendi* di un'istituzione burocratica.

³¹ Bendix, R. [1966]. *Max Weber: An Intellectual Portrait*, London, Methuen

³² Per approfondire vedi Etzioni, A. [1961], *Complex Organizations*, New York, Free Press

In sintesi, la burocrazia pura assume i tratti di una struttura estremamente centralizzata in cui l'efficienza deriva dalla capacità di ciascun funzionario di gestire le proprie mansioni di routine, seguendo le direttive imposte dall'alto. Si tratta inoltre di una struttura standardizzata dove ciascun dipendente deve necessariamente rispettare precise procedure e in cui l'uniformità dei comportamenti garantisce la possibilità di una sempre facile sostituzione dei lavoratori. Un punto di debolezza di questo modello è difatti rappresentato dalla depersonalizzazione del lavoro di ciascun addetto che risulta fortemente insoddisfatto in merito alle proprie attività lavorative. In ultimo, la burocrazia consiste in un complesso di attività fisse, avverse al cambiamento e dunque intrinsecamente rigide. È dunque possibile affermare che: *“una burocrazia pura tenta di eliminare o quantomeno di controllare il più possibile ogni influenza extra organizzativa sul comportamento dei suoi membri.”*³³

Le organizzazioni burocratiche attualmente esistenti dimostrano di provenire da una forte evoluzione del modello puro weberiano. Alcuni dei più importanti cambiamenti rispetto al modello classico, riguardano la concezione della struttura gerarchica; questa difatti non è più unica, bensì è possibile sovrapporre più strutture piramidali realizzando organigrammi societari a matrice. Questi ultimi prevedono la commistione di strutture verticali ricche, tuttavia, di meccanismi di collegamento orizzontali in cui singole divisioni e specifiche funzioni siano implementate contemporaneamente. Nell'ambito del tradizionale segreto d'ufficio, inoltre, sono intervenute novità *disruptive* che hanno rivoluzionato l'accezione classica del termine “burocrazia”. La diffusione dei mass media impone difatti una pronta revisione delle norme a tutela della segretezza aziendale al fine di limitare l'emergere di dati ufficiali ed ufficiosi che possano ledere alla riservatezza dell'organizzazione. L'implementazione dei sistemi informatici provoca dunque l'aumento esponenziale delle comunicazioni, riducendo il possibile grado di controllo sulle stesse da parte dell'impresa che invece desidera mantenere un ampio livello di riserbo rispetto a conoscenze e know-how interni.

2.2.2. Taylor-Fordismo: espressione estrema del modello weberiano, concretizzato e applicato in un contesto di fabbrica

L'ambiente socioeconomico del Novecento prevedeva un ingente spostamento dalle campagne alle città di individui che intendevano sottrarsi alla povertà endemica tipica del periodo. All'interno dei primi plessi industriali, gli uomini iniziarono presto a garantire la disponibilità di

³³ Bonazzi, G. [2006]. *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, pp. 52-53

manodopera poco scolarizzata. In un contesto in cui la civiltà industriale svolgeva un ruolo protagonista, nacque dunque la necessità di soddisfare il crescente numero di consumatori mediante la dilatazione crescente dei volumi produttivi. Pertanto, l'ampliamento dei mercati assicurò lo sviluppo di una produzione di massa³⁴; i cittadini cercavano difatti prodotti a basso costo e caratterizzati da minima complessità. Occorreva dunque superare i limiti della ridotta produttività tipica delle botteghe artigiane, introducendo metodi razionali nell'impiego dei fattori produttivi. Questo fu reso possibile grazie allo sviluppo dello scientismo e del positivismo, atteggiamenti intellettuali che ponevano come obiettivo principale della propria rivoluzione, l'implementazione nell'uso della tecnologia, capace di automatizzare i processi produttivi all'interno di un'organizzazione.

Si inserisce dunque, in tale contesto, il concetto di *Organizzazione Scientifica del Lavoro* o *Scientific Management*, proposto da F. W. Taylor. Tale modello si basa sull'ottimizzazione delle risorse, in vista dell'eliminazione del contenimento della produzione, ritenuto un furto. Si credeva difatti che quante più persone lavorassero ricevendo dunque un alto salario, tante più avrebbero contribuito a creare la potenziale domanda di beni prodotti e dunque avrebbero permesso la massimizzazione delle condizioni economiche e di benessere dell'intera società.

Il taylorismo si concentra dunque sul principio del cosiddetto “*One best way*” o “*Best Practice Solution*”, secondo cui esiste un'unica soluzione ottimale per la gestione di un'organizzazione, la cui scientificità garantisce quindi legittimazione da parte di tutti i lavoratori. Le attività e i compiti di questi ultimi risultano inoltre codificati e mappati in un'ottica capace di garantire una standardizzazione delle mansioni, una parcellizzazione delle stesse e dunque una concreta specializzazione degli individui. La disciplina imposta agli operai consente dunque di analizzare la loro capacità di rispettare le procedure organizzative, che qualora non accuratamente ossequiate, avrebbero comportato la rapida sostituzione degli addetti.

Viene inoltre introdotto il principio dell'MTM (*Methods Time Measurement*) che prevede la misurazione del tempo di lavoro, all'interno del quale ciascuna operazione manuale viene suddivisa in movimenti elementari e predeterminati da rispettare obbligatoriamente al fine di raggiungere la massimizzazione dei risultati.

In tale prospettiva, risulta dunque possibile eliminare, come ribadisce Taylor, i “*ritmi lenti e le cento maniere*” tipici del mondo manifatturiero del Novecento.

³⁴ Secondo Ford la produzione di massa prevedeva che gli operai che producevano macchine avrebbero dovuto avere un reddito tale da poterle acquistare.

Applicando più concretamente la disciplina taylorista all'interno del contesto industriale e dunque all'interno delle fabbriche del Novecento, è possibile parlare di Taylor-Fordismo. L'esito più importante del fordismo si ha nei cosiddetti *Trenta gloriosi* (1945-75), periodo in cui la crescita economica risulta forte, continua e consistente. Il capitalismo delle fasi precedenti presentava difatti delle fasi recessive, momenti di stallo e stasi. Il miglioramento generale delle condizioni di vita, trainato dal consumo di massa implica tuttavia l'insorgere di paradossi e contraddizioni, data l'autentica diffusione di un lavoro in fabbrica di bassa qualità e poco soddisfacente.

L'archetipo Taylor-fordista lascia difatti pochi margini agli operai, le cui prestazioni lavorative, sia in termini quantitativi che qualitativi, risultano condizionate dal nastro trasportatore. Emerge dunque il protagonismo della catena di montaggio che impone il ritmo del lavoro, garantendo una sempre maggiore intensità dello stesso e costringendo il lavoratore ad essere permanentemente attivo ed operativo. Il lavoro risulta quindi cogente ed imperativo; l'impresa sembra comandare il mercato. In questo contesto, le mansioni umane tendono a divenire appendici della macchina, *“all'operaio non è richiesto di pensare ma soltanto di ubbidire eseguendo mansioni ridotte a pochi gesti da ripetere ossessivamente migliaia di volte al giorno”* [Braverman, 1974]³⁵.

A tal motivo, Friedman³⁶ propone degli interventi che cerchino di migliorare l'organizzazione delle risorse umane garantendo una maggiore attenzione agli aspetti psicologici e fisiologici del lavoro. Risulta dunque indispensabile la ricerca di metodi utili a pacificare i conflitti e ad ottimizzare le condizioni di lavoro.

L'archetipo Taylor-fordista risulta dunque colmo di criticità poiché si traduce in disaffezione dei lavoratori, spesso non dichiarata oppure tradotta in protesta e astuzie operaie, capaci di provocare rallentamenti del lavoro e della conseguente produzione. La conseguenza spontanea dovuta all'implementazione estrema del fordismo si identifica nella cattiva cura del prodotto finale, spesso soggetto a errori e malfunzionamenti.

La critica al Fordismo, come sopra accennato, procede attraverso molte varianti e si impone in tutto il mondo industrializzato. Tali giudizi si basano su ragioni umaniste dovute alla preoccupante alienazione umana e su ragioni politiche alimentate in genere dai sindacati o dai movimenti politici con lo scopo di superare un'organizzazione del lavoro iniqua.

³⁵ Braverman, H. [1974]. *Labor and monopoly capital*, Monthly Review Press; trad. It. *Lavoro e Capitale monopolistico*, Torino, Einaudi, 1978

³⁶ Friedman, G. [1946]. *Problems humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard; trad. it. *Problemi umani del macchinismo industrial*, Torino, Einaudi, 1971

Il Taylor fordismo può dunque esser definito come l'estremizzazione del modello weberiano identificato come l'espressione del processo di razionalizzazione burocratica della società moderna. Il Taylor fordismo prevede difatti l'applicazione concreta dei fondamentali principi weberiani in un contesto di fabbrica; si tratta dunque della manifestazione più grande di burocrazia meccanica, in cui il controllo da parte delle autorità è esercitato mediante la scansione delle modalità di prestazione delle mansioni.

Attualmente il Taylor fordismo si è evoluto nel neo-taylorismo, ormai appassito nei contesti industriali, bensì applicato più generalmente nell'ambito dei servizi. *“Non è soltanto McDonald's a simboleggiare un rigoroso neo-taylorismo nell'organizzazione del fast food”* [Leidner 1993³⁷; Ritzer 1996³⁸]. *“Si può definire neo-tayloristico anche il lavoro telefonico nei call center, dove decine di addetti (in genere giovani donne) contattano i possibili utenti seguendo codici comunicativi rigorosamente predeterminati”* [Frenkel et al. 1999]³⁹.

2.2.3. Toyotismo e Total Quality Management: momento di passaggio dal sistema razionale al sistema naturale

Negli anni 80 del Novecento il fenomeno Taylorista entra definitivamente in crisi, tanto che tutte le aziende cercano di trovare alternative di riorganizzazione. Uno dei libri più importanti a tal riguardo viene scritto da due americani, Charles Fredrick Sabel e Michael Fiore, che prospettano due strade per il futuro sviluppo industriale:

- una via neo-fordista che prevede la riorganizzazione delle grandi imprese
- Come alternativa a quella sopra citata: la diffusione dei sistemi più ristretti delle piccole imprese, ispirati al panorama italiano (Modello della specializzazione flessibile).

La prima opzione è diventata nel tempo, la strada percorsa dal Giappone. Quest'ultimo realizza il modello Toyotista, che nasce gradatamente dalle ceneri del Taylorismo e che negli anni del Dopoguerra si diffonde anche nei paesi più avanzati. Si tratta di un modello che deriva

³⁷ Leidner, R. [1993]. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and Routinization of the Everyday Life*, Berkley, University of California Press

³⁸ Ritzer, G. [1996]. *The Macdonaldization of Society: An investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousands Oaks, Sage; trad. It. *Il mondo alla McDonald's*, Bologna, Il Mulino, 1997

³⁹ Frenkel, S. et al. [1999]. *On the Front Line Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press

dall'esperienza Toyota, caratterizzata da volumi produttivi molto limitati rispetto a quelli dei paesi fordisti. Assunto principale di tale modello è difatti la perfetta simmetria tra beni prodotti e domandati (principio del *Just in Time*).

Il processo produttivo, seppur modificato rispetto alle tradizioni fordiste, include ancora il meccanismo della catena di montaggio che tuttavia può essere interrotta dal lavoratore al fine di correggere i difetti che eventualmente possono emergere. Si sviluppa dunque un'azienda piatta supportata da team di lavoro composti da individui uguali e autonomi sul piano organizzativo-produttivo, all'interno del quale si diffonde una tecnologia sobria che favorisca l'indipendenza e la responsabilizzazione dell'intervento umano nell'organizzazione.

Emerge inoltre l'essenzialità del concetto di impresa-comunità⁴⁰, capace di annullare le differenze di classe e di coinvolgere gli stakeholders esterni nel panorama aziendale. A tal motivo, anche il lavoratore si sente profondamente incluso nel contesto d'impresa, ne viene difatti riconosciuto l'impegno mediante la possibilità di ottenere un impiego a vita e attraverso l'opportunità di accedere a strutture salariali differenziate, assai distanti dal sistema taylorista del cottimo⁴¹.

L'obiettivo ultimo di tale archetipo si focalizza dunque sull'attuazione di un meccanismo organizzativo-produttivo capace di superare la difettosità dei prodotti, raggiungendo una produzione snella orientata alla qualità e alla quantità. Si passa dunque da una produzione di massa fordista che determinava il consumo ad una *Lean Production* in cui invece il consumo condiziona la produzione. Il concetto di Produzione Snella viene nel gergo definito Fabbrica a sei zero, considerati i principi di Zero Stock (magazzini vuoti), Zero tempo di attesa (il cliente che deve ricevere in tempo reale il prodotto), Zero difetti, Zero tempi morti (flusso produttivo costante), Zero conflitto, Zero cartacce (ridimensionamento della burocrazia). Si evince dunque l'importanza di un orientamento al risultato finale capace di garantire un alto livello di personalizzazione del prodotto.

Il modello Toyotista può dunque esser considerato un momento di particolare transizione tra un sistema razionale d'impresa e uno naturale. È stato deciso tuttavia di includerlo nella prima categoria citata poiché la volontà di realizzare un sistema produttivo incentrato sulla *Lean Production*, mira ad ottenere una maggiore efficienza nei risultati e una conseguente migliore qualità degli stessi. Si tratta dunque di un approccio che pur possedendo tratti tipici dei sistemi

⁴⁰ Ronald Philip Dore definiva il Toyotismo “*il modello comunitario dell'impresa Giapponese*”; a tal proposito vedi Dore, R. P., [1973], *British factory, Japanese factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Routledge Library Editions: Japan

⁴¹ Il sistema del cottimo differenziale prevedeva l'erogazione di un salario direttamente proporzionale alla quantità di beni prodotti

naturali, legati allo sviluppo del concetto di impresa-comunità⁴², presenta una predominanza di assiomi formali tipici dei sistemi razionali.

Una derivazione diretta del Toyotismo, basato sul principio del *Kaizen*, si identifica nella filosofia manageriale del *Total Quality Management* (TQM) che si lega indissolubilmente con il sopra accennato tema della qualità. Si tratta difatti di una strategia operativa mirata a perfezionare costantemente il funzionamento interno dell'organizzazione e i rapporti della stessa con il mondo esterno. Risulta a tal proposito necessario il superamento dell'assolutismo scienziata, tipicamente descritto dalla formula “*one best way*” fordista. La *Total Quality* rappresenta dunque un obiettivo costante e verso il quale occorre cercare di tendere.

In un contesto più attuale, Il TQM pone il proprio focus sulla qualità delle prestazioni dell'organizzazione nei confronti del cliente, le cui esigenze, seppur particolari, devono esser ascoltate e soddisfatte. Ciò permette la creazione di una profonda immagine aziendale capace di evocare sentimenti di fiducia e responsabilità sociale, obbiettivi al cui perseguimento collabora anche la comunicazione attraverso il cosiddetto sistema delle 4 P del Marketing Mix (Pricing, Product, Place, Promotion).

Tale filosofia manageriale implica inoltre la formazione di lavoratori che contribuiscono attivamente alla realizzazione non solo di output finali di estrema qualità, ma anche allo sviluppo di un processo produttivo ed organizzativo di particolare valore e peculiare pregio, caratterizzato da un clima aperto, dinamico e foriero di innovazione. Tale fenomeno è favorito dall'esistenza di una cultura incentrata sul miglioramento perpetuo, trainato da una motivata leadership del top management che si impegna costantemente nel superare qualsiasi limite posto dai singoli problemi.

2.3. Organizzazione come Sistema Naturale

Le criticità emerse nello studio dei modelli proposti all'interno della sezione dedicata ai sistemi razionali d'impresa, incentivano un'evoluzione di pensiero che approda nell'affermazione di sistemi naturali d'impresa.

Secondo tale concezione, le organizzazioni possono esser definite autentiche collettività che mirano non solo alla realizzazione di obiettivi produttivi ma anche al conseguimento costante di obiettivi di supporto all'azienda. È importante difatti considerare il mantenimento del sistema come elemento

⁴² Per approfondire vedi i tratti tipici del sistema naturale d'impresa, Paragrafo 2.3. del presente elaborato:

di pari importanza rispetto al perfezionamento delle performances finali. Occorre difatti dedicare tempo alla collettività e ai bisogni della stessa, in modo tale che questa possa risultare adatta a vivere in contesti vari e specifici. È possibile dunque sostenere che un processo organizzativo che si sofferma sulle decisioni più irrazionali, spesso genera esiti migliori, capaci di individuare per uno stesso problema, molteplici alternative risolutive. Il focus strategico di un sistema razionale, tuttavia, sembra essere il comportamento e le azioni che conducono gli individui a determinati risultati, è limitata dunque l'attenzione alle performance stesse.

I teorici di tale modello non negano la presenza di una struttura formale dell'organizzazione, non si soffermano difatti su tali contenuti, reputandoli accessori ed opzionali. La struttura sociale di un'organizzazione include anche un assetto informale che, a differenza di quello razionale utile a massimizzare l'efficienza e a minimizzare i livelli di costo, è capace di garantire un'implementazione della comunicazione e del senso di fiducia interpersonale.

Si percepisce dunque un crescente sentimento di dubbio nato intorno alla cosiddetta formalizzazione e proceduralizzazione delle attività organizzative. La programmazione difatti, data la sua rigidità, sembra produrre atteggiamenti inefficaci ed inefficienti poiché riduce le capacità decisionali impedendo l'uso del libero arbitrio e minando la progettualità creativa e la fiducia dei lavoratori in sé stessi. Il prodotto della standardizzazione è dunque l'alienazione.

2.3.1. Simon: le decisioni e la razionalità limitata degli individui

Il processo decisionale può essere esaminato mediante modelli diversi. È stato scelto di trattare il modello della razionalità limitata proposto da H. Simon (1916-2001) poiché appare essere il primo a distaccarsi, seppur leggermente, dai modelli di razionalità oggettiva e razionalizzante che prevedono uno specifico approccio decisionale, articolato in fasi specifiche di identificazione e successiva risoluzione dei problemi.

Secondo Simon, gli interessi e le convinzioni degli uomini riducono la razionalità delle organizzazioni. Questi inoltre sono spesso incastrati in trappole cognitive che provocano la nascita di giudizi di fatto e di valore, preconcetti ed emozioni capaci di influenzare il pensiero critico puro. Nella realtà i singoli sono difatti sottoposti a limiti di conoscenza riguardanti la difficoltà nel reperire le informazioni, spesso costose, limiti di capacità che invece attengono all'inettitudine nell'elaborare le informazioni di cui si dispone e limiti di obiettivi relativi alle diverse funzioni obiettivo del soggetto decisore. Si evince dunque che una soluzione perfetta esista per ciascun problema, tuttavia gli individui, nella maggior parte dei casi, non sono in grado di individuare i passaggi cognitivi utili a raggiungerla. A tal proposito, Jeff Bezos parla di "*fallacia narrativa*",

riferendosi all'incapacità della mente umana di considerare tutti i fattori relativi ad un problema. Il modello Carnegie ideato da Simon si propone dunque di porre un rimedio ai vincoli che naturalmente ostacolano l'azione decisoria. La creazione di un'intesa, attraverso una coalizione manageriale permette di minimizzare i vincoli imposti dalle trappole cognitive e di moderare l'incertezza delle informazioni e i possibili conflitti di opinioni, valori ed esperienze. La formazione di coalizioni ammette la creazione di idee omogenee, prodotte dalla collaborazione costante e dalla comunicazione reciproca tra individui, volta alla solida ricerca del consenso. Lo *screening* continuo di saperi e conoscenze in ambiti lavorativi o in contesti ludici favorisce l'interscambio di nozioni e la condivisione di esperienze capaci di consentire il raggiungimento di soluzioni finali soddisfacenti. Si può dunque parlare di una logica "*Best fit*", che oltrepassa l'ormai tramontato concetto di "*One best way*".

