

Capitolo Secondo

APPROFONDIMENTO TEORICO DELL'MBO

Nel contesto socio-economico globalizzato, la competitività di un'azienda dipende tanto da fattori esogeni quanto endogeni. L'attrattività commerciale di un dato segmento di mercato e l'abbassamento dei costi dei servizi e dei prodotti da parte dei *competitors* rappresentano indubbiamente i fattori esogeni della competitività. D'altro canto però, non è possibile pensare alla competitività senza far riferimento al pensiero organizzativo, o per meglio dire, senza far ricorso all'introduzione di stili di conduzione d'impresa più partecipativi e democratici, i quali, unitamente alle nuove tecnologie, rappresentano i fattori endogeni di un'azienda altamente concorrenziale.

Nell'ambito di un approccio interdisciplinare che accoglie le formulazioni di diverse discipline oltre alla sociologia e in principal modo quelle dell'etnologia e della psicologia, il presente capitolo approfondisce il significato della cultura e del clima organizzativo attingendo agli studi etnografici di Malinowski, Radcliffe-Brown e Schein e da quelli di illustri sociologi come Selzinck, Etzioni, Homans e Blau.

La *qualità totale* è letta come *condicio sine qua non* perché si abbia un buon clima organizzativo, edificato sull'espressione della soggettività: il dipendente si presenta come cliente interno dell'organizzazione e agente di miglioramento continuo, nell'ambito della logica dell'eccellenza competitiva.

Nell'ambito del quadro di riferimento teorico della Scuola Motivazionalista, di cui Maslow è uno dei maggiori esponenti e, convenendo con gli assunti di Barnard, la motivazione e la soddisfazione del bisogno di autorealizzazione dei lavoratori sono esibite come una priorità aziendale risultante da una cultura organizzativa orientata al consenso e alla condivisione di progetti, valori sociali e modelli comportamentali, fondata sul reciproco rispetto, sul valore della cooperazione e della solidarietà di gruppo e su una comunicazione diretta e alla pari: codeste priorità sono sintetizzate dall'applicazione del modello della direzione per obiettivi, quale sistema di incentivazione non puramente economica.

L'MBO nell'analisi etnografica ed etnometodologica

L'etnologia è la disciplina che studia le culture⁵⁴ dei gruppi umani. Essa oggi coincide frequentemente con l'antropologia, passata da disciplina puramente

⁵⁴ Derivata dal latino *colĕre* (coltivare, prendersi cura), la parola *cultura* indica – nelle prime comunità civilizzate – la semplice “coltivazione del suolo”. Più tardi, assunse il significato di affinamento dello spirito e delle conoscenze, prerogativa delle classi dirigenti. Di qui un valore apprezzativo del termine, ma anche una sua connotazione come fattore di distinzione (e/o discriminazione) sociale. Per i sociologi, la nozione di cultura ha un'estensione assai maggiore di quella – ancora dominante nell'uso comune – che associa cultura a istruzione e relativo possesso di un importante privilegio di status. Una cultura sociale esprime perciò tendenzialmente il modo di vivere dell'insieme dei membri di una società e non va ridotta alle specifiche manifestazioni artistiche, scientifiche o etico-religiose di quella determinata comunità. Contro ogni interpretazione biologistica, va sottolineato come una cultura sia sempre il prodotto di un processo di apprendimento e non qualcosa di innato, come le caratteristiche somatiche ereditate geneticamente. La diffusione di una cultura fuori del proprio alveo di origine – fenomeno di eccezionale portata nell'età contemporanea, grazie allo sviluppo delle comunicazioni e alle potenzialità tecnologiche dei grandi mass media – rende possibile processi di trasmissione, interazione e scambio fra comunità diverse. Questi processi producono effetti imponenti di mutamento sociale, che possono essere di segno diverso: di incontro fecondo, di conflitto, di omologazione di una cultura a un'altra che si imponga come dominante (è il caso di alcuni esempi di colonialismo), sino alla distruzione della cultura soccombente (genocidio culturale). La cultura di una comunità è tanto più efficace nel condizionare i comportamenti individuali quanto più essa è interiorizzata. Alcune manifestazioni giudicate del tutto naturali e proprie della cosiddetta cultura materiale – dalle abitudini alimentari ai comportamenti sessuali, dalle tecniche agricole all'esercizio del gioco o alle più diverse pratiche della corporeità – sono in realtà aspetti fondamentali di una cultura socialmente trasmessa. Analogamente, valori religiosi ed etici, canoni del gusto e persino principi di decoro o ripugnanza sono impregnati di cultura molto più di quanto non sia soggettivamente percepito dai membri di una collettività. Di qui i rischi di etnocentrismo (esasperata rivendicazione dei propri caratteri distintivi che porta a intendere i comportamenti o i valori dell'altro come innaturali) e di conflitto culturale, sino alle derive razzistiche. Va invece affermato – pur senza enfatizzare il significato di relativismo culturale – che una cultura rappresenta un insieme complesso e articolato di rappresentazioni, credenze, simboli, norme e valori che possono dar vita a differenti modelli di comportamento. Analogamente, soprattutto nelle società complesse, tendono a prodursi culture proprie di gruppi che sono più o meno in consonanza con i modelli dominanti nella più ampia società. In questo caso parliamo di *subcultura* (per esempio subcultura giovanile, o cattolica, o impiegatizia), senza che al termine vada attribuito alcun significato svalutativo. Una cultura di gruppo che maturi nel contesto di un conflitto – e che manifesti caratteri di protesta o di sfida nei confronti della cultura sociale dominante – può essere invece definita come *controcultura*.

Filosoficamente, per cultura si intende la formazione dell'uomo attraverso l'affinamento del suo spirito; in senso più specifico, il processo che conduce l'uomo a realizzarsi in ciò che propriamente costituisce il suo essere, ossia il complesso delle sue realizzazioni che, da un punto di vista soggettivo, si manifestano negli usi e costumi di un popolo o di un'epoca e, da un lato oggettivo, nei prodotti fabbrili, artistici e intellettuali. In senso individuale i Greci identificavano la cultura con la *paideia*, cioè l'educazione proveniente dalle “buone arti” (poesia, eloquenza, filosofia, ecc.), capaci di esprimere nell'uomo ciò che egli è e deve essere. Un risultato che poteva provenire solo da uno stretto connubio dell'uomo con la filosofia, l'unica capace di dargli la conoscenza di se stesso e del mondo e di guidarlo nella ricerca della verità; altrettanto necessaria è però all'uomo una stretta conoscenza con la vita della comunità, entità sociale che sola consente all'uomo di realizzarsi: questa esigenza trova la sua massima realizzazione nella Repubblica di Platone ed è ammessa anche da Aristotele quando afferma che l'uomo è per natura “un animale politico”. I Romani, a loro volta, sintetizzarono il concetto di cultura nel termine *humanitas*, insistendo su quanto è idoneo a esprimere l'uomo nella sua interezza. In questo concetto classico sono escluse sia l'attività meramente utilitaristica (arti, mestieri,

biologica [antropologia biologica o naturale, NdR] a disciplina che indaga i fenomeni culturali di ogni civiltà, con particolare riferimento alle modificazioni che queste inducono nella visione del mondo dei singoli individui [antropologia culturale, NdR].

L'etnografia è una branca dell'etnologia⁵⁵ che raccoglie i dati culturali dei vari popoli e gruppi etnici, li correla fra loro, li descrive e ne dà una forma logica.

lavoro manuale) sia quella che ha come oggetto il destino ultramondano dell'uomo. Si tratta di un ideale aristocratico e naturalistico assieme, che sceglie la "via teoretico-contemplativa" per raggiungere la sapienza, meta ultima della cultura. Il Medioevo accetta il carattere aristocratico della cultura ma respinge l'atteggiamento naturalistico e fa delle arti del trivio (grammatica, retorica, dialettica) e del quadrivio (aritmetica, geometria, astronomia, musica) un gradino perché l'uomo s'innalzi alla conoscenza della vita ultramondana. E sarà compito precipuo della filosofia rendere accessibile all'uomo le verità religiose. Dove la filosofia non è più ricerca autonoma dell'uomo, ma diventa strumento alla comprensione del mondo soprasensibile, un campo adatto e tutto aperto alla "via contemplativa", quale preparazione alla contemplazione beatifica dell'anima in Dio. L'elemento naturalistico fu invece rivalorizzato dal Rinascimento, nel tentativo di riscoprire l'ideale classico della cultura nella sua interezza e di attingere la vera sapienza umana, in cui l'uomo realizza pienamente se stesso [Pico della Mirandola (1463-1494), nella celebre orazione *De dignitate hominis* (trad. *La dignità dell'uomo*) celebra il valore della libertà umana: collocato da Dio al centro della realtà, l'uomo si manifesta capace di scegliere i termini del suo vivere, di ammirare l'universo e anche di determinarlo attraverso la pratica della magia, NdR]. Per la prima volta partecipa a questa realizzazione anche il lavoro, finalmente riscattato da un presunto carattere puramente utilitaristico. Ciò nonostante la cultura rinascimentale rimase eminentemente aristocratica. Saranno gli illuministi a toglierle questo carattere, sia estendendo la critica razionale a ogni oggetto suscettibile d'investigazione sia dando alla cultura la massima diffusione quale strumento di rinnovamento della vita sociale e individuale. Espressione massima di questa tendenza fu l'Enciclopedia, ma tutta la produzione illuministica ebbe questa finalità, che non fu soffocata nemmeno dal riflusso reazionario e antiliberalista del romanticismo. Vasti spazi acquistava la cultura con le nuove discipline scientifiche, che presto si rivelavano elementi indispensabili alla formazione di una vita umana equilibrata e ricca. All'inizio del secolo XX l'avvento massiccio dell'industrializzazione faceva decadere l'enciclopedismo incolpandolo di offrire molte conoscenze, ma non la "conoscenza"; in realtà essa obbediva all'esigenza di avere uomini preparati in un ramo specifico dello scibile umano, e precisamente quello che serviva alla produzione. Si formavano schiere di specialisti in un ramo ristretto, ma privi di una cultura generale che permettesse loro di risolvere i problemi che sconfinavano dalle loro ristrette conoscenze, creando un pericoloso squilibrio entro la stessa unità inscindibile dell'uomo individuo e una grave incomprendenza con i propri simili. Di qui la necessità di ricomporre ancora una volta l'equilibrio fra le esigenze della civiltà industriale e quelle di una cultura generale estrinsecata in nuove forme capaci di sanare il grave dissidio: è il campo specifico della sociologia culturale. Per un approfondimento del concetto di cultura suggeriamo la lettura di Malinowski B., (tit. orig.) *Argonauts of the Western Pacific*, Routledge, London, 1922, (trad. it.) *Argonauti del pacifico occidentale*, Newton Compton, Roma, 1973. Inoltre, sul profondo e multidimensionale significato di cultura rimandiamo al capitolo 10 del testo di Anolli L., Legrenzi P., *Psicologia generale*, Il Mulino, Bologna, 2006, pp. 236-290.

⁵⁵ Un altro ramo speciale dell'etnologia è quello relativo al folclore, che studia le manifestazioni culturali delle classi meno elevate delle popolazioni civili. Parimenti avviene per la branca della etnologia detta paleoetnologia (ora assimilata alla preistoria), divenuta ormai a sé stante e avente per oggetto lo studio di ogni manifestazione delle popolazioni vissute in epoche anteriori al periodo storico documentato. Sorte in un tempo in cui non era ancora netta la distinzione tra popoli storici ed esostorici, sono talune discipline particolari che offrono numerosi punti di contatto con l'etnologia pura, quali la etnopsicologia o psicologia comparata, la sociologia, la etnologia giuridica o storia comparata del diritto, la storia comparata delle religioni. Liberatasi dall'influenza delle correnti

Bronisław Malinowski⁵⁶ è considerato il padre della moderna etnografia, di cui ha rivoluzionato la metodologia e l'approccio pratico. È stato, insieme ad Alfred R. Radcliffe-Brown⁵⁷, il maggiore esponente del funzionalismo britannico. Questa

materialistiche del mondo culturale europeo, l'etnologia ebbe modo di vedere poste le basi della sua sistemazione scientifica secondo la scuola moderna, che trovò fondamento nella teoria della diffusione o migrazione, che sostiene che i complessi culturali non nascono contemporaneamente in più punti della Terra [come affermava la cosiddetta *teoria della convergenza*, N.d.R.] bensì hanno origine presso un solo determinato gruppo etnico, da cui si trasmettono alle altre genti via via nel tempo e talvolta anche su grandi distanze. Sorse così anche per l'etnologia l'indirizzo storico-culturale che insegnava come, per seguire le vie e i modi di diffusione dei vari complessi culturali, fosse necessario adottare un metodo essenzialmente storico. Ciò indusse taluni studiosi alla formulazione della teoria dei cicli culturali, cioè al riconoscimento di elementi culturali che si ritrovano associati in certi periodi di tempo in determinate aree del mondo. Questo indirizzo storico-culturale ha ricevuto l'adesione degli studiosi di molte nazioni, mentre in Inghilterra ha trovato ostacoli nella tradizionale persistenza delle vecchie scuole che attribuiscono un'importanza maggiore alle reazioni dei popoli incolti attuali di fronte alla civiltà moderna, piuttosto che all'origine e al divenire dei complessi culturali umani. Un ramo particolare dell'etnologia è quello giuridico, che studia le consuetudini e le pratiche che i popoli a cultura inferiore svolgono nel campo della vita tribale o sociale. Per una disamina di questi temi consigliamo la lettura di Turner V., *La foresta dei simboli. Aspetti del rituale Ndembu*, consultabile al sito www.unilibro.it.