In sintesi, il modello di Simon si fonda su un fragile quadro di conoscenza incompleta, frammentaria e costosa in cui le preferenze degli individui non sono perfettamente ordinabili. Una possibile soluzione al problema si identifica, tuttavia, nella possibilità di individuare molteplici soggetti decisori che in un contesto di decentramento organizzativo possano giungere a decisioni prese su base euristica e che dunque meglio si adattino all'ambito di riferimento. La scelta non è difatti un processo sequenziale e lineare, bensì un percorso disordinato e irrazionale. Le organizzazioni, dunque, assumono un ruolo fondamentale nel tentativo di semplificare l'*iter* decisionale e sostenere i membri interni nella scelta tra soluzioni alternative. I ruoli specializzati e le norme sono difatti gli strumenti utili ad orientare la scelta della decisione più adatta.

2.3.2. Barnard e la cooperazione

Nelle fabbriche crescono rapidamente i contatti sociali tra i lavoratori, spesso tuttavia i reciproci confronti tra gli operai assumono una tendenza eccessivamente rigida tanto da causare tensioni, frequentemente incrementate da scioperi e manifestazioni. L'attenzione si sposta dunque sul mondo dell'organizzazione informale. In tale contesto, lo sviluppo delle scienze sociali ha imposto una critica diretta al modello "*Command and Control*" tipico degli scenari Taylor-fordisti e Weberiani.

Chester Barnard (1886-1961), sulla base della propria esperienza diretta di alto dirigente aziendale, teorizza l'idea secondo cui un'organizzazione che trascuri la componente umana si dimostri nel tempo insufficiente e inadatta. Le imprese devono crescere come sistemi cooperativi capaci di

fondersi con i contributi offerti da ciascun membro. Solo tale meccanismo permette la sopravvivenza dell'azienda.

In un panorama in cui il capitalismo muta radicalmente, sembra evolversi come effetto spontaneo anche la struttura dell'impresa. Si passa difatti dal tradizionale schema dicotomico (Proprietà-Dipendenti) ad un più ampio sistema sociale tricotomico (Proprietà-Direzione-Dipendenti) in cui alla figura del padrone-proprietario si affianca il manager professionista, capace di gestire l'organizzazione. Come conseguenza diretta di tale fenomeno risulta necessaria l'analisi dei rapporti di potere e dell'interrelazione tra gli individui membri.

*“E' una finzione che l'autorità promani dall'alto perché, per esser ratificata, questa dipende dalla risposta di coloro che vi sono soggetti. Alcuni tipi di ordini hanno un maggior potenziale di assenso da parte di coloro cui sono diretti. Tali sono gli ordini prodotti da un sistema di comunicazione ben progettato.”*⁴³. Tale affermazione muove dal presupposto che non sempre sia possibile usare l'autorità impositiva, spesso è fondamentale ricorrere all'arma del coinvolgimento; la coercizione dei sottoposti non produce difatti legittimazione del potere. L'enfasi, dunque, si sposta sulle dinamiche relazionali e sulla partecipazione inclusiva di tutti gli individui nell'organizzazione.

È possibile raggiungere tale risultato solamente distinguendo anteriormente la personalità e i moventi individuali dalla personalità organizzativa e quindi dagli interessi aziendali. Occorre dunque studiare le motivazioni che spingono il soggetto a divenire vero e proprio membro cooperatore all'interno dell'impresa. Questo, attua dunque una valutazione d'interesse fondata sul rapporto tra costi sostenuti, ugualmente definibili come contributi offerti all'azienda e benefici/incentivi erogati dalla stessa al lavoratore. Nasce quindi un processo di negoziazione che l'impresa dirige al fine di favorire l'ampliamento della sfera di disponibilità o area di indifferenza dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione. È dunque necessario attivare meccanismi di fluida comunicazione e di forte incentivazione del personale. Il concetto di motivazione assume un ruolo centrale; a tal riguardo non sono sufficienti le gratificazioni materiali che devono invece essere accompagnate da apprezzamenti simbolici e valoriali che non costino molto al datore di lavoro ma che abbiano particolare importanza agli occhi dei lavoratori.

Emerge dunque l'influenza della struttura informale di un'organizzazione, capace di facilitare coesione e coordinamento, elementi meglio spiegati all'interno della *parabola del masso*. Se una pesante pietra ostruisce il cammino di un uomo, questo deve necessariamente attendere che qualcun condivida il proprio percorso oppure tenterà di mobilitare altri individui allo scopo di liberare la strada, ricompensandoli al termine del lavoro.

⁴³ Scott, R.W., [1993]. *Le organizzazioni*, Il Mulino

L'obiettivo ultimo dell'organizzazione è quantificato in termini di efficienza, relativa alla soddisfazione personale dei membri cooperatori e in termini di efficacia intesa come grado di raggiungimento dei fini aziendali mediante il coordinamento delle risorse.

In tale ambito, Barnard definisce la figura del manager come “*dirigente in grigio*”, un uomo che rifugge il protagonismo e l'accentramento decisionale. Dirigere deve divenire sinonimo di mediare, coordinare ed infondere motivazione. Non si parla ancora di leadership distribuita, ma Barnard allude proprio a tale concetto. Il manager deve difatti possedere gravi doti di complessità morale e un ben sviluppato senso di responsabilità, un “*meta codice*” che permetta coerenza nei dilemmi che possono nascere in azienda.

Secondo quanto scritto da Barnard la responsabilità si identifica nella “*proprietà di un individuo che rende effettiva nella condotta qualunque moralità esista in lui*”⁴⁴.

Il riferimento biografico al suo ruolo di dirigente aziendale esplica le ragioni che hanno portato C. Barnard a preferire la mediazione e il consenso rispetto al potere autocratico.

2.3.3. Mayo e la Scuola delle Relazioni Umane: piccoli accenni

In polemica con la concezione ingegneristica del lavoro tipica dei modelli razionali si pone anche la cosiddetta Scuola delle Relazioni Umane, con cui lo stesso C. Barnard entra in contatto. Si diffonde dunque una nuova ideologia, completamente antitetica al concetto di organizzazione taylorista. [Gouldner, 1962]⁴⁵

Durante gli anni '20 e '30 del Novecento vengono difatti condotte ricerche empiriche di sociologia e psicologia all'interno della fabbrica Hawthorne della Western Electric di Chicago. Viene dunque dimostrato come la luminosità e le condizioni ambientali delle postazioni di lavoro non siano gli unici fattori che incidono sulle prestazioni dei dipendenti e dunque sul livello di soddisfazione degli stessi.

Gli esperimenti continuano con Mayo, principale esponente della Scuola delle Relazioni Umane, secondo cui le organizzazioni sono sistemi naturali e adattivi, condizionati dall'ambiente circostante e dagli apporti delle risorse interne. Mayo comprova la necessità di una rivoluzione nel concetto di lavoro; a tal motivo ritiene fondamentale l'inserimento di pause all'interno dell'orario lavorativo che inevitabilmente deve esser ridotto per favorire la valorizzazione del tempo libero. È inoltre

⁴⁴ Barnard, C., [1938], *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press; trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Torino, UTET, 1970

⁴⁵ Gouldner, A., [1962], *Organizational Analysis*, in R. Merton, L. Boom e L. Cottrell (a cura di), *Sociology Today*, New York, Basic Books

gradita l'offerta di un pasto di lavoro gratuito per il personale, la cui motivazione e la cui cura devono essere accuratamente attenzionate dal capo. Si considera inoltre benefica l'introduzione nei contesti aziendali di figure di psicologi sociali specializzati, abili nell'ascoltare i reclami dei lavoratori e favorirne la loro integrazione. Le conseguenze del riassetto organizzativo del lavoro avrebbero determinato il cosiddetto "*Effetto Hawthorne*", secondo cui il grado di produttività globale dell'impresa si sarebbe modificato più che favorevolmente a seguito dell'attenzione rivolta alle persone interne. Emerge dunque la strategicità del fattore umano e dell'antropologia nel suo complesso, elementi sempre più funzionali al processo lavorativo. Occorre dunque sostituire all'anomica civiltà industriale un complesso di imprese reintegratrici e rigeneratrici.

L'"*Effetto Hawthorne*" mette dunque in luce l'importanza di quanto ciascuno abbia "*bisogno di sentirsi considerato e che di conseguenza deve esser pronto a considerare gli altri*"⁴⁶.

In tale ambito, lo psicologo sociale K. Lewin, in collaborazione con R. Lippit e R. White⁴⁷ nel 1939 dimostra come la caratterizzazione di un team non sia legata solamente alle doti dei singoli membri, bensì all'atmosfera che si costituisce nell'ambiente lavorativo e dunque al rapporto che il personale intrattiene con il leader. La creatività è alimentata solo in contesti di gestione democratica che necessariamente devono eliminare le leadership autoritarie ed aggressive capaci soltanto di creare instabilità relazionali.

All'interno di tale contesto è dunque ammissibile ridurre l'alienazione umana, incentivando la rotazione del personale nelle varie posizioni lavorative, garantendone in tal modo l'aumento di impegno e concentrazione.

Affiora dunque la modernità che contraddistingue la Scuola delle Relazioni Umane, corrente che tuttavia è stata oggetto di numerose critiche nel tempo. Il movimento viene difatti spesso definito come *sociologia delle mucche*, che soddisfatte producono una maggior quantità di latte. Come si evince dall'etichetta dispregiativa sopra riportata, alcuni critici ritengono che la presente ideologia sia semplicemente una forma maggiormente raffinata di sfruttamento. Al contrario, è necessario ringraziare la Scuola delle Relazioni Umane per il prezioso contributo che ha offerto nel riassetto del modello organizzativo, concedendo sempre maggiore dignità all'uomo; difatti "*Alla visione dell'organizzazione come una macchina in cui le persone non sono che rotelle degli ingranaggi, si*

⁴⁶ McKee, A., [2017]. *How to Be Happy at Work. The Power of Purpose, Hope, and Friendships*, Harvard Business School Press

⁴⁷ Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. [1939]. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates."*, *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

sostituisce una visione dell'organizzazione come un organismo le cui cellule sono le persone e i gruppi che esse formano".⁴⁸

2.3.4. Crozier: il dipendente come una mente

Un ulteriore contributo rivolto a rivoluzionare gli assetti e i modelli organizzativi viene offerto da Michel Crozier (1922-2013). Egli nel tempo è stato capace di perfezionare l'apparato amministrativo francese, rendendolo meno rigido e burocratico. Crozier sostiene difatti l'insufficienza organizzativa, a suo parere tipica sia della Scuola Classica (Taylor-fordismo), secondo cui i lavoratori sono identificati come semplici braccia esecutrici di ordini e mansioni, sia della Scuola delle Relazioni Umane che invece pone attenzione solamente all'aspetto emotivo del personale considerato semplicemente come un cuore sensibile e da motivare. Occorre invece riconoscere la capacità critica degli individui, l'autonomia di giudizio degli stessi, la loro capacità di pensare, progettare e scegliere. L'uomo è difatti mente e libertà.

Tale visione delinea dunque una diretta evoluzione dell'idea di C. Barnard secondo cui appare indispensabile cercare di soddisfare gli intenti di ciascun soggetto al fine di includerlo al meglio all'interno dell'impresa. Tale pensiero viene dunque ultimato tramite la caratterizzazione strategica dell'apporto del singolo dipendente nell'organizzazione. M. Crozier prende inoltre spunto dalla teoria decisionale di H. Simon⁴⁹, rielaborando il concetto precedentemente esaminato di razionalità. Ciascun individuo difatti ne possiede abbastanza tanto da poter innescare circoli viziosi in cui la progettualità del singolo può ledere gli obiettivi razionali posti dall'organizzazione. In quest'ottica emerge ancor più evidentemente l'utopismo caratteristico del Taylor-fordismo, *"l'one best way detterebbe il modo di comportarsi di ogni soggetto in qualunque livello gerarchico si trovi. La discrezionalità delle scelte sarebbe del tutto eliminata, i comportamenti umani diventerebbero predeterminati e prevedibili, con la conseguenza paradossale che anche i rapporti di dipendenza gerarchica verrebbero a perdere di senso."*⁵⁰

La realtà è tuttavia imprevedibile e mutevole, e così gli individui; *"sogno d'un'ombra l'uomo"*, affermava Pindaro⁵¹ (lirico greco del I secolo a.C.). I soggetti non possono esser soffocati in comportamenti predeterminati, dettati dall'alto della scala gerarchica. Il potere esercitabile da

⁴⁸ Bonazzi, G., [2006]. *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, pp. 59

⁴⁹ Si veda Paragrafo 2.3.1. del presente elaborato: *Simon: le decisioni e la razionalità limitata degli individui*

⁵⁰ Bonazzi, G., [2006]. *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, pp. 84

⁵¹ Pindaro, *Pitica VIII*, vv. 95-97

ciascuna figura ha dunque l'unico ruolo di controllare i margini di imprevedibilità nei rapporti con gli altri individui.

La sociologia di Crozier e Friedberg⁵² sostiene dunque l'ineliminabilità totale dell'incertezza nei comportamenti dei singoli, inclusi in dimensioni collettive. Né la burocrazia, tantomeno modelli formali di tipo tayloristico sono capaci di azzerare l'irregolarità e l'imprevedibilità delle organizzazioni. Queste devono difatti esser concepite come modelli dinamici e contingenti.

A seguito di un lungo periodo di analisi dedicato allo studio dell'organizzazione di un Istituto contabile presso il Ministero delle Finanze e di un Monopolio dei Tabacchi, Crozier riesce inoltre a disegnare perfettamente la forma dei rapporti sociali interni alle due amministrazioni statali sopra citate. Si tratta di un microcosmo bloccato e sofferente, scevro di conflitti espressi e dichiarati; composto da una collettività muta, stretta in una stratificazione gerarchica che impedisce contatti che si discostino dalla fredda formalità. In tale ambito, sebbene la disciplina e l'omogeneità dei dipendenti siano garantite, non vi è spazio per prospettive future e libertà personale. In una condizione in cui anche la direzione amministrativa sembra esser diventata schiava delle regole, nasce una sempre più profonda esigenza di un radicale mutamento. Tale esito, tuttavia, si dimostra spesso irrealizzabile data la struttura acefala delle amministrazioni statali e l'assenza di possibili correttivi interni. L'unica opzione, il collasso.

Crozier conclude dunque la sua principale opera⁵³ dando nuovamente risalto all'idea che il fenomeno burocratico non abbia alcuna possibilità di esistere, se non in brevi periodi di crisi e rivoluzioni e dunque sempre in dipendenza dal potere politico centrale. Si attesta quindi, in vario modo, la fatiscenza del modello puro weberiano che si presenta difatti privo di arbitrio e dunque di impossibile funzionamento. Gli uomini hanno bisogno difatti di uno spazio povero di vincoli, al fine di poter esprimere al meglio il proprio ingegno.

2.3.5. Selznick: cooptazione e istituzionalismo

Discostando l'attenzione dal rapporto soggetto-organizzazione, centrale nelle teorie sopra esaminate; è possibile analizzare con maggior cura il contesto esterno e dunque l'influenza che

⁵² Crozier, M., Friedberg, E., [1977]. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil; trad. it. *Attore sociale e Sistema*, Milano, Etas Libri, 1978

⁵³ Crozier, M., [1963]. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil; trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Milano Etas Kompass, 1969

l'ambiente di riferimento e le singole istituzioni hanno su orientamenti umani ed organizzativi. L'approccio istituzionalista prevede difatti che le mappe mentali degli uomini, le loro azioni e interpretazioni del mondo siano plasmate e suggerite dalle istituzioni tramite condizionamenti di tipo materiale e simbolico.

Le istituzioni quali Stato, Chiesa, Famiglia e sistema economico sono state difatti create dagli uomini ma sono capaci di retroagire sugli stessi creando vincoli e definendo prescrizioni di comportamento. L'organizzazione è dunque la variabile dipendente che si adatta al contesto esterno distorcendo le finalità originarie al fine di garantire la propria sopravvivenza.

Philip Selznick (1919-2010), esponente principale delle teorie istituzionaliste, fonda il proprio convincimento sulla base dello studio delle organizzazioni pubbliche o semipubbliche⁵⁴ che sono necessariamente tenute a conseguire specifici fini⁵⁵ ma che spesso, poiché inserite all'interno di una rete complessa e vasta, se ne distanziano. Tale processo dipende non tanto dagli interessi degli individui operanti nelle organizzazioni (come riteneva Crozier), bensì dall'azione dei centri di potere esterno presenti nel contesto di riferimento.

Un modello formale di organizzazione non tiene in considerazione la totalità dell'individuo, sottovalutandolo quale anonimo strumento esecutore di ruoli predefiniti. Il modello formale trascura anche le qualità dell'ambiente in cui è inserita l'impresa. Tali aspetti spesso omessi nello studio organizzativo producono ciò che Selznick definisce *“l'inevitabile paradosso”*: *“Le persone e l'ambiente esterno sono indispensabili affinché l'organizzazione possa esistere, ma al tempo stesso sono continue fonti di dilemmi, di tensioni, se non addirittura di rovina.”*⁵⁶.

Il pessimismo dell'analisi dello studioso sottintende che un'organizzazione debba contenere al suo interno la totalità della vita reale seppur questa risulti foriera di inganni e pressioni.

Come appena accennato, esistono due fonti di perturbazione delle organizzazioni:

- Le cricche: si tratta di deviazioni istituzionalizzate, create sulla base di relazioni interpersonali tra individui che in un sistema cooperativo simile a quello teorizzato da Barnard, esercitano pressioni sull'organizzazione al fine di controllarne le decisioni. Tali cricche, tuttavia, vengono analizzate come

⁵⁴ Selznick sviluppò una ricerca sulla Tennessee Valley Authority (TVA) nel 1949, anticipando *Il fenomeno burocratico* di Crozier del 1963

⁵⁵ Come C. Barnard, Selznick riteneva che le organizzazioni fossero strumenti orientati al raggiungimento di determinati obiettivi finali, vedi Paragrafo 2.3.2 del presente elaborato: Barnard e la cooperazione

⁵⁶ Bonazzi, G., [2006]. *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, pp. 96

organismi unici, le cui azioni prescindono le singole personalità dei soggetti che le compongono

- La recalcitranza dei mezzi: tale locuzione si riferisce ad una criticità che spesso si presenta durante lo sviluppo di un'organizzazione. Quest'ultima nasce con degli obiettivi specifici e puri, tuttavia il suo processo di crescita richiede numerose risorse, il cui conseguimento spesso implica che l'impresa stringa accordi e stipuli compromessi capaci di alterare i propositi iniziali, inquinando la purezza precedentemente prospettata. Si può parlare dunque di *tirannia dei mezzi sui fini*⁵⁷.

Per confermare le teorie sopra esposte, Selznick espone un caso pratico, affermando che anche la Tennessee Valley Authority (TVA)⁵⁸ condannò l'imposizione di programmi dall'alto, a favore di un maggior coinvolgimento di enti locali, associazioni territoriali e comunità all'interno dell'organizzazione.