⁵⁶ Bronisław Malinowski nacque nel 1884 a Cracovia, da una famiglia della borghesia medio-alta: il padre era insegnante, la madre proveniva da una famiglia di proprietari terrieri. Consegui il dottorato all'Università Jagellonica nel 1908. Successivamente frequentò l'Università di Leipzig, dove subì l'influenza di Wilhelm Wundt e delle sue teorie sulla psicologia popolare: interessi che lo spinsero ad occuparsi di antropologia. Nel 1910 si trasferì a Londra, per studiare alla London School of Economics and Political Science. Nel 1914, in occasione del suo primo viaggio in Papua Nuova Guinea svolse lavori di ricerca etnografica a Maliu. Rimasto bloccato lì per lo scoppio della Prima guerra mondiale, ne approfittò per recarsi nelle Isole Trobriand, dove realizzò il suo più celebre studio, quello sul Kula. Nel 1922 Malinowski, conseguì il dottorato in Antropologia, iniziò l'attività di insegnante nella stessa London School of Economics. Pubblicò, nello stesso anno, *Argonauti del pacifico occidentale*, il cui successo fu tale da portare la fama dell'etnologo a livelli mondiali. Nei tre decenni successivi, grazie al suo contributo attivo, la London School of Economics diventò uno dei maggiori centri europei per gli studi antropologici, intensificando i rapporti con studenti provenienti dalle colonie britanniche. Con lo scoppio della Seconda guerra mondiale si trasferì negli Stati Uniti, insegnando all'Università di Yale fino al momento della sua morte, avvenuta nel 1942. Cfr.: Thornton R. J., Skalnik P., (a cura di) *The early writings of Bronislaw Malinowski*, Cambridge University Press, New York, 1993 e Young M. W., *Malinowski: odyssey of an anthropologist, 1884-1920*, Yale University Press, New York, 2004.

⁵⁷ Alfred Reginald Radcliffe-Brown (1881 - 1955) delineò il quadro teorico entro il quale si muoverà buona parte degli antropologi inglesi tra gli anni '40 e gli anni '60 del Novecento (su tutti i suoi allievi e collaboratori Edward E. Evans-Pritchard e Meyer Fortes). Professore a Oxford dal 1937 al 1946, egli trasportò nel contesto dell'antropologia inglese la lettura del sociale di Emile Durkheim e diede vita al cosiddetto "funzionalismo strutturale".

Radcliffe-Brown considerava l'antropologia sociale un ramo delle scienze naturali. Il metodo dell'antropologia sociale era di tipo induttivo e consisteva innanzitutto nell'identificazione dei meccanismi che operavano all'interno delle società e ne consentivano il funzionamento; poi nella comparazione di tali meccanismi; ed infine, se possibile, nella loro generalizzazione in legge. Tale metodo orientava il ricercatore verso una raccolta esaustiva dei dati e verso la loro sistematica collocazione in un tutto che, attraverso la messa in evidenza delle loro relazioni, diventava significativo. Le funzioni assegnate ad ogni singolo elemento permettevano inoltre la formulazione di ulteriori ipotesi di ricerca e la loro verifica. *The social Organization of Australian Tribes* (pubblicato sulla rivista Oceania tra il 1930 e il 1931) è giustamente considerato un memorabile successo del

scuola di pensiero è caratterizzata da una peculiare attenzione all'analisi dei fattori che contribuiscono al mantenimento dell'equilibrio interno di una società, che appunto la teoria funzionalista concepisce come un organismo al cui funzionamento contribuiscono le sue varie parti. Questa visione del sistema sociale come una sorta di organismo vivente prevale soprattutto in Radcliffe-Brown (il quale la riprese dalle tesi di Emile Durkheim), il cui approccio è appunto definito *antropologia sociale* proprio per l'importanza centrale attribuita alla *società*. Diverso è l'approccio di

metodo induttivo applicato da Radcliffe-Brown. Sulla base di un'ipotesi formulata da postulati ricavati dalla letteratura, l'antropologo inglese riuscì ad individuare l'esistenza di un particolare sistema sociale (*il karia*) in una precisa regione dell'Australia nord-occidentale.

L'oggetto principale dell'antropologia era per Radcliffe-Brown lo studio della realtà sociale. Tale realtà era configurata come una *struttura*, cioè come una rete di relazioni sociali e personali in cui ogni tratto esercitava una sua specifica *funzione* in relazione al tutto. Il concetto di funzione aveva per Radcliffe-Brown un valore epistemologico assai diverso rispetto a quello che esso possedeva in Malinowski, per il quale *funzione* stava soprattutto ad indicare il ruolo svolto da un'istituzione nel soddisfacimento di un bisogno primario o secondario; tale differenza segnava la discriminante tra il funzionalismo dei due autori.

L'indagine antropologica sociale doveva privilegiare anzitutto il momento sociologico istituzionale della realtà a scapito degli aspetti psicologici e culturali in senso lato. Era lì che l'antropologo sociale, a differenza di quello culturale, doveva indirizzare il suo interesse di ricerca. Sulla base di questo modello d'indagine, Radcliffe-Brown operò una distinzione tra etnologia e antropologia; e poi tra antropologia evoluzionista, che faceva derivare le trasformazioni della società da leggi estrinseche alla società stessa (le ipotetiche fasi di sviluppo dell'umanità) e antropologia sociale.

Lo studio dei sistemi di parentela è stato il settore del sapere antropologico al quale Radcliffe-Brown ha legato il suo nome. Per Radcliffe-Brown le istituzioni della famiglia e del matrimonio, le terminologie e la parentela nel suo complesso erano parti di una struttura globale. Nello studio della parentela le considerazioni di natura psicologica non avevano alcuna portata esplicativa per quanto concerneva la funzione che le istituzioni connesse con la parentela svolgevano nell'assicurare la continuità della struttura sociale.

A Radcliffe-Brown e alla sua scuola venne rivolta la critica di antistoricismo proprio per aver trascurato gli aspetti culturali e psicologici del fenomeno sociale totale, rendendo in questo modo difficilmente comprensibili i processi di trasformazione della società.

Né l'intero apparato teorico di Radcliffe-Brown fu risparmiato da giudizi durissimi. I critici del funzionalismo osservarono che proprio l'aggettivo *funzionale* adoperato da Radcliffe-Brown non aveva un carattere *neutro* (come ha, invece, l'aggettivo *funzionante*) ma nel linguaggio comune esso denotava una realtà vista in luce positiva. Questa spia semantica rivelava un implicito carattere ideologico dell'operazione concettuale dell'antropologia sociale inglese. Dichiarare funzionale un sistema solo perché esso era funzionante significava sanzionare positivamente ogni realtà sociale che funzionava. In questo uso linguistico scorretto furono ravvisate implicazioni ideologiche in senso conservatore. Alfred Kroeber sottolineò il peso particolare che i funzionalisti davano agli aspetti di integrazione e di equilibrio rispetto a quelli della dinamica e del conflitto sociali.

Nell'attenzione speciale rivolta dai funzionalisti all'analisi delle problematiche legate al controllo sociale e ai sistemi della parentela, sistemi che presiedevano alla distribuzione del potere economico, sociale e politico delle unità tribali analizzate, fu ravvisata una influenza del potere politico inglese. Le analisi potevano interessare direttamente gli organismi di gestione del potere coloniale, nello spirito dell'*indirect rule*.

Per una collocazione di Radcliffe-Brown all'interno delle problematiche etno-antropologiche, suggeriamo Barnard A., *Storia del pensiero antropologico*, Il Mulino, Bologna, 2002 e Fabietti U., *Storia dell'antropologia*, Zanichelli, Bologna, 1999.

Malinowski, il quale pur mantenendo una visione funzionalista pone al centro dei suoi studi l'*individuo* e non la società⁵⁸.

Malinowski teorizza la sua nozione di cultura nel saggio postumo *Una teoria scientifica della cultura* (1944), anche se le conclusioni erano già presenti *in nuce* nella sua ricerca sul campo nelle isole Trobriand⁵⁹: “*la cultura comprende gli artefatti, i beni, i processi tecnici, le idee, le abitudini e i valori che vengono trasmessi socialmente.*”⁶⁰. Egli riprende l’interpretazione tyloriana della cultura come insieme complesso, ma ne accentua l’aspetto organicistico trasformandola in un “tutto integrato” in cui ogni singola parte contribuisce al funzionamento dell’insieme.

⁵⁸ Un altro elemento nuovo rispetto al funzionalismo di Radcliffe-Brown, introdotto da Malinowski, è rappresentato dalla sua teoria dei bisogni: ogni struttura risponde in ultima analisi a un bisogno degli uomini. In altre parole, Malinowski ritiene che ogni cultura sia costituita dall’insieme di risposte che la società dà ai bisogni universali degli esseri umani. Tali bisogni sono di due tipi: alla base vi sono i bisogni umani universali (*basic needs*), come il mangiare, il dormire, il riprodursi e a cui ogni cultura fornisce proprie peculiari risposte; la soddisfazione dei bisogni primari crea quindi bisogni secondari o derivati come l’organizzazione politica ed economica che nascono dalla necessità di ogni società di mantenere la propria coesione interna. C’è infine un terzo tipo di bisogni, bisogni di carattere culturale, come le credenze, le tradizioni, il linguaggio. A tutti questi livelli di necessità umane, ogni cultura dà risposte coerenti alla propria natura. Su queste premesse, come ha notato l’antropologo statunitense James Clifford (1945), Malinowski ha potuto basarsi sull’analisi di un singolo aspetto della cultura di un popolo per capire l’insieme complesso di cui questo aspetto è parte. L’approccio di Malinowski rende quindi possibile giungere al tutto attraverso una o più delle sue parti. La figura retorica della sinèdoche è perfettamente in grado di spiegare questo approccio: la parte è concepita infatti come una “versione in scala” o come una “cifra analogica” del tutto. Cfr.: www.filosofico.net/malinowski.htm a cura di studioantropologico.it. Per una rassegna complessiva si rinvia a Marzano M., *Etnografia e ricerca sociale*, Laterza, Bari, 2006.

⁵⁹ Le Trobriand sono un gruppo insulare (comprendente una ventina di isole) del Mar delle Salomone, facente parte di Papua Nuova Guinea. Malinowski ne studiò la struttura familiare: in questa società era previsto che la moglie venisse mantenuta dalla sua famiglia d’origine e non dal marito ed inoltre, l’uomo doveva sposare la figlia della sorella del proprio padre. La nuova famiglia riceveva almeno metà del proprio sostentamento economico dal fratello della moglie, il quale così facendo preparava di fatto la ricchezza di suo figlio. Questa tradizione garantiva inoltre che nella vecchiaia un padre potesse contare su suo figlio e sulla moglie di questo. Lo zio materno era anche responsabile dell’educazione dei figli della sorella, per cui il marito delle Trobriand non aveva alcuna autorità sulla propria prole. I padri trobriandesi accudivano comunque i loro figli, nutrendoli e pulendoli; perciò questi restavano spesso affezionati al genitore maschio, anche se un legame biologico tra il padre e la madre non era preso in considerazione dagli abitanti dell’arcipelago melanesiano, i quali credevano che il marito non fosse in alcun modo collegabile con i figli della moglie. Secondo la cultura locale la gravidanza si verificava solo quando uno spirito parente di una donna sposata faceva entrare nel suo corpo uno spirito bambino. Cfr.: Malinowski B., op. cit.

⁶⁰ Cfr.: Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A., op. cit., p. 19.

Ma cosa è esattamente la cultura in ambito organizzativo?

Si è visto come il nuovo modello sociale definito dalla società post-industriale coinvolge l'ambito lavorativo in modo importante: molte delle grandi aziende moderne seguono, infatti, modelli organizzativi caratterizzati da nuove priorità quali la valorizzazione del capitale umano, la flessibilità, una particolare cura per l'ambiente e il clima lavorativo, l'impiego delle nuove tecnologie, il lavoro in *team*, l'importanza della motivazione dei lavoratori e dell'appartenenza alla "ideologia aziendale". Tutte queste priorità organizzative vengono sintetizzate dall'applicazione del modello della direzione per obiettivi⁶¹.

Con riferimento a Goodenough⁶² si può a tal proposito affermare che la cultura è nella mente e nel cuore degli uomini: un complesso di tradizioni trasmesse da una generazione all'altra che prescrive tutto ciò che il singolo deve sapere, pensare e sentire per poter far parte di un'organizzazione. La cultura organizzativa, quindi, contiene elementi fondamentali come valori, ideologie, accordi negoziali, abitudini, stili, comportamenti, significati storicamente costruiti, che orientano le azioni verso il consenso e i progetti comuni, che rendono possibili gli sforzi organizzativi e, dunque, l'esistenza dell'organizzazione stessa. Secondo Clifford Geertz⁶³ l'essenza della cultura è quella di edificare significati in funzione dei quali gli individui interpretano le loro esperienze e guidano le loro azioni. La cultura si colloca quindi all'interno dell'ambito sia cognitivo che affettivo; inoltre, essa è una caratteristica durevole di

⁶¹ La gestione del potere, il ruolo dato alla gerarchia, le modalità di comunicazione, l'approccio più individualistico o di squadra, più competitivo o collaborativo, l'autonomia e la delega sono tutte variabili che connotano una cultura organizzativa e differenziano un'azienda da un'altra. L'organizzazione piramidale e l'assetto burocratico dell'impresa perdono forza rispetto a metafore organizzative come quella della "rete", dell' "organismo" o del "cervello", nelle quali il lavoro è sempre più identificabile con la creatività e nelle quali la comunicazione riveste un ruolo fondamentale.

⁶² Cfr.: Goodenough W. H., *Culture and language in society*, Benjamin-Cummings, Menlo Park C. A., 1981.

⁶³ Cfr.: Geertz C., *Interpretazione di culture*, Il Mulino, Bologna, 1979.

un'organizzazione: cresce lentamente, esiste quando una certa unità sociale vive da lungo tempo e ha una storia alle spalle, un passato riconoscibile. La cultura ha una natura dinamica, pertanto è suscettibile di cambiamenti, seppur solo in determinate condizioni e in maniera molto lenta.

Uno dei più importanti riferimenti teorici per la definizione della cultura organizzativa è quello rappresentato da Edgar Schein: il quadro di riferimento adottato fa perno sui valori condivisi all'interno del gruppo e sulle norme che ne regolano il comportamento. Nel suo famoso lavoro sulla cultura d'impresa, Schein distingue tre livelli di cultura: artefatti, valori (dichiarati) e assunti di base (taciti e condivisi). In ambito aziendale possiamo pertanto riconoscerli come segue:

- *Artefatti*: è ciò che si vede, si sente e si prova andando in giro per l'azienda. Si possono cogliere abbastanza velocemente chiedendosi se si tratti di un'azienda formale o informale, che lavora prevalentemente in gruppo o individualmente, tecnologica, tradizionale, orientata al cliente/servizio;
- *Valori*: emergono dalle spiegazioni delle modalità con cui nell'organizzazione si opera, ci si relaziona, si decide, nonché dalla sua storia (dalla fondazione dell'azienda all'influenza delle persone più carismatiche che hanno operato ed operano in essa);
- *Assunti di base*: sono i valori e i principi che si danno per scontati, le condizioni fondamentali su cui si poggiano poi le convinzioni esplicite dei valori dichiarati ed i modi di fare degli artefatti⁶⁴.

La base culturale di un'azienda è fondamentale per governare i processi di cambiamento, la gestione delle competenze, l'innovazione: essa influenza il modo in

⁶⁴ Cfr.: Schein E. H., *Cultura d'azienda e leadership*, ed. Guerini e associati, Milano, 1985 oltre al più recente Schein E. H., *Culture d'Impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2000.

cui si pensa, si decide e si agisce ed è il riferimento che dà significato e rende prevedibile l'evoluzione quotidiana.

La cultura organizzativa che fa da sfondo all'MBO è fatta solitamente di condivisione di valori sociali e modelli comportamentali, solidarietà di gruppo, forte senso di appartenenza e da una comunicazione diretta e alla pari, superando gli status lavorativi tradizionali⁶⁵. La prassi organizzativa che sviluppa una cultura di questo tipo impiega figure certamente creative nel management e nella comunicazione, con una grande capacità di affrontare in modo innovativo la soluzione di problemi, con risultati, in genere, qualitativamente elevati.

Naturalmente, le organizzazioni contemporanee sono sistemi sociali assai complessi, dove avviene continuamente uno scambio relazionale, ossia un uso strumentale da parte dei soggetti portatori di bisogni o di risorse delle reti di relazioni esistenti al fine di raggiungere determinati obiettivi, ottenere vantaggi economici o anche per gestire le situazioni di conflitto⁶⁶.

⁶⁵ La comunicazione d'impresa si definisce come la gestione dei flussi informativi, interni ed esterni, messi in atto da un soggetto imprenditoriale, ossia da un sistema organizzativo che opera nella società e sul mercato. La tradizionale concezione della comunicazione d'impresa, elaborata negli USA intorno agli anni Venti con la denominazione *relazioni pubbliche* (Western Electric Company, 1924), ripartisce le varie attività in: comunicazione esterna (clienti e mercato esterno, co-makers o partner produttivi, società civile, azionisti); comunicazione interna (organizzazione, personale). A sua volta, la comunicazione esterna può avere carattere istituzionale (costituisce l'ambito delle relazioni esterne del soggetto impresa e privilegia gli aspetti informativi e d'immagine) o di prodotto (marketing e pubblicità). Gli strumenti impiegati comprendono relazioni personali, lobbying, pubblicazioni (comunicati, newsletter, giornali aziendali, brochure), manifestazioni ed eventi, partecipazioni finanziarie (sponsorizzazioni sociali, culturali e sportive), presenza sui media (pubblicità e interviste).

⁶⁶ Il concetto di rete entra in sociologia per superare gli statici criteri di analisi basati sull'appartenenza di classe. Negli anni Cinquanta, John Barnes, un antropologo sociale della Scuola di Manchester, nello studiare una comunità di pescatori norvegesi individuò tre livelli di relazioni sociali su cui si fonda il sistema di vita delle persone. Il primo livello è quello dell'appartenenza territoriale e dei legami di natura amministrativa che si stabiliscono tra individui e istituzioni: famiglia, quartiere, comune, provincia, regione. Il secondo è quello di natura economica, che nel caso specifico, riguardava le imbarcazioni da pesca, le cooperative di vendita, le fabbriche di olio di aringa. Il terzo, infine, è la rete di relazioni personali, fatta di amicizia, parentela, conoscenza che ciascuno degli abitanti in parte eredita e in parte si costruisce lentamente da solo. Questo *network* è un sistema flessibile e discrezionale, che fa perno sui diversi soggetti e i cui componenti non si conoscono tutti reciprocamente. Le relazioni che li legano stabiliscono una certa omogeneità tra di loro, ossia la creazione di una certa parità sociale, anche se ciascun componente può ripartire le persone che conosce in tre gruppi: quelli che considera del suo livello, quelli che gli sono superiori e quelli che gli sono inferiori. Dopo questo studio di Barnes, molti altri autori, tra cui Elizabeth Bott, hanno studiato il sistema di rete per comprendere i meccanismi di comportamento dell'individuo e per dare ragione

Al di là delle peculiarità proprie del pensiero dei diversi autori, i principali presupposti dello strutturalfunzionalismo possono essere così schematizzati:

- una società è un sistema di parti tra loro interrelate;
- i sistemi sociali tendono ad essere stabili, perché sono dotati al loro interno di meccanismi di controllo e di integrazione;
- le disfunzioni esistono, ma tendono a risolversi o comunque ad essere integrate nel sistema nel lungo periodo;
- il mutamento è di solito graduale;
- l'integrazione sociale è prodotta dal consenso di gran parte dei membri della società rispetto ad un certo insieme di valori: il sistema di valori costituisce l'elemento più stabile del sistema sociale.

Secondo Selzinck, i sistemi sociali sono dominati dall'imperativo fondamentale della sopravvivenza, il raggiungimento della quale esige la soddisfazione degli *imperativi derivati*. L'organizzazione può essere quindi vista come un sistema sociale che impone *imperativi derivati* al fine di mantenere la propria coesione interna. Di conseguenza l'organizzazione non può raggiungere la sua meta fondamentale se non soddisfa le condizioni derivate.

Ciò può comportare uno scostamento dagli obiettivi originari, in quanto l'organizzazione, di fronte alle sollecitazioni ambientali, si preserva⁶⁷ servendosi delle proprie strutture adattive.

delle dinamiche del cambiamento sociale. Sempre all'interno dell'antropologia sociale, altri studiosi si sono occupati dei contenuti dello scambio relazionale, ossia dell'uso strumentale delle reti di relazioni e dell'intermediazione, per ottenere vantaggi economici e politici o per gestire le situazioni di conflitto. Per farsi accompagnare in un viaggio intellettuale di comparazione e scoperta del nuovo capitalismo che si sviluppa attraverso il controllo e la gestione delle catene di valore accumulato intorno al sistema di rete, suggeriamo la lettura di Castells M., *La nascita della società in rete*, Univ. Bocconi Editore, EGEA SpA, Milano, 2000.

⁶⁷ La difesa dell'organizzazione dalla minaccia delle forze ambientali può essere realizzata anche attraverso la cooptazione, cioè mediante l'assunzione di nuovi membri in un corpo collegiale su

Selznick elenca alcuni *imperativi derivati*, la cui soddisfazione contribuisce all'adattamento del sistema:

- il mantenimento della sicurezza dell'organizzazione nel suo complesso, attraverso lo svolgimento di un'azione di protezione nei confronti delle forze sociali dell'ambiente;
- la stabilità delle linee di autorità e di comunicazione;
- la stabilità delle relazioni informali;
- la continuità della politica e delle sue fonti;
- l'omogeneità di vedute rispetto al significato e al ruolo dell'organizzazione⁶⁸.

Le argomentazioni di Selznick relativamente alla capacità delle organizzazioni di raggiungere gli obiettivi prefissati sono piuttosto pessimistiche, in quanto – egli sostiene – per sopravvivere, esse devono accettare dei compromessi.

Più ottimistiche sembrano essere le conclusioni di Etzioni⁶⁹: il raggiungimento degli obiettivi esige un elevato grado di conformità dei membri agli obiettivi dell'organizzazione, ottenibile attraverso l'utilizzo di adeguate strutture di controllo e di una larga partecipazione. Le strutture di controllo sono determinate dal tipo di potere esercitato. Secondo Etzioni esso può essere di tipo coercitivo (ricompense

designazione dei membri che già ne fanno parte. Selznick raffigura due forme di cooptazione, quella formale e quella sostanziale. Con la prima vengono assorbite nelle strutture direzionali quelle componenti che producono le minacce dell'organizzazione, allo scopo di allargare il consenso della base, senza attuare alcuna redistribuzione del potere. La cooptazione sostanziale prevede, invece, un'effettiva redistribuzione del potere all'interno delle strutture direzionali, che può generare una modificazione degli obiettivi dell'organizzazione. Selznick P., *Pianificazione regionale e partecipazione democratica*, Franco Angeli, Milano, 1974 in Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, p. 46.

⁶⁸ Ibidem, p. 46.

⁶⁹ Cfr.: Etzioni A., Lehman E. W., *A sociological reader on complex organizations*, Holt, Rinehart and Winston, 1980.

negative); remunerativo (ricompense materiali); normativo (ricompense simboliche). La partecipazione, secondo il grado che produce, viene classificata in tre livelli: alienativa, calcolativa e morale. La combinazione delle tre forme di potere e dei tre livelli di partecipazione produce nove tipi di relazioni di conformità nell'organizzazione. Secondo Etzioni nelle organizzazioni economiche il potere remunerativo è generalmente combinato con la partecipazione calcolativa⁷⁰.

L'MBO è una forma di ricompensa remunerativa che, insieme ad altri fattori motivazionali di tipo non materiale (come un buon clima organizzativo⁷¹ e il soddisfacimento delle proprie aspettative⁷²), può stimolare i lavoratori a raggiungere gli scopi di performance aziendale, attivando un determinato comportamento organizzativo.

L'organizzazione non è quindi soltanto un'entità reificata, i cui confini sono "fisicamente" identificabili [come nella tradizionale immagine della fabbrica o degli uffici, NdR] ma risulta anche da un'azione che va studiata attraverso lo sguardo che gli attori assumono sull'oggetto dell'organizzare, in termini di assetto e di

⁷⁰ Ibidem, p. 47.

⁷¹ Sul tema del clima organizzativo suggeriamo la lettura di Spaltro E., *Il clima lavorativo. Manuale di meteorologia organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁷² In sociologia l'aspettativa corrisponde a ogni generale ipotesi sugli atteggiamenti che assumeranno determinati agenti sociali. In tal senso le aspettative di comportamento rinviano ai ruoli e alle norme riconosciuti in una comunità. Cfr.: Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A., op. cit., p. 130.

Per M. Sherif, un sistema di aspettativa è indispensabile per l'esistenza stessa di una situazione sociale. Il costituirsi di aspettative condivise in un gruppo sociale segnala, per esempio, il superamento di una crisi di anomia, mentre rappresenta per l'individuo la possibilità di costruire più gratificanti relazioni di ruolo. Il tema delle aspettative – variamente declinato nella letteratura sociologica – si colloca perciò in un contesto prevalentemente indagato dagli psicologi sociali (privazione, frustrazioni di bisogni, incentivi, gratificazione, ecc.). Assolutamente centrale risulta, comunque, il richiamo al gruppo di riferimento che condiziona le scelte di ogni attore sociale. Cfr.: Sherif M., Sherif C. W., *Interdisciplinary relationships in the social sciences*, Aldine, Piscataway, New Jersey, 1969.