Il processo di assimilazione di elementi esterni e di stipulazione di compromessi con l'ambiente di riferimento viene definito da Selznick, *Cooptazione*. Tale termine afferisce ad una tecnica strategica volta a garantire la sopravvivenza dell'organizzazione; tuttavia, a volte, sebbene attenui conflitti, può generare anche un decadimento dalla ragion d'essere dell'impresa. Questo fenomeno si declina in due varianti: esiste la cooptazione formale che determina un allargamento della base sociale del consenso, tramite la creazione di nuovi organi direttivi. Esiste inoltre la cooptazione informale o sostanziale che invece prevede la facoltà di combattere minacce e pericoli derivanti da centri di potere esterno, includendone alcuni esponenti nell'organizzazione o accettandone determinate proposte. Si tratta dunque di un allontanamento dall'ideologia originale pura.

Una possibile alternativa alla *Cooptazione* che dunque tradisce i principi fondamentali dell'organizzazione può essere individuata nella creazione di una leadership efficace⁵⁹. Questa può operare solo all'interno delle organizzazioni *Istituzioni* che si differenziano dalle *Organizzazioni*

⁵⁷ Selznick, P., [1949]. *TVA and the Grass Roots. A study in the Sociology of Formal Organizations*, Berkley, University of California Press; trad. it. *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Milano, Angeli, 1974

⁵⁸ La TVA era un ente istituito negli anni '30 del Novecento dal presidente Americano Roosevelt ed inserito nell'ambito dell'intervento politico del New Deal

⁵⁹ Selznick, P., [1957]. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row; trad. it. *La leadership nelle organizzazioni*, Milano, Angeli, 1976

*Strumentali*⁶⁰ per un più alto grado di progettualità politica interna. La leadership deve dunque stabilire il ruolo e la missione ultima dell'Istituzione, indicandone i criteri generali d'azione; deve inoltre realizzare una solida *Shared Identity*⁶¹ abile nell'unire tutti i membri partecipanti nel conseguimento degli obiettivi propri dell'organizzazione.

In ultima istanza, il leader ha il compito di proteggere l'integrità istituzionale analizzando la storia dell'organizzazione e cercando di plasmarne il presente sulla base degli originali valori, mediando e negoziando al fine di risolvere qualsiasi conflitto interno.

Selznick individua, inoltre, possibili rischi che possono impattare sull'esercizio di una corretta leadership: la fuga nella tecnologia, l'opportunismo e l'utopismo. Il primo elemento suggerisce che il leader non debba concentrarsi esclusivamente sulla ricerca delle risorse utili alla crescita dell'organizzazione; i mezzi difatti non rappresentano surrogati dei fini. Il secondo rischio invece prescrive al leader un comportamento più saldo. Questo difatti dovrebbe perseguire obiettivi a lungo termine anche se spesso per il loro conseguimento occorre maggior impegno e tenacia. In ultimo, il terzo tema attiene alla possibilità che l'individuo miri ad obiettivi irraggiungibili poiché legati solo ad aspetti ideologici e lontani dalla concretezza del mondo reale.

Quello raccontato da Selznick è dunque un modello più complesso di organizzazione, inserita in contesti ampi e dinamici; si inizia difatti a considerare non solo l'ambito interno all'organizzazione ma ad ampliarne anche i confini con il mondo esterno. Inoltre, il sociologo americano non si arresta nell'individuare i problemi visibili nel modello prospettato, ma ne ricerca una soluzione, riconoscendola nella figura del leader; si tratta dunque di un elemento che delinea la modernità, annunciandone la successiva evoluzione⁶².

⁶⁰ Secondo Selznick le cosiddette *Organizzazioni Strumentali* si occupano esclusivamente di servizi tecnici e operano soltanto sulla base di decisioni routinizzate ed ordinarie. Il loro scopo è l'efficienza tecnica.

⁶¹ Vedi Paragrafo 1.5.1. del presente elaborato: *Shared Identity*

⁶² L'istituzionalismo di Selznick si evolve nella Scuola Neo-istituzionalista (anni '70 del Novecento) che analizza più accuratamente il tema dell'isomorfismo delle istituzioni. Per approfondire, vedi Powel, W. e DiMaggio, P., [1983], *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality*, in "American Sociological Review"

2.4. Organizzazione come Sistema Aperto

Molti studiosi sostenitori dell'idea secondo cui l'organizzazione può esser definita un sistema naturale, evidenziano come sia fondamentale che la stessa assuma su di sé le responsabilità della persona nel suo complesso, garantendone integrazione, motivazione e dignità. Nessun teorico, tra quelli sopra studiati, si addentra accuratamente nello studio dell'ambiente. Apparentemente P. Selznick sembra toccare tale aspetto, ma la sua visione risulta parziale e leggermente distorta; l'ambiente viene difatti descritto come nemico, capace di allontanare l'organizzazione dalla propria ideologia originaria e pura. Il sistema naturale, dunque, pur avendo nettamente superato l'esclusiva analisi delle strutture normative dell'organizzazione, elemento tipico del sistema razionale, presenta visibili difficoltà nell'includere nuovi aspetti di interesse relativi alla gestione di un'organizzazione.

I fermenti intellettuali successivi alla Seconda Guerra Mondiale ospitano la nascita della nuova concezione dell'organizzazione come sistema aperto. In tale contesto lo sviluppo di nuove discipline quali la cibernetica, genera la produzione di nuove teorie secondo cui evolvendo sempre verso sistemi di organizzazione più complessi varia anche la natura dei flussi di materie, energie ed informazioni che l'organizzazione intercambia con l'ambiente esterno. Analizzando uno dei livelli della *Teoria Generale dei Sistemi* [Boulding, 1956]⁶³, è possibile concentrarsi sulle principali caratteristiche del sistema aperto, inteso come struttura che si automantiene e sopravvive grazie alle risorse prelevate dal paesaggio di riferimento e reinserite nello stesso alla fine del processo di trasformazione. A tal motivo, le organizzazioni di questo tipo si modificano insieme all'ambiente in cui si inseriscono e sono vincolate dallo stesso in merito al proprio ciclo evolutivo. J. Galbraith, nello studio della teoria della contingenza, afferma di fatto che maggiore è la differenziazione dell'ambiente organizzativo, maggiore dovranno essere la capacità di adattamento dell'impresa e la flessibilità della struttura organizzativa della stessa.

*"[...] the greater the task uncertainty, the greater the amount of information that must be processed among decision makers during task execution in order to achieve a given level of performance."*⁶⁴.

Come si evince dalle parole di Galbraith, l'incertezza entra in contatto con l'organizzazione, influenzandone il lavoro svolto. È dunque necessario maneggiare una maggiore quantità di dati ed informazioni al fine di progettare un lavoro che raggiunga determinati standard di qualità. Spesso il rapporto dinamico e a volte confuso con l'ambiente, può esser risolto mediante la definizione di una

⁶³ Boulding, K. E., [1956]. *General System Theory – The Skeleton of Science*, Management Science 2(3): 197-208, <https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/mnsc.2.3.197>

⁶⁴ Galbraith, J., [1974]. *Organization Design: an information Processing View*, Interfaces, 4(3), pp. 28

cultura aziendale capace di conferire unitariamente senso al mondo esterno. La cultura può dunque esser definita come un giacimento comune, progressivamente accumulatosi dall'esperienza. I margini di discrezionalità non considerati nel determinismo dell'approccio contingentista, risultano tuttavia fondamentali in un sistema aperto poiché sottolineano l'importanza di fattori soggettivi, quali le convinzioni, la capacità di stringere alleanze e gli orientamenti di leadership. Tale fenomeno risulta evidente se si considera che imprese operanti nel medesimo settore, spesso presentano un'atmosfera organizzativa e un clima interno specifico, diverso dalle altre e che ne costituisce un vero vantaggio competitivo.

Per concludere, è possibile affermare che un sistema chiuso si distingue da uno aperto per il diverso grado di entropia che entrambi possiedono. Con il secondo principio della termodinamica si fa riferimento al livello di disordine nella disposizione degli elementi in uno spazio. Inserendo tale tema in un contesto organizzativo è possibile riferirsi all'ammontare di energia consumata in lavoro poco produttivo e dissipata in situazioni di conflitto. Tale termine misura dunque anche la frustrazione e la mancanza di motivazione tipica di un gruppo organizzativo. Il sistema chiuso possiede una quota molto alta di entropia, quello aperto invece, scambiando energia con l'esterno fruisce di un minor grado di casualità e disordine.

2.4.1 Schein, Martin e Kunda: la cultura organizzativa, il gruppo

Procedendo attraverso un allontanamento dai modelli *hard* radicati nella tradizione contingentista che si concentra prettamente sull'analisi degli aspetti strutturali e quantitativi dell'organizzazione, è possibile individuare approcci morbidi relativi allo studio delle organizzazioni. Emergono tra questi due poli opposti:

- Approcci culturalisti/oggettivisti: secondo cui ciascuna organizzazione possiede una propria cultura che, se studiata accuratamente, permette di capire il funzionamento interno dell'impresa. Si tratta della visione di Edgar Schein (1928- Vivente)
- Approcci soggettivisti: nati sulla base dell'idea che la realtà esterna sia una costruzione sociale derivante dal processo di conferimento di senso che ciascuna organizzazione ha attuato. Il principale esponente Karl E. Weick (1936- Vivente) estremizza tale posizione radicalizzando il soggettivismo in cognitivismo.

Esistono tra i due punti focali sopra definiti, delle posizioni intermedie, tra esse si ricordino le idee di Joanne Martin e Gideon Kunda, successivamente esaminate.

E. Schein individua nel gruppo il contesto di base su cui si radica una cultura organizzativa che nel tempo si struttura e si sviluppa con l'obiettivo di dare risposta ai problemi concreti che la collettività presenta e di ridurre l'ansia che conseguentemente si genera tra i membri. È possibile individuare due categorie di criticità: adattamento del gruppo all'ambiente esterno e adattamento dello stesso all'ambiente interno. Nel primo caso si intende scegliere mezzi e strategie coerenti e conformi al raggiungimento degli obiettivi finali e creati con l'idea di mantenere coeso il gruppo, efficientando inoltre il rapporto con i vincoli e le opportunità provenienti dall'esterno. Il secondo problema attiene invece al grado di integrazione interna tra i membri partecipanti e dunque alla qualità del processo di formazione del gruppo e di mantenimento dello stesso nel tempo. A tal motivo, urge la creazione di un'ideologia forte capace di rendere omogenee le aspettative dei singoli e garantire forza e coesione all'intera collettività.

Risolvere le difficoltà di cui sopra, è possibile solamente tramite l'introduzione di assunti di base⁶⁵ acquisiti nel tempo tramite l'esperienza e successivamente verificati e rinnovati tramite le sfide sempre più attuali. È compito dunque della leadership risolvere la tensione tra conservazione e innovazione culturali, includendo nel patrimonio valoriale dell'impresa non solo nuovi membri ma anche elementi innovativi che siano tuttavia affini e conformi ai principi classici.

In tale ambito, inizia dunque ad emergere con maggior rilievo la figura del leader capace di gestire le anomalie organizzative e le devianze latenti che si producono all'interno della cultura del gruppo.

*“Se ogni contesto culturale è studiato abbastanza in profondità, alcune cose appariranno coerenti, chiare e generatrici di consenso. Al tempo stesso altri aspetti della cultura si fonderanno entro confini subculturali mentre altri elementi ancora appariranno frammentati, in uno stato di perenne flusso, intrisi di confusione, dubbio e paradosso.”*⁶⁶ J. Martin con tali parole, relativizza il concetto di cultura, assunto da E. Schein come assoluto ed invariato nei diversi contesti. È possibile invece annoverare una pluralità di culture diverse:

- Integrativa: in tal caso la cultura produce consenso e armonia tra gli individui. Si tratta dunque di organizzazioni in cui è assicurato l'egualitarismo in termini di trattamento e opportunità offerte ai dipendenti, il cui benessere fisico e mentale risulta ampiamente curato. In tale ambito il cambiamento e l'innovazione continua sono garantiti e apprezzati da ciascun membro, nonostante gli eventuali momenti di esitazione e crisi, rapidamente risolti.
- Differenziante: coesistono all'interno della stessa organizzazione varie sottoculture spesso in conflitto tra loro. È possibile dunque percepire l'assenza di egualitarismo; gli incentivi

⁶⁵ Si veda Paragrafo 1.5.1. del presente elaborato: *Shared Identity*

⁶⁶ Martin, J., [1992], *Cultures in Organizations*, New York, Oxford University Press

difatti vengono utilizzati come mezzo di pressione sui dipendenti che necessariamente devono rispondere ai modi giovali ma autoritari dei manager. Spesso l'innovazione è ostacolata da barriere interne

- Frammentaria: in un contesto organizzativo esistono semplicemente punti di vista molteplici spesso affini, spesso divergenti, dunque ambigui e fluttuanti. Le attività organizzative sono svolte con incertezza e casualità, dando libero spazio ad anarchie organizzate e flussi imprevedibili di cambiamento.

Secondo J. Martin, dunque, studiare un'organizzazione sulla base della sua cultura è possibile solo tenendo in considerazione le tre prospettive sopra analizzate, gradualmente abbandonando il presupposto oggettivistico secondo cui esiste un modello unico ed assoluto (tale quello tipizzato da Schein). In una visione postmoderna, è dunque ragionevole conoscere le organizzazioni attraverso rappresentazioni discorsive delle varie realtà confrontabili e multi-prospettiche.

Nella medesima chiave postmoderna il sociologo israeliano G. Kunda esamina la cultura d'impresa con l'obiettivo non tanto di individuare diverse prospettive possibili (alla maniera di J. Martin), bensì con l'intento di individuare l'obiettivo intrinseco alla cultura aziendale. Kunda studiando l'impresa elettronica americana Tech⁶⁷, tenta di riconciliare le personalità plurime e apparentemente contrastanti (*multiple self*) esistenti nel panorama aziendale in un'unica prospettiva che esprima un equilibrio esistenziale dell'organizzazione.

Come precedentemente affermato C. Barnard annuncia la presenza di un *quid* irriducibile nell'uomo fondato sulla personalità privata, ben distinta da quella organizzativa. Al fine di facilitare un avvicinamento tra le due soggettività Barnard propone un sistema di benefici incentivi capaci di stimolare il lavoratore e ampliare la sua sfera di indifferenza. Con il medesimo intento, Kunda individua la possibilità di inserire nelle organizzazioni un terzo livello di controllo, alternativo a quello coercitivo (primo livello) e a quello gerarchico (secondo livello): il cosiddetto controllo culturale⁶⁸. Quest'ultimo è definibile anche *controllo concertato*⁶⁹, data l'interiorizzazione estrema dei codici aziendali da parte dei lavoratori che a tal motivo diventano i più severi controllori di sé stessi. La cultura è dunque utile a plasmare le convinzioni dei membri garantendo una omologazione ai valori aziendali capace di sviluppare senso di identificazione ed appartenenza dei lavoratori all'organizzazione. Gli interessi dell'azienda iniziano dunque a coincidere con quelli

⁶⁷ Si tratta di un nome inventato da G. Kunda al fine di celare la reale identità dell'impresa analizzata, la Digital

⁶⁸ Tale distinzione nei livelli di controllo è legata agli studi di Perrow 1986, vedi Perrow, C., [1986], *Complex Organizations: A Critical Essay*, New York, Random House

⁶⁹ Tale appellativo è tratto da Barker, J., [1993]. *Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams*, in "Administrative Science Quarterly"

della persona, dando quindi vita ad una grande famiglia impresa. Non sono per questo precluse l'imprenditorialità e la libertà individuale, aspetti che difatti risultano essenziali nella determinazione di un autonomo comportamento da attuare al fine di svolgere al meglio il lavoro previsto. Ciascuno deve quindi esser capace di autogestirsi ed imparare in un contesto in cui sono ammessi gli errori poiché dai fallimenti è sempre possibile ricavare consigli e creare sfide future. La qualità delle performance aziendali si sviluppa dunque dalla pluralità delle opinioni e della molteplicità di iniziative proposte dai singoli.

Come già affermava lo psicologo sociale Kurt Zadek Lewin, a metà del Novecento: *“una totalità dinamica, qualcosa di più della somma tra le parti, con valori e scopi comuni e interdipendenza tra i membri”*⁷⁰.

2.4.2. Weick: il Sensemaking

L'espressione più radicale dell'approccio soggettivista è individuabile nel cognitivismo di K. E. Weick. Quest'ultimo si interessa allo studio dei processi cognitivi che tramite i flussi di esperienza individuale permettono agli uomini di conferire senso a ciò che li circonda. Si tratta dunque di un meccanismo di *sensemaking* che secondo quanto descritto, produce una cultura che abbia un senso. Tale processo prevede un'iniziale fase di analisi dei flussi di esperienza che pervengono alla mente degli uomini in modo caotico ed informe, data la mancanza intrinseca di senso, propria del mondo esterno. Si tratta dunque di riordinare la conoscenza appresa collocando le varie deduzioni in mappe cognitive normative, costrutti logici che indirizzano il comportamento futuro del singolo, modificandosi nel tempo data l'enorme quantità di nuove informazioni ricevute. Creare senso (*sensemaking*) e organizzare l'esperienza (*organizing*) rappresentano due momenti di un unico processo indistinto. Nel pensiero di Weick difatti il termine *“organizzare”* coincide con l'espressione *“attribuire senso”* e viceversa.

Risulta facile dunque applicare il procedimento sin ora descritto nel contesto aziendale. Un manager organizza dinamicamente la propria impresa, impartendo compiti e definendo ruoli, negoziando rapporti con il paesaggio di riferimento; questo sta dunque conferendo un senso alle relazioni che stringe con ciascuno stakeholders. Tale meccanismo non è definibile solamente come un processo cognitivo di riordinamento dei rapporti, si tratta di un processo di carattere ontologico capace di costruire la realtà circostante e di comprenderla. *“L'organizzazione dipinge il proprio scenario, lo*

⁷⁰ Lewin, K. Z., [1948]. *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*, Harper & Row, New York, p.184.

*osserva con il binocolo e cerca di trovare un sentiero nel paesaggio*⁷¹. È evidente, dunque, quanto Weick preferisca esaminare la dinamica del processo organizzativo (*organizing*), piuttosto che analizzare l'organizzazione (*organization*) in senso statico. In quest'ottica le norme, i regolamenti, l'organigramma e qualsiasi elemento proprio di un'organizzazione esistono solo nell'esperienza dei soggetti che entrano in contatto con gli stessi. L'organizzazione è difatti un "*corpo di pensiero pensato da pensatori pensanti*"⁷². Con questa affermazione Weick non intende annullare completamente l'importanza dell'ambiente di riferimento e del contesto organizzativo, questi difatti retroagiscono sugli individui mostrando specifici vincoli e condizionando il comportamento dei soggetti. Un'organizzazione difatti, nel suo processo di sviluppo e crescita modifica l'ambiente in cui è inserita, ma allo stesso modo subisce l'imposizione dello stesso.

Emerge inoltre l'importanza della comunicazione e del linguaggio, utili a catturare la realtà con le parole e a trasferirne il contenuto in un processo di condivisione con gli altri. I processi di *sensemaking* si attuano dunque nella comunicazione e pervengono all'individuo quali momenti di shock capaci di interrompere il corso degli eventi precedenti. Avere dunque un'esperienza collettiva della realtà implica la presenza di un soggetto che tramite il proprio potere, crei cultura e obiettivi tali da generare mappe cognitive che producano un *ambiente attivato* in cui ciascun individuo si riconosce. Tuttavia, è possibile affermare che "*il concordare su alcuni conferimenti di senso non comporta l'appiattimento delle persone, che conservano la loro irriducibile specificità, generata dall'ininterrotto sensemaking delle loro complessive esperienze di vita.*"⁷³.

2.4.3. Alter e Hage: il network

I mercati nel tempo diventano sempre più dinamici e imprevedibili, lo sviluppo delle ICT (*Information and Communication Technologies*) inoltre ha determinato profondi cambiamenti in diversi settori, stimolando le imprese a ricercare modelli organizzativi maggiormente flessibili, capaci di adattarsi all'ambiente in continua evoluzione. Si inizia dunque a parlare di *boundaryless*

⁷¹ Weick, K., [1969]. *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House; trad. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano, ISEDI, 1993

⁷² Weick, K., [1977]. *Enactment Processes in Organizations*, in B.M. Staw e G.R. Salanick (a cura di), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, Ill., St. Clair Press; trad. it. *Processi di attivazione nelle organizzazioni*, in S. Zan (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*. Bologna, IL Mulino, 1988

⁷³ Bonazzi, G., [2006]. *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, pp. 182

organizations ⁷⁴ ossia di organizzazioni senza confini. Svuotate dalle principali attività di produzione, le imprese attuano crescenti processi di *outsourcing* o esternalizzazione che implicano un necessario contatto con il mondo esterno. Nascono dunque organizzazioni basate sul network e dunque sulla creazione di strutture reticolari che colleghino vari attori attivi nel territorio. L'uso estensivo delle reti all'interno della società consente a Friedman di affermare l'esistenza di un "mondo piatto" ⁷⁵. In tale ambito occorre tuttavia specificare che le reti devono essere concepite non tanto come *strutture* bensì come *processi* che si modificano nel tempo a seconda delle azioni di ciascun attore.

Le *organizzazioni network* cercano di superare la concezione secondo cui l'impresa è rappresentabile come una scatola nera che semplicemente trasforma input in output. Occorre dunque illuminare il contenuto di tale scatola, studiando i processi che in essa si svolgono ed esaminando costi di transazione ⁷⁶ e coordinamento che ne derivano. Se questi ultimi si mostrano eccessivamente alti, all'impresa conviene ricorrere al mercato e dunque esternalizzare specifiche attività. Si tratta dunque di scegliere in merito ad una politica di *Make or Buy*. Secondo tale logica si sviluppa dunque la dimensione relazionale delle organizzazioni che spesso sembra assumere maggior importanza rispetto a quella strutturale, alterando così il paradigma tipico dei modelli Tayloristi o Weberiani appartenenti a sistemi chiusi d'impresa.

È possibile distinguere i *network di organizzazioni* dalle *organizzazioni network* sopra esaminate. Le prime riguardano difatti nuove forme di organizzazione molto attuali; ci si riferisce ai business group, alle joint ventures, ai consorzi di ricerca e alle reti di franchising.

Alter e Hage (1993) ⁷⁷, ponendo enfasi sulla dimensione cooperativa tra le varie organizzazioni individuano due macrocategorie di network:

- *A cooperazione competitiva*: reti orizzontali di imprese che appartengono allo stesso settore
- *A cooperazione simbiotica*: reti tra imprese situate in settori competitivi differenti.

In tal modo le imprese possono crescere dimensionalmente non solo insediandosi in mercati vasti e perseguendo il raggiungimento di economie di scala, bensì tramite processi reticolari maggiormente flessibili. Secondo questa logica è dunque possibile far conciliare sia i vantaggi tipici delle imprese

⁷⁴ Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. e Kerr, S., [1995]. *The Boundaryless Organizations. Breaking the Chains of Organizational Structure*, New York, Jossey-Bass

⁷⁵ Si tratta del nome di una delle principali opere di Friedman: Friedman, T.L., [2005]. *The World is Flat. A Brief History of Twenty-First Century*, New York, Farrar, Strauss and Giroux

⁷⁶ I costi di transazione vengono studiati per la prima volta da Coase [1937] e approfonditi successivamente da Williamson [1975; 1985; 1996]

⁷⁷ Alter, C. e Hage, J., [1993]. *Organization Working Together*, London, SAGE

di piccola dimensione (duttività e autonomia), sia i benefici derivanti da dimensioni maggiori (economicità ed efficienza).

L'adesione alla rete comporta l'acquisizione di maggiori informazioni e competenze, la capacità di valorizzare e gestire accuratamente le risorse intangibili e gli *invisible assets*. L'affiliazione al network permette inoltre di beneficiare della legittimazione e dello *status* di altre imprese incluse nella rete, condividendo con esse costi di sviluppo e rischi. È possibile dunque realizzare forti sinergie e relazioni fiduciarie capaci di controllare congiuntamente le fonti di incertezza.

L'alleanza con il mondo esterno risulta dunque necessaria per l'apprendimento interno⁷⁸ e la crescita dell'organizzazione; bisogna dunque superare i sistemi chiusi d'impresa, che si dimostrano egocentrici e monisti, chiusi al cambiamento; dunque, grigi e soffocanti per il capitale umano che vi lavora.

In definitiva, considerando gli autori esaminati all'interno delle varie tipologie di sistema d'impresa, risulta indispensabile proseguire il ragionamento, con il proposito di evidenziare con maggior cura e mediante l'analisi di casi concreti, la tesi del presente elaborato. L'applicazione pratica e reale dei modelli teorici sopra proposti sarà difatti necessaria a dimostrare le migliori performance realizzate da un sistema organizzativo aperto, connesso e internamente coeso. Alcuni degli insegnamenti suggeriti dai maggiori studiosi di sociologia organizzativa assumeranno dunque un forte ruolo ispiratore per piccole e grandi imprese, operanti nel mondo odierno e futuro.

⁷⁸ Per approfondire il concetto di *learning by monitoring*: Sabel, C. F., [1994]. *Learning by Monitoring. The Institutions of Economic Development*, in Smelser e Swedberg

CAPITOLO 3: GRANDE IMPRESA E PICCOLA IMPRESA SI CONFORNTANO, UNO SGUARDO A CONCRETE REALTA' AZIENDALI

3.1. La leadership organizzativa nel tempo, brevi accenni

Con il proposito di approfondire quanto sin qui trattato, è possibile dichiarare la presenza di un forte legame tra struttura organizzativa e modello di leadership in essa applicato.

Come esaminato in precedenza, nel tempo si sono difatti modificati i paradigmi organizzativi delle imprese; tale fenomeno ha tuttavia comportato anche un'evoluzione graduale dei sistemi di comando, direzione e gestione delle risorse aziendali (umane, materiali ed immateriali), organizzate dalla figura del leader. C. Barnard, tra i primi, definisce il ruolo del cosiddetto “*Dirigente in grigio*”⁷⁹ capace di realizzare una massimizzazione dell'area di indifferenza degli individui nei confronti della realtà aziendale. Allo stesso modo E. Schein e P. Selznick espongono le proprie teorie affermando l'importanza della figura del leader che nel primo caso si dimostra utile a risolvere la tensione tra conservazione e innovazione culturale⁸⁰; nel secondo caso invece sembra esser volta alla protezione dell'integrità istituzionale. Si tratta dunque di un intento basato sulla volontà di proporre una soluzione valida ai problemi derivanti dal meccanismo della Cooptazione⁸¹. Considerati dunque i riferimenti a quanto precedentemente affermato nei capitoli iniziali, appare necessario proseguire il percorso enfatizzando i profondi cambiamenti avvenuti negli anni, nell'ambito della concezione della *mission* di un leader.

Attuando un breve *excursus* in tale ambito, è possibile evidenziare che la cosiddetta “*Old Psychology of Leadership*”⁸² si concentri principalmente sulla figura di un capo, capace di esercitare il proprio potere *sopra le persone*, grazie al possesso di specifiche doti quali: posizione sociale, denaro, conoscenza. Analizzando tale ottica in termini attuali è possibile affermare che in tal caso risulta inesistente una leadership effettiva, avendo quest'ultima ceduto il posto all'autoritarismo e al potere. La locuzione “*New Psychology of Leadership*”⁸³ si riferisce invece alle nuove prospettive emerse in tale contesto, capaci di considerare l'importanza del termine “*NOI*”. Non esiste difatti una leadership innata, questa deriva esclusivamente dall'interazione

⁷⁹ Si veda il Paragrafo 2.3.2. del presente elaborato: *Barnard e la cooperazione*

⁸⁰ Si veda il Paragrafo 2.4.1. del presente elaborato: *Schein, Martin e Kunda: la cultura organizzativa, il gruppo*

⁸¹ Si veda il Paragrafo 2.3.5. del presente elaborato: *Selznick: cooptazione e istituzionalismo*

⁸² Per approfondire, si veda Haslam, S.A., Reicher S.D. and Platow M.J., [2010]. *The New Psychology of Leadership, Identity Influence and Power*, Psychology Press

⁸³ Haslam, S.A., Reicher S.D. and Platow M.J., [2010]. *The New Psychology of Leadership, Identity Influence and Power*, Psychology Press

continua e diretta tra un individuo e i suoi follower⁸⁴. Sono questi ultimi a conferire potere al primo e insieme, come un *team* di eguali, il gruppo riesce ad impegnarsi nella definizione di una “*Social Identity*” in costante evoluzione. Si tratta di un’identità condivisa fondata su un forte sentimento di appartenenza al gruppo, su un senso di fiducia che i followers nutrono nei confronti del proprio leader, sulla base dei valori che esso promuove, piuttosto che sulla base delle sue caratteristiche personali o dei suoi possedimenti fisici. *Followers trust their leader because of why he does, not because of what he does*. Ciò che realmente conta è la motivazione che i membri del gruppo percepiscono e ottengono dalla *vision* aziendale. Non si tratta banalmente della volontà esplicita dei lavoratori di raggiungere un obiettivo prefissato, bensì di realizzare un sogno comune capace di garantire coesione nel gruppo, ormai concepito non più come la somma di individui singoli, bensì come un’unità collettiva in cui ciascuno si renda partecipe e proattivo. La trasparenza, l’affidabilità, la correttezza, il rispetto, la moralità e l’empatia sono gli ingredienti principali che determinano il successo di una leadership; solo tali elementi mobilitano difatti le persone nell’operare congiuntamente, quale una comunità focalizzata su una *vision* omogenea. A tal riguardo, S. Covey⁸⁵ suggerisce che solamente un individuo proattivo è capace di evolversi da una fase di dipendenza assoluta nei confronti di un capo, ad uno stato di libera indipendenza in cui il singolo risulta responsabile delle proprie decisioni e del proprio apporto nel *team*. L’ultimo stadio è quello dell’interdipendenza che permette invece di creare utili relazioni e vantaggiosi contatti con gli altri individui.

Secondo quanto affermato, realizzando un *executive summary* in merito alla leadership organizzativa, è possibile definirne cinque modelli più importanti:

- *Leadership Command and Control*: si tratta della forma di leadership più antica e tradizionale; prevede difatti la presenza di meccanismi di stretto controllo dei dipendenti, spesso soggetti a ritmi di lavoro stressanti, data la noiosa ripetitività delle mansioni. Queste ultime risultano standardizzate e iper-proceduralizzate al fine di garantire un più facile controllo del lavoro svolto. I comandi si dimostrano invece imperativi e cogenti tanto che l’individuo che non rispetta gli ordini viene espulso e facilmente sostituito. È difatti molto alta l’intercambiabilità di ruoli dovuta alla parcellizzazione e alla semplificazione dei compiti dei singoli. Secondo tale tipologia di leadership, è il manager a rappresentare la legge e ad

⁸⁴ Si può dunque sostituire l’antico concetto di “*power over*”, con il più ampio ed innovativo tema del “*power throw*”. Con tali termini si intende celebrare il fenomeno secondo cui sono gli individui a concedere il potere al proprio leader e ad esercitarlo insieme allo stesso; quest’ultimo difatti non è più nelle condizioni di poter esercitare autonomamente la propria influenza e il proprio controllo su chi lo circonda.

⁸⁵ Covey, S. R., [2020]. *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, Updated

ordinarne l'eseguimento e il rispetto. Si tratta dunque di dimostrare disciplina nell'attuazione dell'operato designato e di mostrare deferenza nei confronti del vertice, le cui politiche risultano tuttavia incapaci di favorire una crescita delle risorse umane. L'unico obiettivo sembra difatti essere l'efficientamento della produzione o del servizio offerto dall'organizzazione. Purtroppo, la leadership *Comand and Control* risulta attualmente ancora popolare in alcune imprese, la cui quota di mercato tende tuttavia a diminuire nel tempo. I manager autocratici difatti richiedono ai propri dipendenti di colorare all'interno di un disegno già dipinto. È tuttavia necessario, per la crescita del capitale umano, evadere dai bordi e colorare fuori dai confini predeterminati, al fine di sviluppare un proprio senso critico. In tal mondo si rende possibile la sostituzione dei sistemi chiusi d'impresa con i più innovativi sistemi aperti.

- *Leadership situazionale*: Con tale locuzione si intende sottolineare l'importanza della reazione. Questa deve essere difatti associata in modo specifico a ciascuna situazione. Non esiste più un'unica soluzione ai problemi, crolla l'orizzonte secondo cui le procedure devono obbligatoriamente esser standardizzate e necessariamente rispettare determinati vincoli. Occorre dunque maturare azioni peculiari per ciascuna circostanza, comportamenti diversi a seconda della tipologia di interlocutore con cui si interagisce. In tale ambito l'adattamento al contesto collettivo è la chiave del successo di un leader. Tratti e caratteri favorevoli nella figura del leader non sono sufficienti a determinarne la destrezza, occorre saper gestire le circostanze. Il leader, dunque, si modula a seconda della personalità e dell'evento che gli si parano dinnanzi.
- *Leadership trasformazionale*: Con la leadership trasformazionale si apprende a non concepire più l'impresa come un'organizzazione basata su una logica di scambio e dunque concentrata su un paradigma transazionale⁸⁶ (dare per ricevere); il leader deve invece concentrarsi sulla formazione, sulla crescita e sulla cura delle risorse umane. Occorre esser capaci di non subire il contesto, bisogna imparare a trasformarlo, rendendolo dinamico e percependone gli spunti innovativi. Alcuni degli elementi tipici della leadership trasformazionale si riflettono nella stimolazione intellettuale dei dipendenti, nella motivazione e nell'ispirazione degli stessi, con l'intento di trasferire ottimismo e garantire incoraggiamento di creatività e senso critico. Le leadership relazionali nascono dunque per evoluzione diretta da quelle trasformazionali.

⁸⁶ La *leadership transazionale* prevede l'attuazione di una transazione secondo cui il leader concede denaro a chi dedica il proprio tempo e le proprie competenze all'attività lavorativa all'interno dell'organizzazione. Si tratta dunque di uno scambio di prestazioni reciproche, volte a soddisfare specifici ed individuali interessi divergenti.

- *Leadership relazionale*: tale tipologia di leadership si concentra non solo su una migliore gestione delle varie situazioni che possono presentarsi, bensì vengono oltretutto attuati processi capaci di generare l'assorbimento concreto delle attività interne di gestione. Le imprese incominciano dunque ad aprire ponti verso realtà innovative ed esterne. Le risorse umane in tale ambito riescono ad esprimere al meglio il proprio potenziale. Esse difatti sono immerse in un contesto in cui domina assoluta assertività, elemento utile a generare consenso nei confronti delle soluzioni che arrecano maggiori benefici a ciascun individuo. Si tratta dunque di sviluppare un gioco a somma positiva, incentrato su una logica *Win-win*
- *Leadership distribuita*: si tratta di una vera e propria evaporazione della leadership che diventa condivisa e diffusa. Conoscere le caratteristiche dei compagni, avere la consapevolezza delle proprie competenze e saperle relazionare agli eventi che si presentano, significa riuscire a capire se è necessario aiutare i colleghi oppure muovere in attacco da protagonista. Emerge dunque la dimensione del gruppo, come unico fattore capace di definire sfide e traiettorie comuni. Si crea dunque un amalgama che deriva dalla capacità di riconoscimento degli altri, di sé stessi e dall'abilità di leggere e tradurre il contesto in azioni. Il leader tradizionale deve dunque esser abile nell'attuare un passo fuori dal cerchio, dando spazio agli altri giocatori di esprimere le proprie qualità. Occorre dunque che un autentico leader alleni la propria figura nel saper intervenire da dietro le quinte in caso di potenziale necessità, prendendo invece le redini del gioco qualora si verificino possibili urgenze. A differenza di quanto appena menzionato, il management italiano è fatto di protagonismo accentratore che schiaccia e decide. Solo recentemente si sta aprendo il tempo del tramonto della figura del leader; non serve che questo si dissolva completamente ma è essenziale che lasci spazio per fare espandere autonomamente e proattivamente il gioco dell'organizzazione.

“Bisogna guidare da dietro, lasciando credere agli altri di essere davanti”

[Nelson Mandela]

Come si può facilmente intuire, la prima tipologia di leadership analizzata riguarda modelli chiusi d'impresa e dunque afferisce ai *sistemi razionali* precedentemente esaminati nell'elaborato. Il secondo schema di Leadership, insieme al paradigma transazionale citato nelle medesime righe è strettamente legato alle *organizzazioni naturali*, che privilegiano gli aspetti relazionali tra gli individui, senza tuttavia prevedere alcun rapporto con l'ambiente di riferimento. Nella classificazione di cui sopra, le ultime forme di leadership attengono invece a *soluzioni organizzative aperte* non solo in termini di panorama interno, bensì connesse anche con il mondo circostante.

Esse sviluppano dunque paradigmi di gestione organizzativa inclusiva ed innovativa, che più facilmente si sposano con le tipiche esigenze imprenditoriali di crescita e adattamento.

Nella prosecuzione del presente capitolo sarà possibile confrontare due modelli di impresa, appartenenti a realtà molto distinte in termini di settore competitivo, dimensioni aziendali e cultura organizzativa. Particolare attenzione sarà inoltre posta sull'analisi della leadership utilizzata dal vertice aziendale nella gestione delle risorse umane, con l'intento di far emergere i tratti caratteristici dei rispettivi modelli organizzativi preferiti dalle due realtà imprenditoriali.

3.2. Il Gruppo Enel

“Se guardi il nostro passato, non avrai dubbi sul nostro futuro. Abbiamo cominciato il nostro viaggio in Italia, con lo sguardo rivolto al domani⁸⁷”.

Dall'enunciato sopra citato, tratto dal sito ufficiale dell'azienda, si evince il carattere dinamico ed innovativo del Gruppo Enel, originariamente nato come multinazionale italiana operante nel settore energetico. L'Ente Nazionale per l'Energia Elettrica nacque nel 1962, grazie ad un intervento del Governo Fanfani che decise di unificare il sistema elettrico nazionale nell'ENEL; si trattava dunque della nascita del monopolista indiscusso in tale panorama. Nel 1992, durante il Governo Amato, l'azienda abbandonò la propria forma di ente pubblico per acquisire la veste di società per azioni, il cui principale *shareholder* rimase ugualmente lo Stato, con una percentuale azionaria di circa il 20%. In conseguenza alla liberalizzazione del settore dell'energia elettrica Enel S.p.a. riuscì a quotarsi in borsa nel 1999, grazie all'introduzione del Decreto Bersani. L'impresa si dimostrò, sin dagli albori della sua esistenza, capace di fornire al paese l'energia utile a garantire una rapida crescita economica e sociale, attraverso una modernizzazione delle strutture e un ampliamento della rete nazionale, che fu presto collegata a quella Europea.