Questa intuizione, già presente in alcune riflessioni di Marx sul lavoro e i bisogni, è sviluppata dagli studi di E. Mayo, relativamente alla fatica e alla soddisfazione nell'esperienza produttiva (cfr.: Wood M. C., *George Elton Mayo: critical evaluations in business and management*, Taylor & Francis, 2004), di S. Stouffer a proposito del sistema di aspettativa in una struttura gerarchica come quella militare (cfr.: Stouffer S. A., *The American soldier. I. Adjustment during army life*, Wiley, 1965).

meccanismi di relazione. In tal senso si può fare riferimento a quattro livelli di azione/attori:

- l'individuo che opera alla base del sistema;
- l'aggregazione di più individui in gruppo;
- l'azienda;
- la rete di aziende (*network*⁷³).

Nel processo organizzativo suscettibile di continui cambiamenti e negoziazioni, l'MBO può essere considerato come un'affidabile messa in relazione dell'azienda con l'individuo che vi opera alla base, e di questi con il gruppo di cui fa parte: una sorta di *liaison* che approssima le diverse posizioni della gerarchia, facilitando la formazione di uno spirito di squadra, non tanto come "fatto" quanto piuttosto come "processo".

Invero, la realtà sociale non è un "fatto" – come si è ritenuto a lungo nelle prospettive sociologiche di stretta derivazione durkheimiana – bensì un processo continuo ed indefinito, soggetto alla variazione delle azioni quotidiane degli attori sociali.

⁷³ La parola *network* deriva dall'inglese intendendo una rete di emittenti radiofoniche o televisive, controllate da un unico soggetto e accomunate dalla diffusione simultanea della medesima programmazione. Le diverse stazioni sono collegate tra loro attraverso cavi, ponti radio o satelliti e coordinate da un centro di produzione; oggi la tecnologia della TV via cavo e via satellite sta sostituendo le precedenti strutture. La struttura del *network*, nata nei paesi anglosassoni negli anni '20 - '30, presenta una serie di vantaggi economici e produttivi, fondati sulle economie di scala che si possono creare disponendo di un ampio circuito attraverso cui veicolare un palinsesto unitario; inoltre, la raccolta pubblicitaria avviene in forma integrata; costituisce un elemento di interesse per gli inserzionisti la possibilità di raggiungere aree territoriali e di pubblico differenziate.

Il termine *network*, grazie alla sua connotazione di reticolo, articolazione complessa e capillare, viene oggi usato in molti campi per indicare un *modello organizzativo e funzionale a rete*. Si definisce *network* produttivo la struttura di molte imprese moderne che decentrano i propri centri manifatturieri nei paesi meno sviluppati, dove risorse e manodopera sono a basso costo, e mantengono nelle capitali dei paesi più avanzati i nuclei direzionali. Si tratta di un modello di sviluppo di dimensioni globali, anche se spesso sbilanciato in quanto a distribuzione delle ricchezze: su questi nodi si svolge oggi un importante dibattito intorno al concetto di globalizzazione. Cfr: Castells M., op. cit.

Quanto appena esposto è il principio di base della riflessione teorica e della pratica etnometodologica.

L'etnometodologia è un indirizzo sociologico legato in gran parte agli studi di Harold Garfinkel⁷⁴. Nei suoi lavori, Garfinkel presuppone che le comunicazioni fra individui e gruppi sociali – dal linguaggio al sistema delle norme e delle obbligazioni – non siano mai esplicite e di decifrazione intuitiva come l'apparenza suggerirebbe.

L'etnometodologia si sforza, perciò, di svelare le *regole non dichiarate* che presiedono ai nostri comportamenti della vita quotidiana. Particolare interesse viene così rivolto ai linguaggi non verbali – dalla mimica all'abbigliamento, dalle strategie di seduzione a quelle di competizione al gioco – sino alla costruzione di situazioni (*happening*) in cui il normale andamento delle relazioni di gruppo viene artificialmente sconvolto. Uno dei testi più importanti, che ha segnato il nuovo percorso di ricerca dell'etnometodologia è *La realtà come costruzione sociale* di Berger e Luckmann (1966)⁷⁵, in cui emergono le linee di base di questa disciplina. In

⁷⁴ Garfinkel, sociologo statunitense nato nel 1917, è considerato il padre dell'indirizzo sociologico della etnometodologia: la sua scuola rileva la struttura normativa dell'interazione sociale fingendo di ignorarne gli aspetti impliciti. In questo modo emergono le "aspettative inesprese", sulla cui base viene normalmente organizzata la comunicazione.

Un esperimento piuttosto famoso è quello in cui si chiede a degli studenti volontari di sollecitare ripetutamente chiarimenti qualora venga rivolta loro una domanda del tipo "Come stai?", infrangendo così il tacito accordo che limita la richiesta a un numero assai ristretto di informazioni. Questo atteggiamento, apparentemente innocuo, ha dato luogo a situazioni di forte imbarazzo e spesso di litigio. Si veda, per esempio, il seguente caso:

"A (agita la mano amichevolmente): "Come stai?"

B: Come sto rispetto a che cosa? Alla salute, ai soldi, alla scuola, al lavoro, alla tranquillità mentale...

A (rosso in viso e improvvisamente fuori di sé): Senti, cercavo solo di essere gentile! Francamente non me ne importa un accidente di come stai."

Un altro celebre esperimento nel campo dell'etnometodologia è quello in cui, sempre a studenti volontari, viene richiesto di comportarsi con i propri genitori come se questi fossero degli albergatori. Gli studenti si rivolgono quindi ai genitori dando loro del "lei", chiedono il permesso di poter aprire il frigorifero ecc., proprio come se fossero in presenza di estranei. Data la vivacità delle reazioni, prima di incredulità, quindi di rabbia, suscitate da un tale comportamento, solo pochi volontari sono riusciti a proseguire la farsa sino ai 30 minuti stabiliti. La violazione delle norme di comportamento *normali*, in pratica, compromette fortemente la possibilità di interazione sociale. Cfr.: www.scienzepostmoderne.org

⁷⁵ Si veda anche la versione più recente Berger P. L., Luckmann T., Innocenti M. S., *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1973.

particolare, gli etnometodologi ritengono di fondamentale importanza lo studio degli scopi dell'azione nella prospettiva di quelli che sono considerati gli attori sociali.

Centrale, quindi, nell'analisi etnometodologica, è lo studio dei processi dell'interazione sociale, processi nel corso dei quali emergono le procedure attraverso cui gli attori organizzano e definiscono gli obiettivi delle loro azioni e grazie alle quali, inoltre, sono in grado di progettare e pianificare le loro azioni future in vista di ulteriori scopi. Dal punto di vista dell'etnometodologia, le norme e i principi sociali in base ai quali gli attori definiscono e progettano un comportamento, non sono cristallizzati una volta per tutte, ma possono essere soggetti a una continua riformulazione in relazione a un ordinamento morale e sociale più elevato che l'attore assume come punto di riferimento – ma non come norma rigida – nella formulazione dei suoi obiettivi e nei comportamenti adatti alla loro realizzazione.

L'interazionismo, si riferisce alla vita quotidiana degli individui, alle loro relazioni e interazioni dirette *faccia-a-faccia*⁷⁶, alle microstrutture in cui si sviluppa la comunicazione fra gruppi e soggetti. Il sociologo canadese Erving Goffman⁷⁷ ne ha perfezionato i metodi di analisi adottando tecniche di tipo drammaturgico, in cui gli attori sono chiamati, come in una scena teatrale, a scomporre, ricostruire e comprendere i ruoli che definiscono le ragnatele delle relazioni sociali quotidiane.

⁷⁶ Sulle interazioni *faccia-a-faccia*, si rinvia a Straniero G., *Faccia a faccia. Interazione sociale e osservazione partecipante nell'opera di Erving Goffman*, Bollati Boringhieri, 2004. Al centro della trattazione viene posto l'interrogativo su come una persona può tutelare la propria soggettività - cioè il proprio *Self* - dagli attacchi altrui e su come si possono studiare le interazioni sociali *faccia a faccia*.

⁷⁷ Erving Goffman - (Manville, Alberta-Canada, 1922-Filadelfia 1982) – ha criticato le teorie sistematiche – in particolare del funzionalismo nordamericano del secondo dopoguerra –, privilegiando nella sua produzione scientifica l'osservazione dei fenomeni e dei comportamenti collettivi e attribuendo un ruolo privilegiato alla vita quotidiana. Esponente dell'interazionismo simbolico, concepisce la vita sociale come uno scenario in cui si agitano ruoli e interpretazioni di ruolo che – se correttamente indagati – gettano luce sulla più complessa e sotterranea trama delle relazioni sociali, rivelandone spesso la latente violenza. Goffman utilizza quindi la metafora drammaturgica per porre in evidenza come tutti i soggetti-attori si confrontano con il ruolo loro assegnato sulla scena della vita. Opere principali: *The Presentation of Self in Everyday Life* (1959), *Asylums* (1961), *Stigma* (1963). Cfr.: Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A., op. cit., p. 97. Consigliamo inoltre la lettura di Goffman E., (tit. orig.) *Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face Behaviour.*, Doubleday, New York, 1967, (trad. it), *Il rituale dell'interazione*, Il Mulino, Bologna, 1971.

Altri studiosi, come George Caspar Homans⁷⁸ e Peter Blau, hanno indagato i sistemi di scambio⁷⁹ e le caratteristiche della *routine*.

Homans distingue tra un “sistema interno” ed un “sistema esterno”. Il gruppo [che in Homans può essere il piccolo gruppo o un’intera civiltà, NdR] sopravvive in quanto i suoi componenti danno vita ad un “sistema interno” attraverso l’elaborazione di sentimenti, modi di comportarsi, segni, valori, norme, modi di

⁷⁸ George Caspar Homans (1910 - 1989). Docente ad Harvard, è stato una tra le personalità più originali ed eclettiche delle scienze sociali nordamericane (costante è stato il suo interessamento per discipline come la storia e l'antropologia), ed è considerato, con P. M. Blau, il principale esponente di quella scuola di pensiero denominata della “sociologia dello scambio”. Essenziale è per lui l'analisi del piccolo gruppo, che lo conduce a individuare la trama di relazioni ricorrenti in ogni comportamento collettivo, negando la possibilità di uno specifico approccio “sociologico”. Fra i suoi principali lavori sono: *The Human Group* (1950), *Social Behavior: Its Elementary Forms* (1961). Homans sosteneva la necessità di iniziare la ricerca dai concetti più semplici, elementari (quali interazione, attività, sentimenti) per giungere poi a concetti di complessità maggiore (ruolo, status, sistema): egli cerca dunque di dimostrare una continuità, anziché uno strappo, tra i processi interattivi, i piccoli gruppi e le società più vaste.

Nel caso di Homans, la ricerca che sembra si stia il suo punto di partenza è quella famosa dei “Mayo studies” che vennero svolti, sotto la direzione dello psicologo dell’industria Elton Mayo in uno stabilimento a Hawthorne che produceva apparecchiature elettriche, negli anni Venti e Trenta. Gli studi di Mayo costituirono un’innovazione sotto molti punti di vista: essi hanno scoperto il “gruppo informale” (formato da persone legate da rapporti di amicizia, di simpatia, che ha un proprio leader, una sua struttura interna, standard di comportamento propri che spesso sono opposti a quelli dell’organizzazione formale).

Al fine di spiegare tali modelli, Homans, ne *Il gruppo umano* (1950), prende in esame ogni singolo elemento del gruppo, ogni meccanismo che ne spieghi il formarsi e l’evolversi. Cfr.: Homans G. C., *Social Behaviour: its elementary forms*, Harcourt Brace & World, New York, 1961.

⁷⁹ Lo scambio sociale è stato interpretato dagli studi antropologici e sociologici come una delle fonti dell’integrazione e della relazione sociale. M. Mauss nel celebre *Saggio sul dono* (1926), ne ha fatto il principio esplicativo di alcuni comportamenti presso le popolazioni primitive: secondo l’antropologo francese gli scambi, effettuati sotto forma di donativi, in teoria volontari, in realtà erano fatti e ricambiati obbligatoriamente. Egli individuò, dunque, alla base dello scambio arcaico, il triplice obbligo, radicato nella psicologia umana, di dare, ricevere e restituire, ossia un principio di reciprocità, da cui dipendono le relazioni di solidarietà tra individui e gruppi, mediante lo scambio di doni pregiati. A queste problematiche si collegò anche l’analisi di Claude Lévi-Strauss (Bruxelles, 28 novembre 1908) sulle regole di matrimonio e parentela in diversi gruppi tribali, che sostenne l’esistenza di una correlazione tra le modalità dello scambio sociale e la solidarietà. Egli mise in relazione lo scambio sociale “ristretto” (quello che avviene tra due singoli soggetti) alla solidarietà “meccanica”, fondata sull’uguaglianza di gruppi e individui e sulla loro integrazione nel sistema sociale, collegando invece lo scambio sociale “generalizzato” alla solidarietà “organica”, tipica di una società fortemente differenziata e maggiormente diversificata nel complesso delle sue strutture e delle relazioni sociali. Cfr.: Kilani M., *Antropologia: una introduzione*, p. 256.