Enel originariamente si concentrava sull'ambito idroelettrico, tuttavia a causa della crisi energetica degli anni '70 del Novecento, l'azienda fu costretta ad impegnarsi nella ricerca di fonti nuove ed alternative. Tale momento di forte *screening* condusse l'impresa alla considerazione dell'energia nucleare, il cui uso fu, tuttavia, interrotto in seguito del referendum successivo ai disastri di Chernobyl. Si dimostrò dunque fondamentale il ricorso ad energie rinnovabili; a tal riguardo occorre citare la costruzione delle prime centrali fotovoltaiche a Vulcano, solari in Sicilia ed eoliche in Sardegna. L'ingresso nel nuovo millennio ha invece determinato l'innestamento di un graduale

⁸⁷ <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>

processo di digitalizzazione ed internazionalizzazione che ha visto Enel diffondere le proprie energie persino nel continente americano. Il nutrito impegno dedicato alla ricerca di nuove fonti rinnovabili ha determinato l'investimento in iniziative sostenibili in collaborazione con partner mondiali.

In relazione a tale *vision*, l'economia circolare, la decarbonizzazione e la cosiddetta transizione energetica sono dunque diventati i temi di maggior rilevanza per la cura del presente e per l'evoluzione del futuro del Gruppo, che grazie alla digitalizzazione intende raggiungere obiettivi nel tempo sempre più sostenibili.

Attualmente Enel opera in 31 Nazioni appartenenti a 5 diversi continenti, servendo sino a 75 milioni di utenze nel mondo. L'azienda risulta dunque attiva nell'avvio di processi di sviluppo in paesi poco avanzati, cercando di sostenere le comunità del mondo nel raggiungimento di una propria autosufficienza energetica. I valori che guidano l'impresa si basano quindi sulla massima trasparenza e su una diligente correttezza nei confronti di ciascuno stakeholder che interagisce con l'azienda, al fine di garantire il rispetto dell'approccio "*Proteggere, Rispettare, Rimediare*", proposto dalle Nazioni Unite. Si tratta dunque di non trasgredire al rispetto dei diritti umani, violando il Codice Etico disegnato dall'azienda. Occorre dunque "*coinvolgere chi lavora in Enel, per Enel e con Enel*⁸⁸" nella *vision* aziendale, rendendo ciascun attore partecipe all'interno della fondante policy ambientale del Gruppo (brevemente approfondita nelle righe precedenti), con il proposito di sensibilizzare dipendenti, fornitori e clienti sulle tematiche ambientali ed energetiche.

Dagli accenni di cui sopra e attraverso la lettura dei paragrafi successivi sarà possibile evincere i tratti che caratterizzano il Gruppo Enel come un sistema organizzativo aperto: inclusivo e permeante nel contesto interno, connesso e dinamico nell'ambiente esterno.

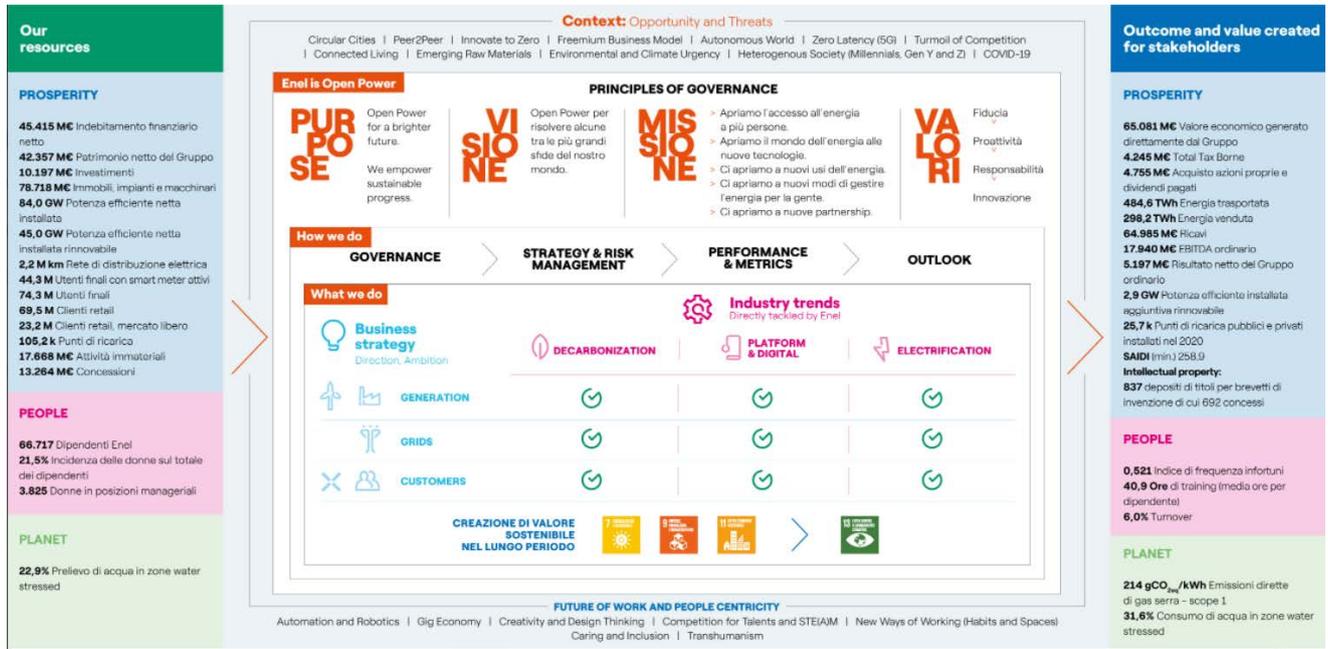
*"Open Power for a brighter future: we empower sustainable progress"*⁸⁹. Con l'intento di incidere fortemente sulle sfide proposte dall'intero pianeta, Enel si propone di ampliare i propri orizzonti, espandendo i vantaggi derivanti dalla propria presenza globale ed aprendosi di conseguenza al miglioramento del futuro in chiave innovativa, sostenibile e comprendente. È essenziale, dunque, nonostante la presenza di una cultura solida ed internamente ben radicata, trasferire i valori aziendali all'intero globo, al fine di lavorare insieme sul miglioramento qualitativo della vita degli abitanti del pianeta. A tal motivo appare imprescindibile ragionare sulla base di logiche inclusive in termini di possibili nuove partnership, o accettazione di forme di progettualità innovativa interna.

⁸⁸ <https://corporate.enel.it/it/azienda/politica-ambientale-enel>

⁸⁹ <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/vision>

È possibile approfondire la conoscenza dei dati relativi al processo di creazione di valore del Gruppo Enel, leggendo il prospetto sottostante, tratto dal sito aziendale e i cui dati sono aggiornati al 2020.

Figura 4: Dati riepilogativi Enel Group



Fonte: Relazione finanziaria 2020

Figura 5: Catena dello sviluppo sostenibile



Fonte: Bilancio di sostenibilità 2020

Con maggior dettaglio è possibile elencare le varie tappe del processo di Creazione di Valore, percorso che Enel si impegna di seguire al fine di garantire uno sviluppo sostenibile per tutti gli

stakeholders che entrano in contatto con l'impresa. Tra le molteplici proposte ne vengono presentate alcune tra le più significative:

- Sconfiggere la povertà e la fame
- Garantire salute e benessere e un'istruzione di qualità
- Permettere la parità di genere
- Energia pulita ed accessibile
- Lavoro dignitoso e crescita economica
- Imprese innovazione e infrastrutture
- Pace Giustizia e Istituzioni solide
- Partnership per gli obiettivi

Emerge dunque la profonda volontà di Enel di apportare valore e benefici all'intero territorio su cui essa si distribuisce, con il proposito di massimizzare non solo il welfare aziendale, ma anche in benessere economico, sociale e culturale dell'intero panorama globale. Si tratta dunque di costruire un futuro illuminato (“*brighter future*”) per i cittadini del mondo.

Enel non si limita egoisticamente ad osservare i propri interessi, bensì si propone di attuare una missione filantropica con scopi collettivi capaci di presentare l'impresa quale scheletro di sostegno alla cultura generativa interna ed esterna, dimostrando un'immensa volontà di reagire a qualsiasi sfida proposta dal domani.

3.2.1. La Leadership Gentile e il concetto di Ri-evoluzione

Il Gruppo Enel include circa 70.000 dipendenti, distribuiti in circa 30 paesi del globo. Attuare meccanismi di stretto controllo, verificando l'operato di ogni singolo individuo ed impartendo ordini, risulterebbe impraticabile ed eccessivo. Per gestire correttamente ed efficacemente l'impresa, occorre dunque sovvertire i paradigmi della gerarchia e del formalismo, tipici di un sistema aziendale chiuso. L'archetipo di cui sopra ricorda il mondo Taylorista che tuttavia attualmente impatta con l'incertezza. Negli anni del fordismo lo schema organizzativo prevedeva fasi ben delineate: pianificare, programmare, agire, collaudare, verificare, rettificare. Nel mondo d'oggi può invece considerarsi in atto una *Ri-evoluzione*, verificatasi soprattutto a seguito delle conseguenze dovute alla pandemia da Covid-19, nessuno riesce a pianificare spazi, tempi ed azioni nel medio lungo-termine; si rischia difatti di disattendere i piani; è più facile dunque procedere attraverso l'assunzione di un modello *Try and Error* che prevede l'attuazione di tentativi

e successive correzioni. I dipendenti non riescono più ad imitare modelli fissi e stereotipati che incardinano il loro agire in schemi eccessivamente rigidi. Ne deriverebbe immensa frustrazione delle risorse umane e una seria alienazione delle stesse. La partecipazione proattiva nell'ambiente lavorativo e il coinvolgimento nella vision aziendale risultano dunque essere elementi indispensabili, utili alla creazione di un sistema organizzativo aperto e connesso. Il capitale umano necessita una costante valorizzazione, perseguita con l'intento primo di individuare le differenze presenti nei singoli; è possibile dunque incoraggiarne lo sviluppo e avvalorarne la crescita. Secondo tale logica, *“la ri-evoluzione si fonderà sull'ascolto dell'altro, rendendo inutile gli entusiasmi ciechi e smodati che portano i fanatici a ritenere che le loro cause valgano sempre più di vite individuali. La nuova umanità ascolterà altresì le ragioni della biosfera. L'ambiente in cui viviamo è l'essere e ci dirà qual è il dover essere sostenibile e coerente alla conservazione del nostro sistema⁹⁰”*.

Nasce dunque, ciò che il direttore *People and Organization* del Gruppo Enel, Guido Stratta, definisce *Leadership Gentile*. Si tratta dunque di un paradigma secondo cui il manager deve necessariamente creare un'orchestra di individui che collaborano e si coordinano reciprocamente, ragionando sulle attitudini particolari e specifiche dei singoli, includendole nell'ampio panorama aziendale. È necessario rompere lo schema tradizionale che prevede che gli alti ruoli gerarchici si facciano affiancare da un team di simili, nel tentativo di cercare di costruire repliche di sé stessi. La chiave di successo del Gruppo Enel risiede dunque nell'aver costruito un amalgama di individui con indoli e passioni diverse, una *melting pot* di culture e tradizioni varie e spesso antitetiche⁹¹.

Grazie alla *Leadership Gentile* crolla il mito secondo cui chi dialoga è debole, secondo cui chi rispetta gli altri perderà. Si tratta difatti degli ideali tipici della filosofia di Thomas Hobbes, foriera del principio *“homo homini lupus”*⁹². Bisogna tuttavia sostituire l'egoismo di Hobbes con la simpatia di David Hume⁹³, secondo cui è determinante il concetto di pensiero plurale. Pertanto, in un momento in cui non esiste certezza, sorge spontanea la necessità di creare un *cloud* umano, un

⁹⁰ Sergio, B. S. e Stratta G., [2021]. *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, Franco Angeli, pp. 15

⁹¹ A tal proposito, sono stati definiti in azienda, cromo-organigrammi capaci di evidenziare le attitudini e le personalità dei membri di uno stesso team. È emerso che i dirigenti erano soliti scegliere risorse a loro molto simili, omogeneizzando il gruppo. È stato dunque introdotto un meccanismo di rivoluzione delle tavole di successione aziendale, utile a mobilitare gli individui e ad ossigenare le squadre, realizzando strutture maggiormente *open-mind*.

⁹² Plauto, *Asinaria*, II, 4, 88. Il proverbio pessimistico utilizzato nella commedia plautina viene riutilizzato dal filosofo Hobbes nell'opera *De Cive* del 1642, al fine di sottolineare l'egoismo e l'arroganza umana, tipici in un contesto sociale.

⁹³ David Hume fu un filosofo scozzese vissuto nel XVIII secolo. Egli si dimostrò uno degli studiosi più esemplari del secolo dei lumi.

sistema di connettività capace di dare le più ampie angolature di visione e di leggere una realtà magmatica, ingestibile altrimenti.

Bisogna dunque studiare la relazione umana; questa difatti si abilita su due parametri: il desiderio di ciò che si fa e il rispetto e la gentilezza verso gli altri. Il rapporto interpersonale vive e si alimenta difatti attraverso una relazione gentile dove l'accezione del termine "gentilezza" afferisce non tanto al garbo e alle buone maniere, indica invece uno spazio organizzativo tra gli individui che si confrontano. Ciascuno vi entra con la migliore versione di sé e in un ambiente di aperto dialogo, instaura un confronto non giudicante con la controparte. Si attua dunque la relazione. *“Per metterci nei panni dell'altro è necessario che il confine della nostra identità diventi poroso e lasci passare qualcosa di noi verso l'esterno e accetti il flusso inverso dall'altro a noi. L'ambiente emotivo che abilita tutto questo è la generosità verso chi non appartiene alla nostra tribù. Certo confrontarsi con realtà non proprie espone al rischio del conflitto, del non immediatamente compreso, della fatica nel riconciliare differenze. Ma il conflitto generativo porta alla crescita, lo scontro degenerativo a sprecare energia⁹⁴”.*

Per anni il management si è concentrato sul risultato, sugli azionisti, sui bilanci, su *profit and loss*, sugli *stakeholders*. Tuttavia, un'organizzazione non può produrre ottime performance senza la motivazione dei lavoratori ed un forte benessere aziendale. Se un dipendente percepisce di esser sfruttato ed utilizzato in cicli tayloristi, non riuscirà mai ad esprimere il meglio di sé. La produzione risulterebbe dunque grigia, insapore, opaca. Occorre dunque attuare un rapido ed essenziale passaggio dalla sfera unilaterale dell'io alla prospettiva inclusiva del noi. È necessario dunque concretizzare una transizione emotiva, in modo tale che le persone collaborando, siano capaci di realizzare compiutamente ciò che precedentemente si era progettato insieme al management e non per ordine dello stesso. Le persone devono rispettare sé stesse, il team che hanno intorno e la società che le circonda. Sono dunque necessarie risorse *smart* per realizzare strategie *smart*; proseguendo secondo tale cammino sarà possibile acquisire tutti i benefici derivanti dalla creazione di un sistema aziendale aperto e connesso. La mente gerarchica e giudicante che non dà l'opportunità agli individui di esprimersi e proporre innovazioni rappresenta l'autentico fattore inquinante della transizione emotiva.

La leadership gentile non deve necessariamente coincidere con la degerarchizzazione, si tratta difatti di un'evoluzione spontanea. Disciplina e creatività possono convivere, la gentilezza difatti non destruttura l'azienda. Si è felici di obbedire solo quando si è precedentemente discusso in

⁹⁴ Sergio, B. S. e Stratta G., [2021]. *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, Franco Angeli, pp. 23

merito al piano da seguire. Il processo decisionale consta dunque di varie fasi. Lo step iniziale del *briefing* e quello finale del *debrief* rappresentano momenti dialogici e collettivi in cui si discute rispettivamente sull'attuazione dell'intermedia fase dell'*execution* e su tutti gli errori attuati durante l'esecuzione del progetto stabilito. All'interno di tale percorso la gentilezza si manifesta nel condividere momenti di brainstorming aperto e democratico ma anche nel prestare obbedienza veloce ed indiscussa durante la fase di esecuzione. Il leader, come tutti gli altri membri deve rispettare le norme stabilite⁹⁵, gestendo in prima battuta le direzioni di crescita delle persone, le emozioni delle stesse e creando senso di appartenenza alla comunità.

Come afferma il direttore del personale del Gruppo Enel, nel suo libro *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, “*stiamo assistendo alla nascita di un nuovo modo di lavorare fondato sul passaggio dal concetto di dipendenza a quello di autonomia e intraprendenza. Al progressivo affermarsi di una forma ibrida di collaborazione in cui le persone pur assoggettate al vincolo della subordinazione a un'organizzazione, si stanno trasformando in imprenditori di sé stessi per quanto concerne la capacità di organizzare spazio e tempo per conseguire i risultati loro richiesti*⁹⁶”.

3.2.2. La Gestione delle Risorse Umane nel Gruppo e recenti iniziative

A seguito di un'approfondita digressione basata sul modello di leadership e dunque sull'approccio valoriale che Enel tenta di costruire con i suoi clienti e dipendenti; è necessario calare lo sguardo sulla realtà empirica, dimostrando le strategie e le politiche perseguite all'interno del Gruppo. Con i suoi 66.717 dipendenti, dislocati in 31 paesi del mondo e con circa 74 milioni di utenti finali, Enel si propone di curare strettamente gli interessi e il benessere di ciascuno. A tal riguardo, come conseguenza della pandemia, sono stati sviluppati processi di *people empowerment*, necessari al fine di migliorare la cultura organizzativa e ad efficientare l'operato delle risorse, costantemente guidate da una Leadership Gentile. Essendo il mondo esterno soggetto ad una continua evoluzione, risultano acquisire fondamentale importanza strategica i cosiddetti piani di *upskilling* e *reskilling*. In tal modo è possibile formare i talenti interni attraverso processi di *life long learning* che migliorino non solo le abilità tecniche necessarie per le singole azioni operative, ma anche le capacità relazionali attraverso lo sviluppo delle cosiddette *soft skills*. Con tale termine si fa

⁹⁵ Anche Lucio Anneo Seneca, autore latino vissuto nel I secolo d.C., in una delle sue principali opere, il *De Clementia*, sottolinea l'importanza della figura del *princeps*, ossia dell'attuale leader, che necessariamente deve instaurare un rapporto di fiducia e rispetto con i propri sudditi. Occorre necessariamente replicare il rapporto esistente tra anima e corpo; in un *unicum* indissolubile, la prima guida il secondo.

⁹⁶ Sergio, B. S. e Stratta G., [2021]. *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, Franco Angeli, pp. 14

riferimento a specifiche competenze che risultano ormai indispensabili nel quotidiano agire dei lavoratori. Le *hard skills*, da sole, non riuscirebbero a coprire e a soddisfare l'obiettivo primario di Enel: creare un'Azienda Sistema, aperta e connessa. Tale ambizione muove dall'esigenza di ottimizzare la comunicazione interna relativa alle differenti aree aziendali e ad efficientare la comunicazione esterna basata sul contatto diretto e responsabile nei confronti dei vari *stakeholders* (clienti, fornitori, collaboratori e partner). L'azienda ha il compito di privilegiare l'essere umano e la sua creatività ma affinché tale proposito si realizzi, è necessario che il mutamento parta dal basso. Occorre infatti che ciascun dipendente non solo "sappia fare", bensì "sappia essere". Quest'ultima locuzione afferisce alla capacità dei dipendenti e del management di sviluppare doti quali: ascolto attivo, *motivational speaking*, empatia, flessibilità e capacità di gestire i conflitti. Tali competenze si acquisiscono mediante percorsi diffusi di *job change* che prevedono la rotazione del personale, piani di *job shadowing*, e tramite l'affiancamento di esperti *coach* e *mentor* attentamente selezionati per poi essere abbinati ai diversi *mentee*. Tali progetti si basano tutti sulla costruzione di un rapporto di profonda fiducia tra le parti, tale da poter favorire la creazione di un'atmosfera positiva ed aperta che faciliti la comunicazione e limiti eventuali rumori di sottofondo o ostacoli lungo il cammino. Il modello *Open Power*, cui si è già fatto accenno, è attivo dal lontano 2015; questo implica un crescente coinvolgimento degli individui che devono necessariamente lavorare in linea con le strategie del Gruppo.

Con l'intento di rispettare i propositi sopra esposti ed attuarli concretamente nel panorama aziendale, Enel ha realizzato iniziative innovative capaci di dare un ruolo protagonista non solo alle risorse interne, interessate alla propria crescita personale e motivazionale, bensì anche alle possibili risorse esterne, tramite la realizzazione di piani di *talent attraction* ed *employer branding*, volti ad includere nel Gruppo risorse di alto valore. Tra le numerose iniziative che si dimostrano aggiuntive rispetto alle tradizionali⁹⁷, è possibile citarne alcune tra le più rilevanti:

Ambito Acquisizione risorse esterne

In passato in Enel non entravano risorse ribelli poiché le selezioni avvenivano in modo eccessivamente tradizionale; si guardava il profilo *desk* dei candidati; dunque, i capi sceglievano chi più li rispecchiava. Viene dunque introdotto un *recruiting day* alternativo, attivo in tutto il mondo. Tale programma prevede l'arrivo di numerosi giovani con culture e formazioni diverse (ingegneri, geologi, economisti, filosofi, giuristi...), ciascuno dei quali

⁹⁷ Tra le iniziative che costituiscono il Welfare aziendale, è possibile includere meccanismi di assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, presenza di *People Business Partner* dedicate all'ascolto e al dialogo con i dipendenti, assistenza psicologica gratuita.

ha l'occasione di presentarsi e descrivere una propria passione. Successivamente i candidati vengono divisi in gruppi di cinque persone con lo scopo di sviluppare una *business idea* da proporre all'aula plenaria. Per concludere l'iniziativa, è previsto che ciascun giovane voti il candidato che ha preferito in merito a presentazione individuale (tema di *leadership*), presentazione della passione (tema di *engagement*), lavoro in gruppo (*team-work*), illustrazione della *business idea* (capacità comunicativa e di narrazione). I primi dieci candidati scelti vengono reputati idonei attitudinalmente, superano dunque la prima fase del *recruiting*. I potenziali dipendenti vengono dunque divisi in *cluster* professionali e successivamente potranno partecipare ai colloqui tecnici per essere assunti.

In tal mondo Enel lascia agli stessi candidati l'opportunità di valutare le qualità attitudinali degli altri giovani. Tale rivoluzione richiede dunque ai nuovi possibili talenti non solo l'abilità di compiacere al potere, bensì la capacità di capire l'aula in cui sono inseriti e dunque assecondare gli interessi e i gusti dei propri coetanei. In quest'ottica l'azienda assume solo chi sa autenticamente vivere e collaborare all'interno di una collettività. Il *recruiting day* alternativo favorisce dunque l'ingresso in azienda di forze nuove che fuggono dalla logica dell'omologazione.

Ambito Innovazione

L'impresa deve necessariamente permettere anche alle risorse gerarchicamente più basse, l'opportunità di sperimentarsi. È stata dunque creata la piattaforma "*Make it happen*" in cui ciascun dipendente può proporre un'idea applicabile all'interno dell'azienda, anche se lo spunto offerto tende a favorire un'area aziendale diversa da quella in cui l'individuo opera. Se il progetto viene ritenuto benefico, a seguito dell'approvazione da parte del Comitato di Investimento idee, l'inventore può scegliere un *team* di colleghi dell'organizzazione al fine di mettere in pratica quanto pensato con l'aiuto di uno specifico *business angel*. Il lavoratore può inoltre realizzare il progetto in orario di lavoro, in questo modo riesce ad emergere all'interno dell'azienda e ad aumentare la propria visibilità. Tale programma supera dunque ogni formalismo poiché concede ai singoli l'opportunità di reinventarsi e vincere nuove sfide.

Ambito Formazione

La formazione classica, distribuita mediante corsi didattici risulta ormai superata. In Enel è possibile affiancare un altro dipendente per una settimana grazie alla realizzazione di una piattaforma di *job shadowing*. In tale modo si rende possibile diventare l'ombra di una

persona stimata all'interno del panorama aziendale. L'ombra deve tuttavia obbligatoriamente fornire consigli, suggerimenti e porre domande al termine della settimana lavorativa. Si tratta dunque di attuare un meccanismo di *reverse mentoring*, realizzato mediante un processo di *learning by doing* capace di rompere gli schemi gerarchici e creare umanità all'interno del contesto lavorativo. Chi riceve l'ombra deve prioritariamente raccogliere idee, realizzare un palinsesto intelligente che possa formare ed educare l'ospite. Tale programma ha permesso la realizzazione di un circolo virtuoso tra l'individuo e la propria ombra, tale da riuscire a rompere barriere emotive, conoscitive e tecniche.

La formazione tradizionale viene d'altra parte replicata ma sulla base di un sistema di autoformazione. Vengono difatti garantiti precisi video relativi a varie tematiche, ciascuno può scegliere la propria strada e il proprio *iter* formativo. Sono ovviamente esclusi da possibilità di scelta i video relativi alla sicurezza e alle precise mansioni operative.

Ambito Consapevolezza Etica e Sociale

Occorre fissare l'attenzione sulle esigenze di ogni singolo individuo appartenente alla comunità mondiale. Spesso le imprese rifuggono da personalità con tratti atipici e differenti, spesso fragili e impaurite. Tali individui spesso portatori di handicap o soggetti a malattie croniche vengono allontanate dal contesto lavorativo, poiché apparentemente creduti come causa di errori, problematiche e difficoltà aziendali dovute ad ostacoli di natura culturale, organizzativa e gestionale. Enel, con il progetto *MaCro@Work*, dichiara invece il proprio intento di voler rendere l'ambiente lavorativo sempre più inclusivo, scevro da vani pregiudizi. L'obiettivo è quello di realizzare un benessere relazionale diffuso, in cui anche la persona fragile possa sentirsi coinvolta nel contesto in cui vive e lavora. Nasce dunque un'idea innovativa basata su opportunità di volontariato aziendale capace di mettere a contatto colleghi diversi, più o meno bisognosi di aiuto. Tale progetto è stato incentivato soprattutto durante l'emergenza Covid, periodo in cui sono stati attuati servizi di acquisto e consegna di spesa e farmaci a domicilio. Si tratta dunque di un processo di inclusione delle fragilità all'interno del contesto aziendale, capace di apportare un forte valore all'impresa. Bisogna aver cura delle diversità, rispettarle e valorizzarle. Al termine del 2020 il Cda di Enel ha approvato un preciso piano d'azione, accompagnato dal progetto *Value For Disability*, volto a far esprimere il massimo potenziale dei lavoratori con disabilità.

Ambito Inclusione Femminile

In Italia, il tasso di occupazione femminile, principalmente relativo all'area STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) è tra i più bassi in Europa. Secondo l'Eurostat Data Explorer⁹⁸; infatti, la quota di donne occupate in tale area risulta nella nostra penisola pari al 15,6%, con una Media Europea (27 paesi) del 22.1%. Si tratta spesso di un dato conseguente alla scelta formativa delle studentesse, di cui solo il 30%⁹⁹ si dedica ad un'area relazionata alle discipline STEM. Occorre dunque urgentemente ridurre il divario di genere al fine di assicurare la creazione di un impatto positivo sullo sviluppo economico futuro dell'Italia e dell'intera Europa¹⁰⁰. L'impegno di Enel in tale ambito si basa sull'ormai diffusa iniziativa *Tech Talks* che prevede l'organizzazione di un ciclo di incontri digitali in cui le donne protagoniste tentano di sensibilizzare i giovani studenti nel concepire l'effettiva importanza dell'area STEM. Diventa dunque essenziale abbattere stereotipi di genere ed infondati pregiudizi sociali che escludono alcune categorie da specifici ambiti lavorativi. Nel grafico sottostante è possibile osservare le quote di donne attive nel panorama lavorativo Enel; si nota dunque come una grande parte di esse svolga anche ruoli di ampio pregio, costituendo parte del Consiglio Amministrativo.

Figura 6: Gender Gap in Enel



Fonte: Fonte: Bilancio di sostenibilità 2020

⁹⁸ Ricerca attuata nel Settembre 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

⁹⁹ Dato tratto da uno Studio dell'UNESCO, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>

¹⁰⁰ Proposito sottolineato a seguito degli studi condotti dall'Istituto Europeo per l'Uguaglianza di Genere, tratto da <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality/stem>

L'impegno di Enel in ambito di parità di genere è stato riconosciuto anche dall'Indice *Gender Equality* di Bloomberg¹⁰¹ che ha evidenziato la sollecitudine di Enel nell'assicurare alle donne una valida parità retributiva, soluzioni di *work life balance* molto vantaggiose e forti benefici sociali.

Dalle iniziative sopra esposte si evince il carattere aperto di Enel; il dinamismo che la caratterizza mira difatti alla ricerca di continue soluzioni innovative che possano ampliare gli orizzonti del Gruppo, sia in termini di performance economiche conseguite, sia in termini di sviluppo e crescita dell'ambiente interno. Le prospettive future dell'impresa si radicano difatti sull'obiettivo di proseguire lungo il percorso di crescita, sostenibilità e innovazione già in atto, con il proposito di evolversi insieme all'ambiente, realizzando ciò che Alter e Hage definiscono un *network*, una rete indissolubile di connessioni con il contesto esterno.

Enel, attraverso una Leadership Gentile si fa portavoce non solo degli interessi dell'azienda, bensì anche di quelli della persona, i cui valori, a prescindere dal fatto che essa sia o meno un dipendente dell'azienda, iniziano a coincidere con quelli del Gruppo, garantendo la nascita di una grande famiglia. Come precedentemente riportato in merito all'analisi del teorico G. Kunda¹⁰², è importante affermare che in tale contesto non sono precluse la progettualità individuale e la libertà critica e creativa.

3.3. Okel s.r.l.

Okel s.r.l. è una piccola azienda italiana specializzata nella fornitura di sistemi informatici ad alto contenuto tecnologico. L'impresa rivolge la sua offerta agli esercizi commerciali operanti nei settori retail e Horeca¹⁰³; rappresenta dunque un punto di riferimento e un partner di fiducia nella fornitura di software verticali utili alla gestione operativa e contabile di numerose attività commerciali.

L'attuale panorama dell'impresa è l'espressione di un'evoluzione radicale avvenuta negli ultimi quarant'anni. L'azienda nasce difatti dalle radici dell'originaria Ademar, società dedita alla vendita di registratori di cassa. Verso la metà degli anni Ottanta lo Stato italiano aveva difatti reso

¹⁰¹ <https://corporate.enel.it/it/media/press/d/2022/01/enel-inclusa-per-il-terzo-anno-consecutivo-nel-bloomberg-gender-equality-index>

¹⁰² Si veda il Paragrafo 2.4.1. del presente elaborato: *Schein, Martin e Kunda: la cultura organizzativa, il gruppo*

¹⁰³ Con il termine Horeca si intende il settore legato al consumo e alla somministrazione di cibi e bevande che avvengono esternamente rispetto all'ambiente domestico e familiare. Si tratta di un acronimo che nasconde i seguenti termini: *Hospitality, Restaurant, Cafè* o *Catering*.

obbligatoria l'emissione dello scontrino fiscale per ogni transazione di vendita, possibile solamente tramite appositi apparecchi omologati. Si trattava dunque di un'impresa capace di cavalcare l'onda dell'innovazione all'interno di un'area, la cui crescita appariva forte e obbligata dalle decisioni legislative. Presto Ademar si disgregò, lasciando in eredità ad una nuova società, L'AT Elettronica, l'intero parco macchine dislocato su Roma. La nuova impresa dovette tuttavia fronteggiare, nonostante la sua tenera età, un primo grande ostacolo. Il Messaggero riportò difatti la volontà dello Stato di eliminare lo scontrino fiscale appena introdotto¹⁰⁴. La società, temendo un'amara e precoce sconfitta, fu dunque costretta a riadattare il proprio *core business* al mercato. La diversificazione attuata permise dunque di proseguire il lavoro tramite l'inserimento all'interno della gamma di prodotti offerti, di software utili alla gestione dell'interno mondo Horeca, uno dei pochi settori che in quegli anni ancora non era obbligato ad emettere scontrini fiscali, servendosi esclusivamente di ricevuta e fattura. Accanto ai tradizionali registratori di cassa vengono dunque fornite nuove macchine in grado di digitalizzare processi inizialmente manuali. Il primo strumento venduto fu Videotel, macchina Alcatel, riadattata dall'azienda Microrex al fine di realizzare un vero e proprio saldaconti dei tavoli nei ristoranti.

Una volta in contatto con il panorama horeca, AT Elettronica si rese maggiormente consapevole delle più ampie esigenze proprie del contesto della ristorazione. Vennero dunque proposti software più evoluti, sistemi aperti di gestione degli ordini dei singoli tavoli, le cui pietanze venivano inserite in una postazione elettronica centrale che, connessa con stampanti poste ai centri di produzione, facilitava lo smistamento degli ordini ed efficientava la produzione. In questo modo era possibile minimizzare i tempi di attesa per i clienti e limitare i possibili errori dei camerieri. La programmazione del lavoro dell'AT Elettronica proseguiva dunque tramite un attento studio esplorativo del settore finale di riferimento, cui l'azienda si presentava originariamente mediante una vendita porta a porta. Si trattava dunque di creare contatti con clienti che spesso risultavano poco fiduciosi rispetto proposta lanciata; nonostante la professionalità dei venditori difatti, gli attori del mondo della ristorazione, ancora non molto evoluto, apparivano restii al cambiamento e contrari all'inserimento di processi digitalizzati che sembravano incontrollabili dalla mente umana e forieri di un inconsistente beneficio.

Nonostante le iniziali riluttanze e i conseguenti impatti psicologici negativi subiti dai venditori non accettati, l'azienda riuscì a costruire ed ampliare nel tempo il proprio target di clienti. L'attività divenne tanto profittevole da voler ipotizzare un'internalizzazione della produzione dei software, inizialmente acquistati da fornitori esterni. La politica del *make or buy*, riuscì dunque a privilegiare non solo il ramo della vendita ma anche quello della produzione che tuttavia si dimostrò causa di

¹⁰⁴ Si trattava tuttavia di semplici voci, lo scontrino fiscale è difatti ancora utilizzato

grandi inefficienze determinate dal non corretto funzionamento dei software ideati e dunque dalla conseguente perdita di tempo e risorse.

Fu dunque necessario rielaborare il *business* acquistando da imprese specializzate un software emozionale, semplice e veloce da offrire ai propri clienti.

A seguito di divergenze interne e conflitti irrisolti tra i vari soci, l'AT Elettronica si disgregò, lasciando il posto alla creazione di Okel, nata nel 2002 dalla totale eredità della precedente azienda. Okel s.r.l. fu capace di concentrarsi su un ampio *business*, basato sulla vendita non solo di bilance e registratori di cassa ma anche di software per la ristorazione che originariamente coprivano solo il 20% del fatturato dell'impresa. L'*iter* evolutivo della società permise negli anni un'inversione di rotta; ad oggi solo una piccola parte del fatturato aziendale si riferisce alla vendita dei tradizionali strumenti *core*, la restante parte attiene invece all'offerta di hardware e software dedicati a varie tipologie di esercizi commerciali (non solo utili al mondo Horeca) e alla proposta di un servizio di consulenza ed assistenza attivo tutti i giorni dell'anno.

Attualmente Okel possiede circa un migliaio di sistemi, circa 4.000 registratori di cassa installati. Si tratta di un'impresa la cui vision si fonda su un forte desiderio di digitalizzazione dei processi lavorativi; a tal proposito Okel si impegna nel garantire operativamente soluzioni gestionali all'avanguardia, semplici e prive di ostacoli, vantaggiose per un mondo del commercio proiettato all'innovazione continua. L'azienda, seguendo un modello *B2B*¹⁰⁵, si interfaccia con altre imprese, dislocate principalmente in Italia; è possibile, tuttavia, individuare installazioni Okel anche in Qatar, precisamente a Doha, arrivando sino in Tanzania, dunque a Dar Es Salaam.

Da quanto emerge nelle righe precedenti, è possibile includere Okel s.r.l. tra le imprese operanti nel ramo dell'Industria 4.0; l'impresa difatti aiuta gli esercizi commerciali al fine di garantire una gestione remota ed automatizzata dei processi produttivi. La *core activity aziendale* si è difatti evoluta nel rispetto delle normative vigenti, introducendo nella propria offerta, sistemi che permettano la fatturazione elettronica. Quest'ultima prevede la trasmissione telematica all'Agenzia delle Entrate sia dei corrispettivi giornalieri che delle fatture. Tali documenti devono tuttavia esser conservati per un periodo di tempo di 10 anni, Okel propone dunque ai propri clienti una rete di partner possibili per la conservazione della documentazione telematica¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Con il termine *B2B* si fa riferimento al modello *Business to business* che prevede che le transizioni commerciali di un'azienda avvengano nei confronti di altre organizzazioni. A tal motivo il *B2B* si distingue dal *B2C* (*Business to Consumer*) e dal *B2G* (*Business to Government*).

¹⁰⁶ Un esempio a tal riguardo è il *Digital Hub* Zucchetti

Okel si presenta dunque al mondo esterno, come un'azienda capace di adattarsi nel tempo al paesaggio di riferimento, cogliendo le opportunità e le sfide proposte da Istituzioni e ambiente esterno, spesso cedendo a ciò che P. Selznick definisce il meccanismo di *Cooptazione*¹⁰⁷. La recalcitranza dei mezzi sui fini implica spesso la realizzazione di un processo di adeguamento dell'attività imprenditoriale alle esigenze del mercato e ai continui mutamenti delle normative, al fine di garantire la sopravvivenza della società in un contesto ampio e complesso.

3.3.1. L'utopica ma impossibile leadership del “Comand and Control”

Sino ad ora non si è fatto riferimento alla struttura interna di Okel. L'impresa sembra dunque presentarsi come un sistema aperto all'evoluzione e al miglioramento continuo. Si tratta tuttavia di un'affermazione corretta qualora si concentri lo sguardo esclusivamente sul rapporto che l'impresa nel tempo si è proposta di costruire con il mondo esterno e dunque con gli utenti finali. Il sito aziendale¹⁰⁸ recita difatti il seguente slogan:

*“La garanzia del successo delle vostre attività passa nelle nostre mani.
Per questo vi abbiamo a cuore come nessun'altro.”*

Tale enunciato risulta profondamente appropriato rispetto a *vision* e *mission* aziendali; tuttavia, dalle righe di cui sopra si evince una scarsa attenzione al mondo interno all'impresa. Quest'ultima difatti tende a trascurare il panorama lavorativo che la costituisce, dimenticando di inserire tra i propri valori fondanti la rilevanza del fattore umano. La cura delle risorse interne è difatti superficiale e poco adatta al contesto lavorativo che attualmente si sta delineando nel mondo delle grandi imprese. Si tratta difatti di concepire il dipendente quale uno strumento utile al raggiungimento di alte performance aziendali. Il lavoratore deve dunque imparare a svolgere le proprie funzioni, a seconda del comparto di appartenenza, in modo efficiente e strutturato, evitando perdite di tempo e di denaro che potrebbero nuocere all'azienda.