Questa interpretazione, che sottolinea il ruolo della collettività, è stata criticata dalla sociologia statunitense degli anni Sessanta che ha elaborato un approccio di tipo più individualistico, evidenziando come lo scambio abbia acquisito sempre più la caratteristica di una attività che serve a trasferire nel tempo e nello spazio un bene economico, una forma di comportamento sociale in cui gli individui stabiliscono una relazione calcolandone costi e benefici.

azioni, propri e caratteristici di quel gruppo. Nello stesso tempo, i componenti del gruppo danno vita anche ad un “sistema esterno”, cioè reagiscono nei confronti degli stimoli esterni al gruppo stesso. E’ dall’intrecciarsi di elementi del sistema interno con elementi del sistema esterno (conseguente all’elaborazione da parte del gruppo) che il gruppo diventa qualcosa di specifico, di diverso da quelli che erano gli elementi originariamente presenti in esso.

Homans, traendo alcune conclusioni dalle sue analisi, si convinse così che i principi operativi nelle relazioni sociali sono leggi psicologiche, tant’è che nel suo libro *Le forme elementari del comportamento sociale* (1961) egli enunciò questi principi nei termini della psicologia comportamentistica di B. F. Skinner⁸⁰ e, contemporaneamente, interpretò questi stessi principi come specifiche versioni dei principi della scienza economica.

Homans presenta una serie di proposizioni che possono aiutare a meglio afferrare il senso del valore della ricompensa nell’ambito dell’applicazione di un piano di incentivazione economica per obiettivi da parte di un’organizzazione.:

a) se nel passato un’azione è stata l’occasione per ottenere una ricompensa, quanto più gli stimoli attuali sono simili a quelli che hanno portato all’ottenimento

⁸⁰ Burrhus Frederic Skinner: psicologo statunitense (1904 - 1990). Dal 1936 ha insegnato nell’Università del Minnesota, poi in quella dell’Indiana e dal 1947 al 1975 nell’Università di Harvard. Tra le figure di maggiore spicco della psicologia contemporanea, ha dato un contributo fondamentale nel campo del condizionamento animale precisando il concetto di condizionamento strumentale. La sua posizione si situa nell’ambito del *behaviorismo* [secondo cui la psicologia deve studiare il comportamento, in quanto direttamente osservabile e quindi passibile di studio scientifico valido, e non i processi psichici, la coscienza, ecc., che sono esperienze individuali e quindi non possono essere oggetto di scienza, NdR] nelle cosiddette teorie S-R (Stimolo-Risposta), ma in modo originale rispetto agli altri teorici S-R quali C. Hull, K. W. Spence, o E. R. Guthrie, in quanto nega la possibilità di studiare delle “variabili intervenienti” interposte tra stimolo e risposta. L’unità di comportamento è semplicemente la correlazione tra stimolo e risposta. Uno dei maggiori contributi teorici di Skinner è consistito nella scoperta dell’*apprendimento per condizionamento operante*. Secondo Skinner, è responsabilità dello scienziato del comportamento operare in modo che l’ambiente in cui l’uomo vive sia controllato sin dalla sua nascita, in maniera che le contingenze che si incontrano portino all’apprendimento di comportamenti ben adattati. Skinner ha dato inoltre impulso all’*istruzione programmata* [che muove dall’individualizzazione dell’insegnamento e costruisce un percorso educativo adeguato a ciascun allievo o classe, NdR] e alle tecnologie educative. Cfr.: Skinner B. F., *The behavior of organism*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1938.

della ricompensa, tanto più l'individuo sarà spinto a tenere uno stesso comportamento;

b) quanto più spesso un'azione è stata ricompensata, tanto più spesso un individuo tenderà a ripetere tale azione;

c) quanto più un risultato appare degno di apprezzamento tanto più l'individuo tenderà a ripetere l'azione che lo ha prodotto;

d) tanto più spesso nel recente passato una persona ha ricevuto una particolare ricompensa, tanto meno degna di valore diventa per essa ogni ulteriore unità di tale ricompensa (è così introdotto il concetto di "sazietà" nel senso che l'esigenza di ricompense di un determinato genere è limitata);

e) se una persona riceve una ricompensa che non si aspettava, o una ricompensa maggiore di quella che si aspettava o non riceve una punizione che si aspettava sarà più probabile che essa manifesti un comportamento di approvazione e il risultato di tale comportamento diventa per lui maggiormente degno di valore; invece, se una persona riceve una punizione che non si aspettava o non riceve una ricompensa che si aspettava essa sarà adirata ed il suo comportamento aggressivo sarà maggiormente degno di valore.

Sostanzialmente, è necessario che la ricompensa attesa in cambio di una determinata azione sia sentita dal soggetto come "giusta" in quanto proporzionale ai costi dell'azione stessa e non importa che lo sia in senso assoluto: basta che sia il soggetto a ritenerla tale. Per questo motivo, come vedremo nei prossimi capitoli, è indispensabile che anche i criteri di giudizio nella valutazione della prestazione di un membro incentivato siano da questi percepiti come "giusti" e che la risultante di codesta valutazione rispetti gli sforzi compiuti.

L'originalità del discorso di Homans sta quindi nell'affermazione che chi agisce in un determinato modo lo fa in quanto si aspetta una ricompensa e non solo perché così è prescritto dalla società⁸¹.

Peter Blau⁸² riprende e sviluppa la teoria dello scambio di Homans iniziando anch'egli da una ricerca empirica, condotta nel campo della ricerca sulle organizzazioni. Nel 1964, mutuando alcuni principi da Homans, arriva ad una generalizzazione d'insieme: innanzitutto, secondo Blau, non tutti i rapporti sono rapporti di scambio, ma lo sono solo quelli che comportano ricompense effettive o aspettative di ricompensa da parte di coloro con cui si è in interazione. L'aspettativa o la presenza di ricompense nell'interazione è definita *attrazione sociale*.

Coloro che interagiscono cercano di ricevere il massimo possibile e cercano di attrarre l'altro mettendo in luce l'alto valore delle ricompense offerte. Con il procedere dell'interazione è inevitabile che tra le parti si crei qualche squilibrio e che alcuni si trovino ad avere più ricompense da offrire rispetto al altri. Sorge così la differenziazione all'interno del gruppo e questo è un problema di potere: alcuni si trovano nella condizione di chiedere sottomissione nel rapporto di scambio proprio in

⁸¹ Se gli individui tenessero un dato comportamento solo perché così è prescritto noteremmo ben pochi mutamenti; perciò, per comprendere la realtà istituzionale ed i suoi cambiamenti dobbiamo risalire ad esigenze proprie della stessa "natura umana".

In origine un individuo teneva un certo comportamento perché spinto da esigenze umane (ad esempio piangere durante un funerale); con il tempo certi comportamenti si sono istituzionalizzati e quindi sono compiuti in quanto socialmente prescritti (anche se viene perso il significato umano originario). Ma un comportamento che si tenga solo in quanto prescritto socialmente e non risponda anche ad esigenze umane universali tende ad essere superato e sostituito.

Anche il mutamento sociale si spiega con lo scambio. Infatti, sulla base dello scambio è possibile la capitalizzazione delle ricompense e quando si sarà accumulato un capitale a ciò sufficiente, si avvertirà l'esigenza di un mutamento istituzionale per investire tale capitale. Ovviamente non si tratta di un capitale in senso economico, anzi, spesso tale capitale è costituito dal prestigio acquisito che può essere rischiato nello scambio per creare una nuova istituzione. Ecco che appare chiaro che tale capitale è proprio di un gruppo di uomini, e, in ultima analisi anche di un solo uomo: le istituzioni non si perpetuano per il semplice fatto di essere consacrate in norme; esse si perpetuano solo nella misura in cui assicurano degli utili e in ultima analisi utili per singoli uomini. E poi, le norme consolidatesi in istituzioni e gli ordini impartiti nelle organizzazioni non possono mai prescrivere il comportamento umano fino all'ultimo dettaglio, anche se fossero osservate alla lettera.

⁸² Cfr.: Blau P. M., *The dynamics of bureaucracy: a study of interpersonal relations in two Government agencies*, University of Chicago Press, 1963 e Miner J. B., *Organizational behavior*, Volume II, M.E. Sharpe, 2006, pp. 289-298.

quanto esso non è equilibrato. Se tale sottomissione non avviene, chi detiene il potere può imporre sanzioni. Ma non tutte le sanzioni giungono ad essere socialmente accettate e si pone dunque il problema della legittimazione del potere. Anche coloro che detengono il potere devono fare in modo di mantenersi all'interno di quanto è stabilito dal gruppo sociale, altrimenti rischiano di perdere la loro posizione di supremazia.

Secondo quest'ottica, si esce da una concezione rigidamente individualistico-utilitaristica dello scambio perché l'utile che se ne ricava può essere stabilito dalle norme sociali. L'integrazione nella società diventa un valore riconosciuto e, in quanto tale, può essere considerato come una ricompensa.

L'integrazione, però, non è mai completa in quanto il raggiungimento di alcune ricompense avviene necessariamente a scapito di altre.

Va notato comunque che alla base delle macrostrutture sembra esserci l'interiorizzazione dei valori e delle norme mentre alla base delle microstrutture sembra esserci l'attrazione personale. Questo infatti è quanto si verifica in relazione al tema della direzione per obiettivi: essa infatti è in grado di sintetizzare l'aspetto macro (ad esempio l'identificazione con la cultura aziendale) e quello micro (ad esempio l'interesse economico derivante dalla fruizione del premio messo a disposizione), conducendo coerentemente ad un'efficace armonizzazione tra obiettivi organizzativi e scopi personali.

2.2. *Un presupposto all'MBO: il bisogno di autorealizzazione nel lavoro*

Sembra oramai assodato che l'impostazione del rapporto tra organizzazione e soggetti che vi lavorano fornita dal taylorismo (e in generale della teoria organizzativa classica⁸³) è del tutto inopportuna. Al contrario, è fondamentale che si tenga conto del benessere, delle motivazioni e dei bisogni del dipendente⁸⁴, e tra questi ultimi, in particolare quello di autorealizzazione nel lavoro.

⁸³ Secondo la teoria organizzativa classica le esigenze delle organizzazioni vanno considerate come la variabile indipendente a cui subordinare il comportamento umano. Cfr.: Bonazzi G., op. cit., p. 99.

⁸⁴ Se proviamo a pensare a tutte le azioni che accompagnano una nostra giornata tipo, ci renderemo conto facilmente che la gran parte di esse è guidata da scopi precisi: esse sono cioè volte a raggiungere dei precisi obiettivi e sono guidate da precise ragioni (pratiche, etiche, filosofiche, fisiologiche, economiche, ecc.) che vanno a costituire i motivi delle azioni stesse. Per quanto familiari e scontati questi concetti possano apparire, lo studioso che si pone come obiettivo quello di indagare queste motivazioni non si troverà davanti a un compito semplice. Questo perché la motivazione umana costituisce un costrutto psicologico complesso. Esso prevede la presenza di livelli di complessità molto diversi fra loro, ordinati in modo gerarchico: da risposte automatiche semplici e da spinte elementari si giunge sino a condotte molto articolate ed elaborate.

Volendo considerare come punto di partenza i bisogni fisiologici degli individui, si può considerare il concetto di *pulsione*, intendendola come la dimensione psicologica di un bisogno fisiologico. Le pulsioni forniscono dunque energia al comportamento, attivando gli individui all'azione per perseguire degli scopi. Esse sono stati temporanei, in quanto generalmente dopo che il bisogno che ne sta alla base è stato in qualche modo soddisfatto, la pulsione stessa sparisce: se abbiamo fame proviamo quindi la pulsione a procurarci del cibo, ma una volta consumato un pasto o comunque ridotto il senso di fame, la pulsione a procurarci del cibo scompare (a meno che tale pulsione non fosse originata da un effettivo bisogno fisiologico ma da più complesse motivazioni psicologiche, ad esempio il bisogno di assumere cibo come compensazione per carenze affettive). Da questo punto di vista questi stati pulsionali si contrappongono a disposizioni motivazionali più stabili, che vanno a costituire parte del carattere di una persona guidando scelte più a lungo raggio, avendo cioè influenze più durature. Naturalmente nella vita quotidiana noi sperimentiamo tutti questi bisogni e le connesse motivazioni come strettamente legati tra di loro, in quanto noi come esseri viventi dobbiamo vivere in sintonia con noi stessi (come composti da una parte fisiologica e una psicologica tra loro interconnesse) e con l'ambiente in cui siamo inseriti. Di conseguenza i bisogni che danno il via alle dinamiche motivazionali non si presentano tutti contemporaneamente e con la stessa urgenza. Come ha teorizzato nel 1954 lo psicologo statunitense Maslow, (il quale pubblicò a New York un lavoro dal titolo *Motivazione e personalità*) esiste una gerarchia dei bisogni: ciascuno di essi si intensifica o viene avvertito soltanto dopo che il bisogno precedente, più fondamentale per la sopravvivenza dell'uomo, è stato soddisfatto. In questa prospettiva i bisogni vengono distinti in primari e secondari; quelli primari riguardano le principali funzioni biologiche, e sono quindi i bisogni fisiologici e che risultano fondamentali per la sopravvivenza e la riproduzione dell'individuo. Collegati a questi primari ci sono i bisogni secondari, che potremmo definire come quelli più tipicamente umani: sicurezza, appartenenza, stima, autorealizzazione. Maslow distribuisce anche graficamente questi bisogni in una piramide, i cui gradini di base sono occupati dai bisogni di carenza (quelli primari che scompaiono una volta soddisfatti e si ripresentano solo in situazione di carenza: se ho fame e mi procuro del cibo, non avvertirò più il bisogno di mangiare fintanto che non sarò nuovamente affamato), mentre i gradini più alti sono costituiti dai bisogni di crescita, che piuttosto che scomparire tendono ad evolversi con il crescere della persona. Cfr.: Anolli L., Legrenzi P., op. cit., pp. 202-206.