Sarebbe dunque conveniente per l'impresa adottare una *Leadership* di duro *Comand and Control* che preveda la realizzazione di processi di rigida assegnazione di compiti e mansioni. Queste dovrebbero dunque esser necessariamente svolte seguendo le procedure tecniche, stabilite dal vertice gerarchico composto dai quattro soci. Questi ultimi, sebbene l'obbiettivo risulti di conseguimento quasi utopico, concordano nella volontà di esaminare, verificare e accertare l'operato di ciascun dipendente, testandone l'efficacia percepita dal cliente e analizzandone i

¹⁰⁷ Si veda il Paragrafo 2.3.5. del presente elaborato: *Selznick: cooptazione e istituzionalismo*

¹⁰⁸ <https://www.okel.eu/>

corrispettivi benefici di cui potrebbe conseguentemente godere l'azienda. Si tratta dunque di una concezione del lavoro basata esclusivamente sul risultato finale, che deve essere qualitativamente impeccabile e dunque apprezzato dal cliente. L'azienda si radica dunque su un approccio tradizionale, citato nei paragrafi precedenti, che implica l'idea secondo cui l'impresa è paragonabile ad una scatola nera con l'unico proposito di trasformare efficacemente ed efficientemente gli input introdotti in output finali. Il contenuto di tale scrigno non viene esaminato, l'involucro deve rimanere intatto, ciò che conta è garantire esclusivamente il funzionamento assoluto del prodotto e del servizio offerto. Anche l'assistenza tecnica deve dunque risultare performante e risolutiva rispetto alle problematiche degli individui.

Procedendo maggiormente nel dettaglio è possibile descrivere la conformazione della società. Questa consta di 18 dipendenti, compresi i 4 soci, si articola inoltre in varie aree. Oltre alle funzioni commerciali e ai settori Amministrazione e Segreteria, ciò che caratterizza l'impresa è la presenza di un vasto comparto di tecnici che offrono operativamente supporto ai clienti. I tecnici che lavorano in ufficio gestiscono la preparazione e la configurazione delle nuove consegne secondo le particolari esigenze di ciascun cliente, occupandosi anche delle riparazioni *in loco* degli strumenti guasti o delle spedizioni degli stessi alla casa madre in caso di garanzia. I tecnici restanti operano sul campo, direttamente a contatto con l'utente finale. Vengono loro delegati gli interventi di manutenzione ordinaria relativi alla verifica biennale degli strumenti già installati e interventi di manutenzione straordinaria in caso di malfunzionamenti elettronici non risolvibili in teleassistenza. Essi devono inoltre provvedere all'effettuazione dei vari aggiornamenti dei software, garantendo anche l'esecuzione delle nuove installazioni fisiche vendute. Tale categoria di dipendenti è coordinata dalla figura del capotecnico che si informa su eventuali novità introdotte nei sistemi venduti, riferendole ai tecnici operativi. La figura del coordinatore propone inoltre alle *software house* eventuali modifiche che renderebbero gli strumenti gestionali ancora più performanti.

La *routine* lavorativa delle figure sopra esaminate prevede dunque un incontro mattutino in azienda dove a ciascun lavoratore vengono assegnate le chiamate dei clienti, relative ad una specifica zona di competenza. I dipendenti dovrebbero dunque semplicemente applicare un procedimento standardizzato utile alla risoluzione dei problemi, data la possibile ripetitività degli stessi. L'importante sarebbe dunque capire la tipologia di errore che presenta il sistema e applicare la relativa soluzione. Secondo quanto afferma il vertice, nella concreta realtà, i tecnici si limitano invece ad impersonare il ruolo *del trasportatore di un prodotto sostitutivo*, minimizzando l'uso delle capacità di *critical thinking* e *problem solving, skills* che potrebbero favorire una veloce e pratica risoluzione degli errori presentatisi. Tale limite caratteristico di molti tecnici produce spesso

un rallentamento generale dell'operatività dell'intera azienda, che, sommato alla frequente creazione di silos informativi tra le varie aree dell'impresa, si circonda e si riempie di un'atmosfera interna cupa e rigida, data la volontà dei dirigenti di punire gli errori commessi mediante frustranti rimproveri. Le alte figure aziendali vorrebbero dunque incanalare l'operato di ciascun dipendente in schemi rigidi e a loro parere funzionali per un corretto svolgimento del lavoro. Tuttavia, considerando che le risorse di una piccola impresa sono ridotte, risulta impossibile per i dirigenti acquisire uno specifico addetto che controlli l'operatività dei singoli. Una soluzione alternativa potrebbe invece riguardare l'attuazione di una supervisione diretta dei dipendenti da parte della proprietà; tuttavia, anche tale proposta appare infondata e non applicabile, data la mancanza di tempo nella giornata lavorativa dei soci, attivi nella funzione commerciale al pari degli altri dipendenti.

Pertanto, sembra necessario attuare una profonda inversione di rotta che permetta a ciascun lavoratore di attuare un autentico autocontrollo nell'esercizio delle proprie mansioni. Tale idea è realizzabile soltanto mediante l'inserimento di un processo di forte responsabilizzazione dei singoli membri del team. Sarebbe dunque necessario introdurre logiche di *Management by Objectives*, capaci di rendere consapevoli gli individui rispetto al conseguimento dei propri obiettivi. A tal motivo, occorre trovare un mezzo capace di far coincidere gli interessi dei lavoratori con quelli della società, replicando attraverso un modello pratico ed attuale le teorie proposte da C. Barnard¹⁰⁹. Il compromesso potrebbe esser trovato nella realizzazione di piani di *learning by doing*, che garantirebbero un'ottima formazione e una forte crescita professionale per i dipendenti e l'ottenimento di risorse efficienti per la società. Il capitale umano che entra in azienda non è difatti scelto sulla base di specifici criteri tecnici o sulla base di solide esperienze pregresse; si preferisce difatti reclutare candidati che dimostrino di poter esser affidabili e facilmente disposti ad apprendere. L'azienda difatti concorda con l'idea secondo cui, essendo il settore *core* molto specifico, risulta più facile addestrare e formare l'individuo sul campo. La competenza tecnica difatti può esser trasmessa, le competenze *soft* sono invece innate negli individui, possono semplicemente esser allenate. Acquisire risorse poco specializzate permette dunque di offrire un lavoro che garantisca una sicura formazione teorica e pratica anche a chi precedentemente non ha avuto l'occasione e l'opportunità di riceverne.

¹⁰⁹ Si veda il Paragrafo 2.3.2. del presente elaborato: *Barnard e la cooperazione*, approfondendo il concetto di *area di indifferenza o di disponibilità dei dipendenti*

Si evince dunque l'impossibilità nell'attuazione di una *Leadership Comand and Control*, eccessivamente antica e tradizionalista; di difficile realizzazione all'interno di imprese che offrono servizi e consulenza. A tal riguardo è possibile affermare che nel settore del manufacturing, il prodotto che presenta vistosi errori non passa la fase del collaudo; step che risulta invece inesistente nel settore dei servizi. In quest'ultimo ambito dunque, qualora la risorsa dipendente risulti demotivata e schiacciata dalle severe logiche di matrice Taylor-Fordista, il servizio grigio da essa offerto intacca profondamente la qualità del *business* aziendale. L'attività interpersonale sviluppata tra colleghi e clienti, la comunicazione tra le aree devono dunque esser profondamente perfezionate con il proposito di abbandonare logiche imperative e spesso alienanti.

Riassumendo brevemente quanto sin qui esposto, è possibile notare che sebbene i dirigenti vorrebbero concretamente sintetizzare l'operato dei dipendenti in schemi precisi ed istituzionalizzati al fine di attuare un più facile controllo sugli stessi; per mancanza di risorse umane, tecniche ed economico-finanziarie e data la difficoltà trovata nel superare i meccanismi informali, tipici delle piccole imprese, la Leadership del *Comand and Control* risulta di impossibile realizzazione, dunque utopica. I meccanismi informali e personali tendono difatti ad attenuare e complicare il quadro derivante da una logica basata su informazioni e schemi coercitivi.

La proprietà, seppur faticosamente, deve abbandonare la propria idea secondo cui un paradigma basato sull'impartizione di compiti precisi e mansioni proceduralizzate sia efficiente per l'azienda. Tale archetipo, come dimostrato, si traduce spesso in errori e malfunzionamenti dell'intero sistema-azienda che in tal modo appare chiuso al proprio interno, depersonalizzante per le risorse umane e privo di forti prospettive di crescita futura. Inoltre, il paradigma auspicato (Leadership Comand and Control) sembra incapace di coniugarsi con le peculiarità proprie delle piccole realtà aziendali. Come precedentemente affermato Okel si dimostra al passo con i tempi in termini di business e offerta finale, si tratta però di un'impresa che per evolvere notevolmente necessita di una profonda rivoluzione interna.

3.3.2. Proposte evolutive, una rivoluzione interna in atto

Quanto affermato nei paragrafi precedenti, sottolinea l'assenza in Okel di un'organizzazione interna adeguata alle prospettive di crescita che l'azienda si popone di seguire.

Okel nel tempo si sta rendendo sempre più consapevole della necessità di introdurre nuovi strumenti e di proporre innovativi progetti capaci di favorire lo sviluppo di una maggiore responsabilizzazione

del personale e l'espansione di una rete collaborativa ed inclusiva in cui ciascun dipendente riesca ad esprimere il meglio delle proprie capacità, integrandole con le competenze altrui.

Secondo tale prospettiva, risulta indispensabile che la proprietà abbandoni la cultura della supremazia e del controllo, in modo tale da favorire la crescita dell'autonomia del personale, che in tali circostanze si dimostrerà sicuramente più attivo, capace e disponibile al confronto reciproco. Si tratta di un'ottica futura che prevede l'evoluzione della forma di Leadership tradizionalmente adottata (*Comand and Control*), proseguendo lungo un percorso evolutivo basato sulla logica del tentativo. Per attuare una rivoluzione interna che si dimostri *disruptive* è dunque necessario procedere per piccoli passi attraverso prove ed esperimenti. L'obiettivo è dunque quello di raggiungere la realizzazione di una *leadership Distribuita*, dove il vertice aziendale, dopo aver effettuato un'attenta formazione dei dipendenti, riesca ad allontanarsi gradualmente dall'orizzonte operativo, svolgendo un ruolo di guida distante, con il proposito di massimizzare la produttività e l'efficienza delle competenze dei singoli e del gruppo.

Si è tuttavia molto lontani dalla tappa finale appena descritta. Attualmente si cerca difatti di raggiungere almeno una *Leadership Situazionale*¹¹⁰ che permetta una gestione specifica dei rapporti a seconda delle particolari circostanze. Si tratta dunque di un passaggio ad una forma di leadership adattativa che si basi sull'analisi dei singoli contesti e sulla conseguente decisione dei soci di intervenire o meno a supporto dell'operato del singolo dipendente.

Il rapporto con quest'ultimo è tuttavia ancora legato ad una logica *transazionale*¹¹¹ che implica l'esistenza del meccanismo poco pregiato del *dare per ricevere*. Si tratta dunque di utilizzare una logica di ampliamento dell'area di disponibilità dei dipendenti, teorizzata da C. Barnard, senza includere tuttavia, all'interno di tale percorso, i processi collettivi di *sensemaking*¹¹², previsti invece dagli studi di Weick. Secondo quest'ultimo è possibile realizzare una comunità-impresa unica e culturalmente forte, fondandola su valori collettivamente creati ed accettati. Tuttavia, ancora non è concepita in Okel l'importanza della creazione e della sperimentazione di un'esperienza collettiva della realtà aziendale in cui ciascun singolo possa sentirsi immerso proattivamente, riuscendo per di più a conservare un ruolo protagonista.

Il percorso evolutivo di Okel, deve dunque concentrarsi sullo sviluppo di un sistema di connettività interno capace di limitare le attuali inefficienze, specialmente relative al comparto tecnico. Tale obiettivo non deve tuttavia allontanare l'impresa dalla cura del proprio *business* e dall'impegno nel

¹¹⁰ Si veda il Paragrafo 3.1. del presente elaborato: *La leadership organizzativa nel tempo, brevi accenni*

¹¹¹ Si veda il Paragrafo 3.1. del presente elaborato: *La leadership organizzativa nel tempo, brevi accenni*

¹¹² Si veda il Paragrafo 2.4.2. del presente elaborato: *Weick: il Sensemaking*

perseguimento della *vision* originaria. L'innovazione e la digitalizzazione del mondo lavorativo gestionale costituiscono il fine principale dell'impresa; tuttavia, questo può coesistere insieme ad intenti di altra natura che potrebbero persino velocizzare e migliorare il raggiungimento delle performance tradizionalmente auspiccate. Occorre dunque ampliare gli orizzonti ed inserire nell'impresa non solo logiche aperte ed inclusive ma anche piani sostenibili che favoriscano la diffusione di benefici utili sia per il settore dei clienti finali, che per la comunità locale in cui l'azienda si inserisce.

Ambito comunicazione

In merito alla volontà di sviluppare processi comunicativi aziendali facili e interattivi, l'impresa ha pensato di sostituire la classica comunicazione informale tra dipendenti e datore di lavoro, spesso attuata su piattaforme social, quali WhatsApp, con un'applicazione specifica. Si tratta di un software di gestione delle risorse umane in grado di digitalizzare il processo comunicativo, rendendolo maggiormente chiaro e disponibile, garantendo inoltre maggiore riservatezza delle informazioni. Docker¹¹³ è difatti una piattaforma capace di diffondere contenuti specifici ai singoli lavoratori o di distribuire contenuti collettivi, inserendoli in apposite bacheche digitali. L'applicazione è inoltre dotata della possibilità di gestire efficacemente il *workflow* richieste (ferie, permessi o assenze), le dotazioni dei dipendenti (divise, macchinari e strumenti) e la consegna dei cedolini mensili. Sarà inoltre presto possibile tenere sotto controllo le spese del personale, relative a pasti, al carburante e ad eventuali altre esigenze delle risorse umane. In tal modo i dirigenti non dovranno necessariamente preoccuparsi di attuare un controllo diretto e frustrante degli individui, sarà la piattaforma a sostituirli, in modo più dinamico e flessibile.

Ambito formazione

Per garantire invece una maggiore autonomia dei lavoratori, l'azienda sta pensando di attivare percorsi formativi ad hoc, impartiti dagli stessi soci, con il supporto del più esperto capotecnico. Saranno dunque registrate delle lezioni dinamiche e coinvolgenti capaci di stimolare non solo la nascita di abilità tecniche ma anche di elementi quali curiosità e motivazione. I dipendenti difatti potranno ascoltare opinioni e consigli di importanti ospiti, che approfondiranno la trattazione di argomenti teorici e tecnici, senza sottovalutare tuttavia l'importanza delle *soft skills* necessarie all'interno di un'offerta aziendale basata sui servizi e sulla consulenza. Verrà dunque creato un *cloud* aziendale, accessibile a tutti i dipendenti, in

¹¹³ Per maggiori informazioni, si veda <https://profiler.cloud/docker/>

cui sarà possibile inserire non solo videolezioni registrate e costantemente aggiornate, bensì anche manuali tecnici, dispense e consigli di lettura utili ad eliminare o limitare il tradizionale metodo formativo dell'affiancamento ad una risorsa *senior*, che spesso determina il rallentamento dell'operatività e il mancato aggiornamento delle competenze.

Ambito cultura interna

Al fine di assicurare una migliore atmosfera interna, coesa ed incentrata sulla reciproca fiducia, Okel sta pensando di creare meccanismi e strumenti di Welfare aziendale, ancora assenti nel contesto organizzativo dell'impresa. Questa sta difatti maturando l'idea che accompagnare il proprio dipendente verso una forte crescita professionale, è possibile solo assicurando allo stesso anche una valida conciliazione tra lavoro e vita privata. Avere a cuore la salute del cliente, assicurare allo stesso una tranquilla vecchiaia, favorire l'educazione dei figli e rispettarne i diritti e le volontà significa massimizzare la produzione di benefici non solo per il dipendente ma anche per l'impresa. In tal modo le risorse umane saranno maggiormente serene e disponibili, riuscendo più facilmente a favorire gli interessi di un'impresa famiglia.

Ambito Consapevolezza Etica e Sociale

Per quanto concerne la responsabilità sociale di Okel, questa si sta impegnando nel cercare società di recupero e riciclo dei macchinari guasti, evitando la classica soluzione dello smaltimento rifiuti. In tale ottica, la sostenibilità ambientale può esser raggiunta anche attraverso la ricerca di una nuova struttura che possa ospitare la sede aziendale, attualmente dislocata fuori dal centro cittadino. Inserendo la struttura in un panorama connesso in modo migliore con il territorio locale, sarebbe possibile adottare macchine aziendali esclusivamente elettriche, così che la scarsa autonomia e la limitata percorrenza che le caratterizza, non rappresenterebbero più un forte limite.

Si tratta dunque di possibili sviluppi futuri che vedranno l'azienda attivarsi proattivamente nel tentativo di modificare la propria tradizionale organizzazione in termini di maggior impegno nei confronti della società esterna, dell'ambiente e delle risorse umane che la compongono. Il management di Okel sta rivoluzionando la propria mente, invertendo il tradizionale ordine di priorità fissato, a favore dello sviluppo di un sistema di valori nuovi e maggiormente performanti che presto saranno capaci di condurla ad esser annoverata come innovativa azienda leader nel settore.

CONCLUSIONI

4.1. Confronto: l'efficienza del sistema aperto d'impresa

Si evincono in modo spontaneo, dalla lettura dei paragrafi precedenti, le principali differenze organizzative che caratterizzano le due realtà aziendali studiate. Volendo proseguire nell'attuare un attento confronto, risulta necessario ribadire che le dissimilitudini tra i due modelli, molto spesso derivano dalla dimensione dell'impresa. Sono state difatti prese in analisi Okel s.r.l. che per numero di dipendenti e fatturato annuo, rientra nel novero delle piccole imprese italiane ed Enel S.p.a. che invece si attesta tra le multinazionali italiane più importanti.

Considerando dunque un'impresa di dimensioni organizzative ridotte, è necessario tenere in mente che questa sicuramente possiede risorse finanziarie, umane e tecniche sicuramente inferiori rispetto ad una grande impresa. Con questo, non si vuole affermare l'idea secondo cui tutte le imprese di vaste dimensioni possiedano modelli organizzativi aperti e connessi, simili a quelli di Enel. Spesso difatti le grandi aziende possono risultare eccessivamente meccaniche in termini di funzionamento interno. Esse difatti tendono a concentrare la propria attività sulla realizzazione di economie di scala e di apprendimento, capaci di incardinare la produttività in logiche strette e rigide, esclusivamente finalizzate al raggiungimento della massima efficienza del sistema complessivo. L'organizzazione solitamente prevede difatti una gerarchia verticale articolata e complessa, spesso costituita dai cosiddetti *uomini organizzativi*, manager e dipendenti le cui mansioni appaiono routinizzate e fisse.

Tradizionalmente le piccole imprese si distinguono invece per una maggiore flessibilità della struttura organizzativa, piatta, dunque scevra di particolari livelli gerarchici. I lavoratori basano difatti la propria operatività su una spiccata capacità di adattamento alle esigenze del cliente e alle necessità della stessa azienda. I ruoli del personale sono difatti intercambiabili e sovrapponibili, con il proposito di garantire una forte reattività dell'impresa nel rispondere ai cambiamenti del mercato.