La posizione centrale accordata a questo tipo di esigenza è stata per prima riconosciuta dalla *Scuola Motivazionalista*⁸⁵. La tesi dei motivazionalisti è che i fini

⁸⁵ Bonazzi definisce *afflizione tayloristica* quella situazione della metà degli anni 1950-60 che rendeva la teoria del lavoro di Taylor necessariamente da superare a causa del giudizio negativo che milioni di operai davano del lavoro in fabbrica svolto con quei metodi. I tentativi teorici di superamento di tale teoria si sostanziano – come già precedentemente esposto nella nota n. 4 della Prefazione - in due grandi scuole del pensiero organizzativo: quella motivazionalista e quella marxista. Accanto ad esse vi è la scuola francese che propone un superamento tecnologico. La scuola motivazionalista comprende un gruppo di studiosi sociali che soprattutto in America nel periodo 1960-70 cercano un superamento del taylorismo su un piano volontaristico. Il merito principale di tali autori sono quelli di aver saputo interpretare le esigenze del loro tempo, dando voce alle migliaia di operai che avevano bisogno di sentirsi uomini e persone anche nel lavoro alla catena di montaggio.

La *Scuola Motivazionalista* ha al suo interno una forte influenza psicologica e, insieme a Maslow – il cui pensiero verrà descritto più avanti, in particolare nelle note n. 50 e 51 -, Chris Argyris ne evidenzia l'importanza. Questi affermò che l'organizzazione moderna del lavoro [quindi la teoria tayloristica e le teorie ad essa legate, N.d.R.] comprimereva troppo la personalità del singolo lavoratore e non favoriva la crescita della sua personalità. La soluzione che in più occasioni e scritti propose Argyris non era quella di trovare soluzioni dall'alto: creare una dirigenza più sensibile e più democratica, ma di promuovere la nascita di gruppi informali di lavoro che si autogestiscano il lavoro discutendo fra loro e trovando le migliori soluzioni. Naturalmente tale proposta si dimostro un po' debole ed in seguito la sua teoria si è evoluta. La debolezza consiste nel fatto che c'è un rinvio troppo ottimistico ad una presunta democrazia di base che non sempre si riscontra nella realtà quotidiana.

Alla base della teoria di Argyris vi era una visione del lavoro quasi evolucionista: anche nel mondo del lavoro e nelle organizzazioni si passa da un momento spontaneo e poco razionale (fase dell'infanzia) ad un momento più sviluppato e razionale (quello della maturità). Da ciò la necessità di far crescere e maturare i dipendenti ed i lavoratori in generale. Tale modo di concepire il lavoro è centrale nel lavoro di Frederick Herzberg (1923 – 2000). Mentre Argyris ha cercato di evidenziare le differenze tra le necessità individuali e organizzative, Herzberg ha concentrato l'attenzione prevalentemente sulle motivazioni all'agire umano che, secondo l'autore, affondano le loro radici nei cosiddetti bisogni superiori dell'uomo. I bisogni vengono intesi come qualcosa che opera per dirigere il comportamento e soprattutto Herzberg si concentra soprattutto sui processi che derivano dalla soddisfazione di questi bisogni. Herzberg trasse la conclusione che esistono due tipi di fattori correlati alla soddisfazione sul lavoro: bisogni correlati strettamente all'attività che una persona svolge, chiamati *fattori igienici* e bisogni che ruotano attorno alla crescita e allo sviluppo personale, i *fattori motivazionali*. Secondo Herzberg le due tipologie di fattori possono influenzare la motivazione in maniera diversa. Egli distingue tra soddisfazione e non soddisfazione per il lavoro che, nella sua teoria, non sono antitetici: l'opposto di soddisfatto è insoddisfatto; allo stesso modo l'opposto di non soddisfatto è non insoddisfatto. Secondo Herzberg, i *fattori d'igiene* sono efficaci nell'estinguere la non soddisfazione al lavoro, comunque essi non possono essere fonti di soddisfazione; i *fattori motivazionali* motivano la prestazione al lavoro e possono portare soddisfazione, ma la loro assenza causa addirittura insoddisfazione. Conseguentemente esistono due tipi di popolazione: i *ricercatori di soddisfazione* e i *ricercatori di igiene*. I primi perseguono non solo il benessere economico, la sicurezza e il conforto dell'ambiente, ma soprattutto realizzazione, riconoscimento e continua crescita psicologica. I ricercatori d'igiene si preoccupano invece solo della remunerazione, delle condizioni ambientali in cui lavorano e della sicurezza e non percepiscono come necessari altri presupposti.

Herzberg quindi prende in considerazione le percezioni e le valutazioni individuali e dai suoi studi emerge ancora una volta la necessità di andare incontro alle esigenze del lavoratore. *Fattori igienici* e *fattori motivazionali* insieme determinano il clima di un'organizzazione, ne costituiscono rispettivamente l'aspetto oggettivo, della struttura e della gestione, e l'aspetto soggettivo dei fini individuali, delle aspettative e della relazione. Il clima diventa pertanto una variabile indipendente e influisce sulla soddisfazione, che, a sua volta, assume il ruolo di variabile dipendente.

In pratica Herzberg mette in risalto molte esigenze già evidenziate nella scala dei valori di Maslow: la differenza di fondo è che Maslow teorizza una scala sia storica che di evoluzione delle esigenze personali, mentre Herzberg non organizza tali soddisfazioni secondo una precisa gerarchia.

dell'organizzazione possono essere tanto più proficuamente perseguiti quanto più sono soddisfatte le esigenze di crescita personale dei soggetti, attraverso l'assegnazione di lavori stimolanti, vari e ricchi di significato e processi decisionali democratici e diffusi⁸⁶.

Un altro fattore motivazionale che può incidere sulla dimensione psicologica del bisogno di autorealizzazione è rappresentato dagli incentivi, che possono stimolare, attivare od intensificare un determinato comportamento. Essi possono essere distinti in materiali e non materiali. I primi sono innanzitutto quelli di tipo monetario, ma comprendono anche condizioni fisiche generali, benefici di posizione, sicurezza del posto, ecc. Gli incentivi non materiali includono gratificazioni morali, stima, prestigio, familiarità di metodi e di atteggiamenti all'interno dell'organizzazione, nonché quelle che Barnard in *La Funzione del Dirigente* [1938] chiama "condizioni di comunione": "*quel sentirsi a proprio agio nei rapporti sociali che è talvolta chiamato solidarietà, integrazione sociale, socievolezza o sicurezza sociale...*"⁸⁷.

Nel 1954 Abraham Maslow (1908 – 1970)⁸⁸, nel proporre la sua *teoria della scala dei bisogni umani*⁸⁹ prospetta un modello indubbiamente suggestivo per

L'appartenenza ad una medesima *scuola* è naturalmente molto evidente. Cfr.: Bonazzi G., op. cit., pp. 105-110.

⁸⁶ Come verrà precisato più avanti, nel paragrafo 2.5., il modello dell'MBO di Drucker assegna larga importanza proprio ad un processo decisionale di tipo diffuso, attraverso la fissazione di obiettivi condivisi.

⁸⁷ Cit. in Bonazzi G., op. cit., p. 86. Considerare l'impresa quale comunità di persone ha notevoli implicazioni sul piano della governance. Zamagni propone per le imprese di attuare il *democratic stakeholding* ossia di implementare sistemi di gestione in cui tutti i soggetti sono posti nella condizione di discutere e deliberare sulle questioni che toccano i loro interessi, condividendo diritti e doveri. Cfr.: Zamagni S., *Responsabilità Sociale delle imprese e "Democratic Stakeholding"*, "Working paper" N. 28, Forlì, AICCON, 2006.

⁸⁸ Abraham Maslow nacque il 1° aprile 1908 a Brooklyn, New York. Era il primo di sette figli. I suoi genitori erano immigranti ebrei dalla Russia, poco istruiti e per compiacersi inizialmente studiò legge al City College di New York ma nel 1934 conseguì il PhD in Psicologia alla University of Wisconsin. Dopo un primo periodo in cui si occupò di comportamento animale, si dedicò allo studio della motivazione umana e della personalità. Per quattordici anni insegnò al Brooklyn College per poi passare nel 1951 alla Brandeis University come direttore della Facoltà di Psicologia dove conobbe lo psichiatra tedesco Kurt Goldstein (1878 – 1965), uno tra i primi intellettuali ebrei costretti a fuggire negli Stati Uniti all'avvento del nazismo e tra gli studiosi più rappresentativi della Gestalt [altrimenti detta Scuola di Berlino, una delle più influenti scuole strutturaliste della percezione, N.d.R.]. Questi lo

interpretare le dinamiche motivazionali dei rapporti di lavoro. “*Si immagini ad esempio una fabbrica con salari bassissimi e frequenti infortuni sul lavoro; qui offrire un ambiente sociale più gradevole o un lavoro più stimolante non desterebbe alcun interesse e probabilmente apparirebbe come una provocazione per eludere il bisogno reale di paghe più alte e condizioni di lavoro più sicure. Ma s’immagini all’opposto un ufficio con alti salari, ambiente fisico confortevole, adeguati riconoscimenti sociali, ma dove il lavoro è monotono, piatto, privo di contenuti decisionali, incapace di coinvolgere l’interesse delle persone che lo eseguono. Lo schema di Maslow prevede che in questi casi alzare ulteriormente gli stipendi o dare più prestigiosi simboli di status serve poco per combattere la diffusa insoddisfazione provocata dal lavoro in sé. Quei provvedimenti verranno percepiti come surrogati per la mancata soddisfazione del bisogno collocato all’ultimo livello della scala, quello dell’autorealizzazione in un lavoro dai contenuti intelligenti.*”⁹⁰

introdusse all’idea di autorealizzazione e Maslow diede così inizio al suo lavoro teorico sulla piramide dei bisogni umani. Maslow sottolineò l’importanza dei valori nello sviluppo della personalità, criticando l’impostazione del comportamentismo e della psicoanalisi, ritenuta troppo riduttiva e meccanicistica. Il suo approccio si caratterizzò anche per la tendenza a studiare persone definite come sane, dalla cui osservazione e analisi Maslow derivò le caratteristiche delle persone autorealizzate, che rispecchiano da molti punti di vista la personalità comune, da cui traggono il meglio essendo a proprio agio con sé stesse e capaci di affrontare i propri limiti. Nel 1962 fondò la Società Americana di Psicologia Umanistica e nel 1968 ne venne eletto Presidente, ma solo due anni più tardi, l’8 giugno 1970, morirà di un attacco di cuore. Cfr.: Hoffman E., *The right to be human: a biography of Abraham Maslow*, J.P. Tarcher, 1988.

⁸⁹ Maslow distingue cinque grandi ordini, o livelli di bisogni che è possibile collocare lungo una scala gerarchica. Dal livello più basso o più semplice sino al livello più alto o complesso, essi sono:

1. bisogni fisiologici (che riguardano la sopravvivenza immediata);
2. bisogni di sicurezza (che riguardano la sopravvivenza sul lungo periodo);
3. bisogni sociali (che riguardano l’esistenza di un ambiente sociale gradevole);
4. bisogni dell’ego (che riguardano l’aspirazione ad un riconoscimento sociale del proprio status);
5. bisogni di autorealizzazione (che riguardano l’aspirazione ad un lavoro che arricchisca la dimensione psicologica interiore dell’uomo).

Cfr.: Bonazzi G., op. cit., pp. 100-101 e Maslow A.H., *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1995.

⁹⁰ Cit. da Bonazzi G., op. cit., p. 101.

Il bisogno di autorealizzazione⁹¹ è basato sulla tendenza all'affermazione personale e spinge le persone a svolgere al meglio i compiti in cui sono impegnati, in modo da incrementare la propria autostima. Chi vive intensamente questo bisogno tenderà a prefiggersi scopi alla sua portata, ma che al contempo non appaiono troppo facili, in modo da poter essere adeguatamente stimolati, ottenere giuste gratificazioni dai propri successi, ma non incontrare troppo spesso il fallimento⁹².

Parimenti, è opportuno che gli obiettivi posti dal piano di incentivazione economica MBO siano sfidanti ma raggiungibili, in modo da stimolare l'azione verso il risultato senza provocare un inutile, ed anzi, svantaggioso senso di frustrazione⁹³.

⁹¹ Il bisogno di autorealizzazione ha le sue radici nel tipo di rapporto genitore-bambino: se i genitori riversano sui figli aspettative realistiche, incoraggiandoli al contempo a trovare una loro indipendenza e premiando affettivamente i loro piccoli successi, è molto probabile che questo favorirà lo sviluppo di una buona motivazione al successo. Aspettative troppo elevate o al contrario eccessivamente basse (percepiti quindi come svalutanti da parte del bambino) portano ad inibire il bisogno di successo ed autorealizzazione dei bambini. Cfr., Anolli L., Legrenzi P., op. cit. pp. 223-225.

⁹² Come verrà precisato più avanti, nel paragrafo 2.5., è sulla base di queste riflessioni che Peter Drucker, nel proporre il suo modello di direzione per obiettivi, insiste sull'opportunità di fissare obiettivi raggiungibili.

⁹³ Sull'opportuna accessibilità agli obiettivi, si ribadirà anche nel paragrafo 3.6. dedicato alla motivazione derivante dall'MBO.

2.3. *Il significato della qualità per l'MBO*

La storia della scienza e della filosofia sembra essere permeata da un dualismo irrisolto: qualità *versus* quantità. Non è irrilevante affermare la preminenza dell'una sull'altra, perché da ciò dipende un diverso modo di intendere la realtà, di concepire la vita stessa⁹⁴.

Le origini della qualità come sistema, metodo e strategia produttiva possono essere fatte risalire all'epoca degli antichi egizi: la costruzione delle piramidi prevedeva infatti percorsi molto severi di controllo qualità riguardo la lavorazione e il trasporto dei blocchi di pietra, con pene durissime per coloro che trasgredivano le procedure, mettendo a rischio il buon risultato dell'organizzazione del lavoro⁹⁵. Nell'epoca della seconda rivoluzione industriale la qualità riferita alle organizzazioni è intesa in senso ingegneristico, cioè come risultato di un processo tecnico-produttivo derivato da un corretto assetto organizzativo, all'interno del quale l'uomo è uno strumento insieme ad altri strumenti fisici. L'uomo in quanto utensile. Con l'affermarsi della visione antropocentrica e con l'approccio ergonomico⁹⁶, questa

⁹⁴ Già la filosofia presocratica si era imbattuta in questo problema, poi affrontato da Socrate (469 – 399 a.C.), Platone (427 - 347 a.C.) e Aristotele (384 – 322 a.C.). Scrive Platone nel gruppo dei suoi *Dialoghi* dedicati al processo, alla condanna e alla morte di Socrate, accusato dagli Ateniesi di empietà ed illegalità [le accuse rivolte al filosofo avevano un valore politico, in quanto lo si riteneva reo di un delitto pubblico che ledeva il culto sacro della *pólis*, mirando a sconvolgere l'ordinamento civile e politico in virtù di un insegnamento sulla verità e sulla giustizia che minava le fondamenta stesse dello Stato conservatore. I nemici politici di Socrate temevano, infatti, le conseguenze politiche cui portava l'esaltazione della ricerca socratica, secondo cui il governo non spettava né a chi fosse ricco o nobile per diritto di nascita, né a chi fosse eletto dal popolo, ma ai veramente meritevoli per sapere e virtù, N.d.R.]: “*Socrate, volendo definire universalmente le virtù, apre la via alla scoperta delle qualità intese propriamente come essenze universali*”. Cit.: Berti E., *La qualità nel pensiero antico*, in Lorch E. R. (a cura di), *La qualità*, Il Mulino, Bologna, 1976, p. 23.

⁹⁵ I blocchi di pietra, utilizzati per la costruzione delle piramidi, venivano contrassegnati in modo da poter risalire alla cava di provenienza, al nome del caposquadra e ai suoi collaboratori i quali avevano tagliato, trasportato e posizionato le pietre. Cfr.: Gabassi P.G., Garzitto M.L., Perin G., *Psicologia e Qualità. La qualità come pratica e come valore*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2005, p. 5.

⁹⁶ L'ergonomia è lo studio dei rapporti che intercorrono tra l'uomo, gli oggetti, le macchine e l'ambiente nel corso di qualunque operazione o attività, in particolare lavorativa. L'ergonomia si delineò, nel 1949, in seguito agli studi condotti durante la seconda guerra mondiale per adeguare alle possibilità umane le attrezzature e le velocità di funzionamento dell'industria e delle macchine

concezione è andata modificandosi recuperando significati psicologici. Un grosso passo avanti nel definire il fenomeno qualità è rappresentato quindi dalla prospettiva che sposta l'attenzione dalle caratteristiche del prodotto alle necessità, ai bisogni, alle richieste esplicite ed implicite del cliente⁹⁷; ma ancora più elevata è la concezione di

belliche. Attualmente l'ergonomia ha un approccio interdisciplinare, che spazia dall'intelligenza artificiale all'ingegneria, dalla medicina al design industriale, alla statistica, all'analisi dei tempi e dei metodi di lavorazione. Le acquisizioni di tali scienze sono utilizzate per lo studio dell'uomo e delle sue possibilità percettive, intellettive, motorie e della sua maniera di operare. L'ergonomia cerca di individuare i parametri più importanti per un corretto rapporto uomo-macchina, eliminare i fattori negativi e rendere più facile e naturale l'utilizzo degli oggetti. I fattori negativi possono trovarsi sia nella macchina con la quale l'individuo è a contatto (p.e. la scarsa leggibilità o la troppo elevata velocità di lettura richiesta dagli strumenti), sia nell'ambiente dove rumore, vibrazioni, calore, luce, colore, odore possono distrarre, infastidire, danneggiare gli organi del senso e, al limite, le capacità intellettuali. Si studiano quindi i livelli ottimali delle prestazioni psicofisiche, il logorio nel tempo che l'organismo subisce nell'attività e si stabiliscono i criteri in base ai quali adeguarvi, per quanto possibile, macchine e ambiente. Si studiano successivamente i movimenti che possono compiere gli arti e, tra questi movimenti, quali sono i più naturali, quelli che producono il massimo rendimento e, se in un'azione si impiegano più arti, quali sono quelli più compatibili con l'azione stessa. La raccolta dei dati può essere fatta in senso assoluto e comporta la sperimentazione statistica su campioni di individui, la loro classificazione antropometrica e la definizione di nuove unità di misura la cui formulazione può dar luogo a vere e proprie discipline collaterali (ad esempio la psicoacustica). Si passa poi alla valutazione e all'analisi dell'operatività umana: si definiscono tutti i possibili rapporti uomo-macchina ampliando in questo studio il concetto di macchina. La parola macchina quindi, superando il significato convenzionale, viene a indicare sia la matita con cui si scrive, sia la racchetta con la quale si gioca a tennis o l'automobile che si guida, la scrivania a cui ci si siede, o la gru che l'addetto manovra, o, al limite, un sistema complesso come una centrale termoelettrica o una fabbrica. Per un approfondimento, cfr.: Cenni P., *Applicare l'ergonomia*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Inoltre, per conoscere quanto il nostro ordinamento prevede in fatto di sicurezza e salute dei lavoratori, cfr.: DLgs 626/94, elencato tra i principali provvedimenti legislativi riguardanti il mondo del lavoro, collocati come Allegato 6 in Appendice. Questo decreto legislativo non è stato il primo a regolamentare la sicurezza nei luoghi di lavoro, presente sin dagli anni cinquanta, ma ha superato alcune leggi precedenti, dando una forma organica alle normative sulla sicurezza nei luoghi di lavoro. Se ne può prendere visione accedendo al sito ufficiale della Presidenza del Consiglio dei Ministri www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/alleggerisci_carico/Dl626_94.pdf, unitamente alle successive modifiche (D.Lgs. 242/96, D.Lgs. 359/99, D.Lgs. 66/2000, Legge 422/2000, Legge 1/2002) in attuazione delle direttive 89/391/CEE, 89/654/CEE, 89/655/CEE, 89/656/CEE, 90/269/CEE, 90/270/CEE, 90/394/CEE, 90/679/CEE, 93/88/CEE, 97/42/CEE e 1999/38/CE. Inoltre, sull'ambiente e la sicurezza del lavoro, si rinvia a Natullo G., (a cura di) Rusciano M., Natullo G., *Diritto del Lavoro*, Utet, Torino, 2007, pp. 255-256.

⁹⁷ In Giappone è stata sviluppata la metodologia del *Quality Function Deployment*, che ha una duplice finalità: 1) rendere le funzionalità dei nuovi prodotti più rispondenti alle esigenze del consumatore; 2) anticipare alla fase di progettazione la messa a punto di processi aziendali atti a commercializzare il nuovo prodotto. Consiste nella sistematica scomposizione dei bisogni della clientela e delle caratteristiche qualitative attese in entità elementari alle quali far corrispondere specifiche procedure per la progettazione, il lancio, la gestione del prodotto. I benefici ottenibili sono, da un lato, la maggior soddisfazione del cliente, dall'altro la riduzione dei costi dovuti a modifiche dei prodotti/processi successivi al lancio del prodotto.

Le organizzazioni di successo sono quelle che tentano di ridurre a zero la probabilità di difetti del prodotto e sono in grado di attrarre il cliente con una lettura accurata dei suoi bisogni inespressi. Questo plus costituisce la qualità latente. Il processo di fidelizzazione si perpetua e si consolida quando le tre seguenti dimensioni di qualità sono assolute: qualità negativa azzerata, qualità positiva garantita, qualità latente soddisfatta. Cit.: Gabassi P.G., Garzitto M.L., Perin G., op.cit., p. 11.

*totalità*⁹⁸ che ispira il management ed interpretare la qualità organizzativa quale imprescindibile coinvolgimento sinergico e sistemico della *variabile uomo*, aperta alla manifestazione della soggettività: il dipendente diventa allora il cliente interno dell'organizzazione, e per tale motivo, collaboratore consultato e agente di miglioramento continuo, nell'ambito della logica dell'eccellenza competitiva⁹⁹. La qualità, in quanto valore comunicato e interiorizzato, diviene codice interno e strategia operativa: la qualità organizzativa viene fatta derivare dal benessere nell'organizzazione e dell'organizzazione, non prefigurando certamente una dimensione idilliaca idealmente prescritta, quanto piuttosto riconoscendo la pluridimensionalità di una filosofia manageriale che dedicando ampio spazio alla cura delle risorse umane quale bene principale dell'azienda, diviene qualità¹⁰⁰ di lavoro e di *output* e *outcome* organizzativi¹⁰¹.

⁹⁸ Il *Total Quality Management* corrisponde ad un sistema di gestione teso a realizzare e a perseguire la qualità in tutte le attività e i processi aziendali. Il concetto base della *qualità totale* è la ricerca continua di prestazioni migliori attraverso un perfezionamento continuo e a piccoli passi (*Kaizen*). Sulla base di questa impostazione, il profitto, nel breve termine, passa in secondo piano, ma tende a massimizzarsi nel lungo periodo perché l'azienda sviluppa meglio le proprie risorse. Cfr.: *Ibidem*, cap. 2.

⁹⁹ L'eccellenza competitiva è la capacità di guardare al mercato non in termini assoluti, ma relativi: è l'abilità di interpretare le esigenze dei propri clienti meglio dei propri concorrenti (*competitor*). Strumento principale è il *benchmarking*. Esso consiste nel confronto sistematico delle prestazioni di un'azienda rispetto a quelle di aziende ritenute eccellenti nello specifico ambito di indagine. Rispetto alla tradizionale analisi competitiva, che si concentra sul confronto tra prodotti di aziende concorrenti, il *benchmarking* allarga l'ambito di indagine ai servizi, ai processi e, in generale, alle modalità operative e gestionali, delle migliori aziende attive nei più diversi settori di mercato. Obiettivo di questo metodo è consentire all'impresa, mediante il confronto e l'adozione ragionata delle cosiddette *best practices*, cioè le migliori prassi, un consistente incremento delle proprie prestazioni. Cfr.: *Ibidem*, p. 11, 29.

¹⁰⁰ Nell'evoluzione del concetto di qualità nelle organizzazioni si colloca l'inizio della stagione certificatoria come elemento di garanzia di qualità (*Sistema Qualità*). Esso ha provveduto a normare strutture fisiche, processi produttivi, comportamenti organizzativi al fine di comprendere in un complesso codificato le tappe evolutive da seguire per raggiungere livelli di qualità riconosciuti come tale. Ma ad ogni buon conto, qualità non significa necessariamente certificazione e la certificazione non sempre implica necessariamente qualità. Dopo il rito della certificazione, la qualità certificata deve essere mantenuta poiché l'adempimento normativo non è sufficiente a trainare una visione improntata alla qualità nella cultura di una determinata organizzazione. Cfr. *Ibidem*, p.2.

¹⁰¹ *Output* si traduce in italiano come prodotto, e riguarda ciò che viene realizzato alla fine di ciascuna fase di progetto, come risultato immediato ed è qualcosa di concreto, tangibile. L'*Outcome* rappresenta l'impatto che ciò che viene prodotto/realizzato (*output*) ha nel medio-lungo periodo sull'ambiente. Può essere tradotto come risultato, anche se in modo improprio. Cfr.: Morley E., Bryant S. P., Hatrv H. P., *Comparative performance measurement*, The Urban Institute, 2001, p. 35.