Le tradizionali caratteristiche, relative alle diverse dimensioni aziendali, non coincidono tuttavia con i tratti tipici delle realtà analizzate nel presente elaborato.

L'organigramma matriciale di Enel conferisce difatti al Gruppo una maggiore flessibilità, che coadiuvata dal coordinamento e dalla coordinazione tra le varie aree, permette di includere la multinazionale tra le imprese che possiedono un sistema aperto e sviluppato.

L'organizzazione interna, fondata sulla cosiddetta *Leadership Gentile* è difatti innovativa ed attuale; si fonda dunque su valori culturalmente dinamici, sostenibili e rivoluzionari che implicano la nascita e il rafforzamento di profondi rapporti interconnettevi tra l'azienda e l'ampio ambiente di riferimento, tra l'impresa e i singoli attori interni. L'orientamento di Enel è dunque inclusivo e

gentile, teso a realizzare un'atmosfera di contestuale accettazione di divergenze culturali e di disparate passioni e attitudini di dipendenti e stakeholders. Il Gruppo si impegna dunque nell'elaborare gli effetti spesso negativi, determinati dalle forze centrifughe, tradizionalmente capaci di deteriorare la coesione di un team. Tali energie vengono dunque risolte ed analizzate con l'obiettivo di tradurre i conflitti interni in strumenti capaci di garantire maggiore connessione ed organicità all'intero sistema impresa.

Al contrario, la reattività tipica delle piccole imprese, contraddistingue Okel, solo in termini di business e *vision* aziendale. La società si propone difatti di garantire al cliente un servizio ed un'assistenza costante e professionale, assicurando l'offerta di soluzioni gestionali innovative ed estremamente digitalizzate, costantemente aggiornate e capaci di rispondere alle più disparate esigenze del consumatore finale. Il dinamismo che l'azienda dimostra di possedere in tale ambito non rispecchia tuttavia le dinamiche organizzative interne, tradizionaliste e rigide, tipiche di un paradigma d'impresa chiuso e a volte vetusto. Tale fisionomia si basa come detto, su un'irrealizzabile ma fortemente ricercata *Leadership Comand and Control*, che tuttavia presenta numerosi punti di debolezza.

Confrontando dunque tale tipologia di gestione con l'approccio Gentile di Enel, emergono profonde divergenze, facilmente sintetizzabili in uno schema riassuntivo. Sarà dunque possibile notare le caratteristiche che distinguono i due modelli di organizzazione presi in considerazione, evidenziando gli aspetti trattati nei paragrafi precedenti che risultano di maggiore interesse, al fine di individuare le migliori performance garantite dai sistemi aperti d'impresa. Questi ultimi appaiono essere difatti maggiormente duttili, flessibili ed interessati alla costruzione non solo di approcci *customer centered* ma anche di modelli *employee centered*¹¹⁴.

Lo schema presentato nelle righe sottostanti dimostrerà inoltre il forte legame esistente tra la tipologia di Leadership adottata e l'archetipo organizzativo d'impresa prescelto; elementi caratteristici delle due realtà aziendali considerate.

¹¹⁴ Con il termine *employee centered* si fa riferimento ad approcci che considerano il dipendente al centro del panorama aziendale. Si tratta di modelli che superano la tradizionale logica *customer centered* che prevede invece una maggiore vicinanza dell'impresa alle esigenze dell'utente finale.

Figura 6: Sistema Chiuso ed Aperto d’impresa a confronto

<i>Leadership Comand and Control,</i> un Sistema Chiuso d’Impresa	<i>Leadership Gentile,</i> un Sistema Aperto d’Impresa
Il leader dirige (<i>from the front</i>)	Il leader guida ed ispira (<i>from the side</i>)
Meccanismi di ordine e successivo controllo	Attività basate su delega e fiducia
Bisogna evitare l’errore e il conflitto	L’errore e il Conflitto sono fonti di miglioramento
Esiste una <i>One Best Way</i>	Occorre scegliere la soluzione <i>Best Fit</i>
Logica egocentrica ed unilaterale dettata dal leader	È fondamentale possedere una <i>Shared Identity</i>
Logica dell’istruire i dipendenti	Logica del Responsabilizzare i dipendenti
Mancanza di connessione tra aree aziendali	Interrelazioni tra team di lavoro
Remunerare a seconda delle performances	Incentivare l’intraprendenza del singolo
<i>Comunicazione ad una via</i> ¹¹⁵	<i>Comunicazione a stella</i> ¹¹⁶
Assenza di connessioni con la comunità locale	Iniziative sostenibili ed inclusive
Minimizzare il rischio, contro il fallimento	Prendere i giusti rischi
Obiettivo: Efficienza e Risultati	Obiettivo: Benessere interno

Fonte: Rielaborazione Personale e riassuntiva dei dati tratti dal presente elaborato

Considerati i dati presenti nella tabella (Figura 6) è possibile notare notevoli divergenze. Raffrontando i modelli è possibile difatti evidenziare l’alto grado di innovazione che caratterizza la Leadership Gentile e dunque, più generalmente i sistemi aperti d’impresa, capaci di raggiungere, data l’impostazione moderna e progressista, ampie prospettive di crescita e sviluppo. Tali fertili orizzonti futuri, sono tuttavia adatti ed applicabili anche nelle piccole imprese. Okel s.r.l., negli

¹¹⁵ Coccozza, A., [2013], *Comunicazione d’impresa e Gestione delle Risorse*, per approfondire in merito alle tipologie di comunicazione esistenti, si veda il Paragrafo 1.5.2. del presente elaborato: *Il ruolo della comunicazione e le dinamiche relazionali in un sistema aperto di impresa*.

¹¹⁶ Coccozza, A., [2013], *Comunicazione d’impresa e Gestione delle Risorse*, per approfondire in merito alle tipologie di comunicazione esistenti, si veda il Paragrafo 1.5.2. del presente elaborato: *Il ruolo della comunicazione e le dinamiche relazionali in un sistema aperto di impresa*.

ultimi tempi, sta difatti maturando la piena consapevolezza dell'inefficienza dello schema organizzativo tradizionalista sin ora utilizzato. Come preannunciato, l'azienda sta difatti tentando di inserirsi all'interno di un processo evolutivo graduale che la condurrà negli anni a raggiungere ed acquisire logiche simili a quelle di Enel. Attualmente, essendo il percorso faticoso ed impegnativo, date le tradizionali abitudini spesso difficili da sradicare, Okel sta approcciando ad un modello di *Leadership Situazionale*, ancora ben distante dal paradigma Gentile, distribuito e *Ri-evolutivo*, tipico della multinazionale esaminata.

È stata già tuttavia superata la tappa più importante, l'acquisizione della consapevolezza relativa alla necessità e all'urgenza di un imminente cambiamento che nonostante le difficoltà, dovrebbe costituire un imperativo non soltanto per Okel, bensì per tutte le imprese che come lei, desiderano intraprendere sempre nuove sfide, con l'obiettivo vincente di ampliare i propri orizzonti di crescita.

*“L'alba vinceva l'ora mattutina
che fuggia innanzi, sì che di lontano
Conobbi il tremolar de la marina”*

Dante, A. *Divina Commedia*, Purgatorio, Canto I

BIBLIOGRAFIA

- Alter, C. e Hage, J., [1993]. *Organization Working Together*, London, SAGE
- Amerio P. e Borgogno F., [1975]. *Introduzione alla psicologia dei piccoli gruppi*, G. Giappichelli
- Armstrong M., [2010]. *Human Resource Management*, Practice
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. e Kerr, S., [1995]. *The Boundaryless Organizations. Breaking the Chains of Organizational Structure*, New York, Jossey-Bass
- Autieri, E., [1990]. *Comunicazione, interfunzionalità e cultura d'impresa*, L'impresa
- Baldassi, S., [2012]. *Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management*
- Barker, J., [1993]. *Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams*, in "Administrative Science Quarterly"
- Barnard, C., [1938], *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press; trad. it. *Le funzioni del dirigente*, Torino, UTET, 1970
- Bass, B. M., [1990]. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, Organizational dynamics
- Bendix, R., [1966]. *Max Weber: An Intellectual Portrait*, London, Methuen
- Bonazzi, G., [2006]. *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino
- Boulding, K. E., [1956]. *General System Theory – The Skeleton of Science*, Management Science 2(3): 197-208
- Braverman, H., [1974]. *Labor and monopoly capital*, Monthly Review Press; trad. It. *Lavoro e Capitale monopolistico*, Torino, Einaudi, 1978
- Caro Lucrezio, *De rerum Natura*, I secolo a.C.
- Carrieri M., Damiano C., [2019]. *Il lavoro che cambia verso l'era digitale. Terza indagine sui lavoratori italiani*, Futura
- Carron, A. v. e Brawley, L.R., Bray, M. A. e Dorsch, P. A., [2004]. *Using consensus as a criterion for groupness. Implications for the cohesion-group success relationship*. Small Group Research
- Carron, Albert V., [1982]. *Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Consideration*, Human Kinetics
- Carsten K. W. De Dreu, [1997]. *Using Conflict in Organization*, Sage Publications Ltd, cap. 1
- Casalino N., [2006]. *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, Collana di Economia Aziendale – Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore

- Casalino N., [2012]. *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, Wolters Kluwer Italia
- Catino, M., [2012]. *Capire le organizzazioni*, Il Mulino
- Cesarini, G. e Regno, R., [1999]. *Autonomia e empowerment. L'educazione e le nuove frontiere dell'organizzazione*, Armando Editore
- Coase, R.H., [1937]. *The Nature of the Firm*, in "Economica", vol. 4, n.16; trad. it. *La natura dell'impresa*, in Id., *Impresa, mercato, istituzioni*, nuova ed., Bologna, Il Mulino, 2006
- Cocozza, A., [2013]. *Comunicazione d'impresa e Gestione delle Risorse Umane*, FrancoAngeli
- Coleman, James. [1990]. *Foundation of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press
- Comin, G., [2019]. *Comunicazione integrata e Reputation Management*, Luiss University Press
- Coutu, D. [2008]. *Smart Power: A Conversation with Leadership Expert Joseph S.Nye, Jr.*, Harvard Business Review, pp 55-59
- Covey, S. R., [2020]. *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster, Updated
- Crozier, M., [1963]. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil; trad. it. *Il fenomeno burocratico*, Milano Etas Kompass, 1969
- Crozier, M., [1971]. *La société bloquée*, Paris, Seuil
- Crozier, M., [1974]. *Où va l'administration française?*, Paris, Editions de l'organisation
- Crozier, M., Friedberg, E., [1977]. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil; trad. it. *Attore sociale e Sistema*, Milano, Etas Libri, 1978
- Daft, R.L., [2017]. *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education
- Daft, R.L., [2017]. *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education, pp. 518, fonte originale: riportato in Liberman, *Questioning Authority; Maria Moussa Wants You to Win Your Next Argument*
- Davis, K. [1949]. *Human Society*, Collier Macmillan Ltd
- Ensher E., Murphy S., [2004]. *Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships*, by John Wiley & Sons
- Etzioni, A. [1961], *Complex Organizations*, New York, Free Press
- Flaherty J., [2010]. *Coaching: Evoking excellence in others*
- Fontana F., Caroli M., [2013]. *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill
- Fontana F., [1999]. *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli
- Frenkel, S. et al. [1999]. *On the Front Line Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press
- Friedman, G., [1946]. *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard; trad. it. *Problemi umani del macchinismo industriale*, Torino, Einaudi, 1971

- Friedman, T.L., [2005]. *The World is Flat. A Brief History of Twenty-First Century*, New York, Farrar, Strauss and Giroux
- Gabrielli, G. e Profili, S., [2020]. *Organizzazione e gestione delle Risorse Umane*, ISEDI, Torino
- Galbraith, J., [1974]. *Organization Design: an information Processing View*, *Interfaces*, 4(3), pp. 28
- Giddens, A. [1979]. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Univ of California Press
- Giddens, A. [1986]. *The Constitution of Society*, Blackwell Publishers
- Gouldner, A., [1962], *Organizational Analysis*, in R. Merton, L. Boom e L. Cottrell (a cura di), *Sociology Today*, New York, Basic Books
- Haslam, S.A., Reicher S.D. and Platow M.J., [2010]. *The New Psychology of Leadership, Identity Influence and Power*, Psychology Press
- Hersey, P., & Blanchard, K. H., [1969]. *Life cycle theory of leadership*, *Training & Development Journal*.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H., [1982]. *Grid® principles and situationalism: Both! A response to Blake and Mouton*, *Group & Organization Studies*
- Hollander, E.P. e Offerman, L.R., [1990]. *Power and Leadership in Organization*, *American Psychologist* 45, pp. 179-189
- Jacobs E., Masson R., Shimmel C., [2012]. *Group counseling: Strategies and Skills*
- John Ktzenberg e Zia Khan. [2010]. *Leading Outsides the Lines*, *Strategy + Business*
- Kehoe R.R., Wright P.M., [2013]. *The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors*, Cornell University, 2013
- KPMG, [2017]. *The Factory of the Future*, research report.
- Kunda, G., [1992]. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University, trad. it. *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Torino, Comunità, 2000
- Leidner, R. [1993]. *Fast Food, Fast Talk: Service Work and Routinization of the Everyday Life*, Berkley, University of California Press
- Lewin, K. Z., [1948]. *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*, Harper & Row, New York, p.184.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. [1939]. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates."*, *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Martin, J., [1992], *Cultures in Organizations*, New York, Oxford University Press
- Mayo, E., [1933], *Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan; trad. it. *I problemi umani e sociopolitici della civiltà industrial*, Torino, UTET, 1969

- Mayo, E., [1945], *The Social an Industrial Civilization*, Boston, MA, Graduate School of Business Administrator, Harvard University
- McKee, A., [2017]. *How to Be Happy at Work. The Power of Purpose, Hope, and Friendships*, Harvard Business School Press
- Mintzberg, H. [1983], *Power in and around Organization*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall
- Moretti, V., [2008]. *Dizionario del pensiero organizzativo*, Futura
- Nemeth, C. J. e Kwan, J.L. [1987]. *Minority Influence Divergent Thinking and Detection of Correct Solutions*, Journal of Applied Social Psychology
- Osborne, D. e Gaebler, T. [1992]. *Reinventing Government*
- Pfeffer, J. [1992]. *Managin with power. Politics and Influence in Organizations*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Pindaro, *Pitica VIII*, vv. 95-97
- Plauto, *Asinaria*, II, 4, 88
- Porter, M.E., [1985]. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York
- Ritzer, G. [1996]. *The Macdonaldization of Society: An investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousands Oaks, Sage; trad. It. *Il mondo alla McDonald's*, Bologna, Il Mulino, 1997
- Sabel, C. F., [1994]. *Learning by Monitoring. The Institutions of Economic Development*, in Smelser e Swedberg
- Salaman G., Storey J., Billsberry J., [2005]. *Strategic Human Resource Management: defining the field*
- Schein, E.H., [1985]. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA, Jossey-Bass; trad.it. *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Milano, Guerini, 1990
- Schein, E.H., [1992]. *Organizational Culture*. Am. Psychol. 45 (2)
- Schumpeter, J. [1912]. *Teoria dello sviluppo economico*
- Scott, R.W., [1993]. *Le organizzazioni*, Il Mulino
- Selznick, P., [1948]. *Foundations of the theory of organizations*, in “American Sociological Review”
- Selznick, P., [1949]. *TVA and the Grass Roots. A study in the Sociology of Formal Organizations*, Berkley, University of California Press; trad. it. *Pianificazione regionale e partecipazione democratica. Il caso della Tennessee Valley Authority*, Milano, Angeli, 1974
- Selznick, P., [1957]. *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, New York, Harper & Row; trad. it. *La leadership nelle organizzazioni*, Milano, Angeli, 1976

- Sergio, B. S. e Stratta G., [2021]. *Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile*, Franco Angeli
- Sherif, M. [1953]. *Groups in harmony and tension. An integration of studies on intergroup relations*, Harper; H. Hamilton
- Simon, H., [1947]. *Administrative Behavior*, New York, Macmillan; trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino, 1958
- Perrow, C. [1986], *Complex Organizations: A Critical Essay*, New York, Random House
- Thompson, J. D., [1967], *L'azione organizzativa*, ISEDI
- Thomson, R., [2012]. *Gestire le persone. Guida operativa per imprenditori e manager*, FrancoAngeli
- Tuckman, B.W. [1965]. *Developmental Sequence in Small Groups*, Psychological Bulletin, pp. 384-399
- Varvelli, R., [2004]. *Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale*
- Verna, M. A., [201]. *Interventi formativi "su misura" per le PMI*
- Weick, K., [1969]. *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House; trad. it. *Organizzare. La psicologia sociale dei processi organizzativi*, Milano, ISEDI, 1993
- Weick, K., [1977]. *Enactment Processes in Organizations*, in B.M. Staw e G.R. Salanick (a cura di), *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, Ill., St. clair Press; trad. it. *Processi di attivazione nelle organizzazioni*, in S. Zan (a cura di), *Logiche di azione organizzativa*. Bologna, IL Mulino, 1988
- Weizmann H.C., [2010]. *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, Milano, Franco Angeli
- Williamson, O.E., [1975]. *Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press
- Williamson, O.E., [1985]. *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press
- Williamson, O.E., [1996]. *The Mechanisms of Governance*, New York, Oxford, Oxford University Press

SITOGRAFIA

- Boulding, K. E., [1956]. *General System Theory – The Skeleton of Science*, Management Science 2(3): 197-208, <https://pubsonline.informs.org/doi/epdf/10.1287/mnsc.2.3.197>
- Carsten K. W. De Dreu, [1997]. *Using Conflict in Organization*, Sage Publications Ltd, cap. 1 <https://sk.sagepub.com/books/using-conflict-in-organizations/n2.xml>
- Database Eurostat, Ricerca attuata nel Settembre 2021, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- John Ktzenberg e Zia Khan. [2010]. *Leading Outsides the Lines*, Strategy + Business, <http://www.strategy-business.com/article/10204?gko=788c9>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. [1939]. *Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates."*, *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Nemeth, C. J. e Kwan, J.L. [1987]. *Minority Influence Divergent Thinking and Detection of Correct Solutions*, *Journal of Applied Social Psychology* https://www.researchgate.net/publication/229860045_Minority_Influence_Divergent_Thinking_and_Detection_of_Correct_Solutions
- Rivista online Forbes, <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/02/26/command-and-control-management-is-for-dinosaurs/?sh=77b27d7224ed>
- Sito Ufficiale del Gruppo Enel, Articoli aziendali, <https://corporate.enel.it/it/media/press/d/2022/01/enel-inclusa-per-il-terzo-anno-consecutivo-nel-bloomberg-gender-equality-index>
- Sito ufficiale del Gruppo Enel, *La nostra storia*, <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/la-nostra-storia>
- Sito ufficiale del Gruppo Enel, *Politica ambientale*, <https://corporate.enel.it/it/azienda/politica-ambientale-enel>
- Sito ufficiale del Gruppo Enel, *Vision*, <https://www.enel.com/it/azienda/chi-siamo/vision>
- Sito ufficiale Docker, <https://profler.cloud/docker/>
- Sito ufficiale Okel s.r.l., <https://www.okel.eu/>
- Studi condotti dall’Istituto Europeo per l’Uguaglianza di Genere, tratto da <https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/policy-areas/economic-and-financial-affairs/economic-benefits-gender-equality/stem>
- Studio dell’UNESCO, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000253479>