2.4. *Il sistema di incentivazione: da Barnard all'applicazione dell'MBO*

Dal punto di vista sociologico, si può definire l'organizzazione come un sistema di relazioni cooperative, una forma coordinata d'azione comune per l'adempimento di una funzione o il perseguimento di uno scopo. L'esistenza di una cooperazione fra i membri distingue una società da un mero aggregato d'individui; ogni cooperazione, spontanea o cosciente che sia, ha bisogno di un'organizzazione per il raggiungimento di un fine¹⁰².

Barnard, nel 1970, fu il primo ad insistere nell'affermare che le organizzazioni sono sistemi cooperativi. La cooperazione è, secondo lui, l'essenza dell'organizzazione e deve rappresentare la principale preoccupazione dei manager

Inoltre, al fine di un approfondimento del significato di questi concetti, suggeriamo la consultazione on-line del manuale del Project Cycle Management Guidelines pubblicato dalla Commissione europea: http://ec.europa.eu/europeaid/multim...ls/t101_en.htm.

¹⁰² La nozione di *formazione sociale*, le cui radici vanno ricercate tanto nella concezione materialista e dialettica della società di Marx, quanto nella prospettiva dell'azione sociale di Weber, costituisce la cornice concettuale di questa prospettiva. In sociologia, il concetto di *formazione sociale* designa il "fluire di processi di avvicinamento e distanziamento interpersonale, di associazione e dissociazione che rappresentano l'elemento costitutivo della vita sociale" Cit. Gallino L., *Dizionario di sociologia*, Torino, Utet, 1993, p. 308 in Blasutig G., *Esercizi di diagnosi organizzativa*, op. cit., p. 54. Questa definizione fa riferimento all'instabilità dei vincoli associativi ed è dunque importante individuare i *materiali addensanti* [Blasutig, op. cit., p.54] prodotti dalla socialità della vita organizzativa. Essi si distinguono in tre categorie:

- bisogni psico-sociali degli attori organizzativi (bisogni di relazionalità, appartenenza ed identità, bisogni di autostima basati sullo status e sulla crescita personale, bisogni connessi alla sfera emozionale) [Solari, 2004 in Blasutig G., op. cit., pp. 55-56];
- basi istituzionali dell'azione organizzativa (convenzioni sociali, norme interiorizzate, sistema di valori, paradigmi cognitivi impliciti, simboli condivisi che vigono all'interno dell'organizzazione) [De Leonardis, 2001 in Blasutig G., op. cit., p. 56];
- legami sociali che si determinano per effetto delle relazioni e degli scambi intraorganizzativi (vincoli di reciprocità e capitale sociale [Granovetter, 1985; Ouchi, 1990 in Blasutig G., op. cit., p. 56] e rapporti di potere stabiliti non sulla base dell'autorità conferita dall'organizzazione ma sul controllo di risorse strategiche, materiali o simboliche, in base alle quali alcuni attori attuano giochi di potere per il controllo dell'esito degli scambi intraorganizzativi [Crozier, 1991 in Blasutig G., op. cit., p. 56]).

In base a quanto esposto, se l'organizzazione viene assunta a *formazione sociale*, l'azione collettiva si baserà sulla cooperazione.

che devono quindi possedere doti di complessità morale e di senso di responsabilità¹⁰³.

Per Barnard “*l’organizzazione formale è quel tipo di cooperazione tra uomini che è consapevole, deliberato, finalizzato*”¹⁰⁴. Questa frase illustra l’aspra differenza tra la sua prospettiva e quella dei teorici classici. Egli, infatti, pone in primo piano i soggetti (a differenza per esempio di Weber) e considera un’organizzazione come un’*economia degli incentivi*¹⁰⁵, nei quali gli individui offrono la loro partecipazione ed i propri sforzi, in cambio d’incentivi (salario ed altre ricompense monetarie) che le organizzazioni stabiliscono.

Ed è proprio da questo concetto che Barnard sviluppa tutta la sua teoria: gli individui cooperano per cercare di superare i limiti individuali (*parabola del masso*¹⁰⁶). Da questa cooperazione nasce un’organizzazione formale e, come sottolinea lui stesso, ovunque c’è un’organizzazione formale, esistono organizzazioni informali correlate ad essa.

Barnard già negli anni Trenta, fu tra i primi a sottolineare l’importanza, per l’organizzazione, di offrire delle motivazioni ai partecipanti, in modo che continuino a fornire apporti, di tempo, risorse e sforzi, all’organizzazione per raggiungere uno scopo. Simon, in seguito, riprendendo gli argomenti di Barnard, ha elaborato poi la “teoria dell’equilibrio organizzativo”, ossia un equilibrio che dipende dalla decisione di ogni individuo di continuare ad essere membro attivo di un’organizzazione.

¹⁰³ Cfr. Blasutig G., op. cit., p. 57.

¹⁰⁴ Cit. in Barnard, C. I., (tit. orig.) *The Functions of the Executive.*, Harvard University Press, Cambridge, MA., 1938, (trad. it.) *Le Funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970. p. 12.

¹⁰⁵ Cfr. Bonazzi G., op. cit., p. 85.

¹⁰⁶ Per la descrizione della *parabola del masso* rimandiamo alla nota n. 6 (Prefazione) e rammentiamo che essa fa riferimento alla convinzione di Barnard che il fine organizzativo non è mai riconducibile alla somma dei moventi individuali, così espressa: “...ciò che qui è importante non è quello che muovere il masso significa per ciascun uomo personalmente, bensì quello che egli pensa significhi per l’organizzazione nel suo complesso”. Cit. originale in Barnard C. I., op. cit., p.85 tradotta in italiano in Bonazzi G., op. cit., p. 81.

Secondo Barnard esistono ricompense direttamente derivate dal raggiungimento dell'obiettivo dell'organizzazione (quelle, cioè, collegate alla crescita dell'organizzazione) ma anche ricompense indipendenti dallo sviluppo dell'organizzazione. Questo perché, secondo alcuni, le organizzazioni funzionano sulla base dell'equilibrio tra contributi ed incentivi. Se gli incentivi sono maggiori dei contributi, le persone saranno più persuase a restare all'interno dell'organizzazione.

Barnard crede che gli incentivi più importanti non siano quelli materiali ma quelli non materiali, quelli, in sostanza, che danno riconoscimento, stima, prestigio, e soddisfazioni in generale¹⁰⁷.

L'insieme di relazioni di natura sociale che legano gli attori che svolgono una determinata attività economica assume un ruolo preponderante nella spiegazione del comportamento professionale; nelle aziende infatti, oltre alle relazioni che si basano sul naturale flusso di lavoro, vi sono generalmente relazioni all'interno di un'organizzazione che non si spiegano sulla base dei processi di lavoro ma che si basano su l'instaurarsi di rapporti fiduciosi o affettivi. Ecco perché i principali incentivi che guidano le azioni dei professionisti sono non solo di natura economica, ma legati al rispetto e all'approvazione dei propri colleghi.

Nelle imprese, la retribuzione può essere considerata come lo strumento principale attraverso il quale l'impresa persegue l'obiettivo di attirare, trattenere e motivare i lavoratori di cui necessita. Nell'arco della vita lavorativa assume particolare importanza la dinamica retributiva che rappresenta la parte della politica

¹⁰⁷ Quando Barnard parla di incentivi non materiali, non si riferisce soltanto alla gradevolezza psicologica dei rapporti informali, ma all'importanza delle gratificazioni fondate sulla dimensione morale dell'agire cooperativo. E' in questa prospettiva che si comprendono alcune sue proposizioni violentemente antimoralistiche come: *“Secondo me, quando le necessità minime sono soddisfatte, la pura forza degli incentivi materiali è per la maggior parte degli uomini estremamente debole e un suo aumento dipende quasi interamente dalla persuasione. Anche in organizzazioni strettamente economiche, in cui meno si suppone sia vero, il denaro senza distinzione, prestigio, posizione, è così chiaramente inefficace che è raro che si possa anche temporaneamente usare come stimolo un maggior guadagno se accompagnato da perdita di prestigio...”* Cit. in Bonazzi G., op. cit., p. 86.

retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo. Gli studiosi di comportamento organizzativo ritengono che la variabilità contributiva dipende dalle influenze motivazionali presenti in una determinata situazione: sarebbe tuttavia irrealistico pensare che la retribuzione possa incoraggiare prestazioni e comportamenti in modo da contrastare le altre influenze motivazionali presenti nel lavoro. Gli incentivi hanno lo scopo di riempire le *zone grigie* che non sono coperte né dal rapporto contrattuale, né dal rapporto gerarchico.

L'incentivo può creare quindi una plus-motivazione, ma occorre sottolineare che importanti studi sul comportamento hanno dimostrato che i veri fattori motivanti per molti lavoratori risiedono nel lavoro in sé, nella responsabilità, nel riconoscimento dei risultati e nell'autorealizzazione.

Gli incentivi possono essere classificati innanzitutto in:

- positivi, quelli che tendono a rinforzare i comportamenti attesi;
- negativi, quelli che tendono a scoraggiare i comportamenti devianti;

e possono essere:

- intrinseci, quelli collegati alla natura del compito (è il contenuto del compito ciò che gratifica l'individuo);
- estrinseci, quelli che fanno parte del contesto organizzativo nel quale si svolge il compito (p.e. la retribuzione).

Oltre a ciò, essi possono essere distinti in:

- di mantenimento, quelli che evitano la degradazione motivazionale;
- motivanti, quelli che producono ulteriore attivazione motivazionale.

All'interno del modello dell'MBO, gli incentivi per obiettivi prevedono l'erogazione di un *bonus* [premio, N.d.R.] - a fine periodo - nel caso di raggiungimento di determinati obiettivi definiti all'inizio del periodo di riferimento.

L'efficienza degli incentivi monetari in termini motivazionali è di difficile determinazione. Anzi, l'incentivo a livello retributivo può essere demotivante allorché non siano rispettate alcune regole generali quali la coerenza tra incentivo dato e sforzo percepito dall'operatore, la soddisfazione nella comparazione tra individui e la congruenza dell'incentivo con il valore dato dagli individui alla performance ed ai compensi.

Un altro problema da tenere in considerazione è il perseguimento e mantenimento di un buon clima organizzativo¹⁰⁸; individui dotati di un particolare potere possono dare una lettura della realtà che poi viene proposta ad altre persone e da queste condivisa. In pratica, la condivisione di una stessa modalità di lettura della realtà organizzativa può dipendere dalla presenza di stili di leadership sufficientemente autorevoli da poter fornire ai soggetti mappe cognitive specifiche ed ambienti conformi alle mappe proposte.

¹⁰⁸ La dimensione soggettiva e in particolare i processi cognitivi degli individui sono considerati gli elementi che danno senso alla cultura e a qualsiasi realtà esterna secondo il pensiero di Karl Weick. Questo autore, uno dei più importanti del pensiero organizzativo contemporaneo, sostenne, nel 1976, che la realtà è priva di senso se la consideriamo a prescindere dal significato che gli individui le attribuiscono. La modalità attraverso la quale assegniamo un senso a tutto ciò che viviamo venne chiamata da Weick *sensemaking*, un processo che consiste nel conferire un ordine logico all'insieme caotico di informazioni che riceviamo dall'esterno, strutturando tutti gli elementi all'interno di mappe cognitive che predispongono il nostro comportamento futuro e possono, allo stesso tempo, essere influenzate da ciò che, in un secondo momento, si presenta alla nostra attenzione.

I processi di creazione di senso, secondo Weick, coincidono con i processi di organizzazione, detti *organizing*; creare senso e organizzare sono la stessa, non c'è distinzione tra questi due atti, nonostante attengano uno al piano mentale e l'altro al piano pratico.

Nel novero dei numerosi autori che hanno evidenziato i rapporti tra il clima organizzativo e la leadership, Weick fa parte di quel filone di studiosi che non ha tuttavia dimenticato l'irriducibile specificità di ogni singolo individuo e quindi l'inevitabile complessità e pluralità delle attribuzioni di significato. Proprio come sono molteplici le modalità di *sensemaking*, così esiste pluralità nelle modalità di percezione del sistema organizzativo all'interno del quale viviamo.

Questa ammissione di molteplicità ci riporta al concetto di clima, considerato plurale proprio perché sottoposto all'influenza di numerosi fattori e condivisibile solo nella misura in cui le modalità percettive ed i vissuti dei singoli attori organizzativi possano presentare degli aspetti comuni. Cfr.: Weick K., trad. it. *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina, Milano, 1997.

Questa affermazione porta ad asseverare l'influenza della leadership sulla definizione e sulla modalità di percezione del clima organizzativo: per ottenere il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione, la Direzione deve creare un ambiente di lavoro motivante e fondato su un *ethos* di socievolezza.

Questa è un'idea secondo cui i risultati vanno certamente ottenuti, ma vanno raggiunti non tanto attraverso il comando gerarchico, la formalizzazione di strutture e rapporti, l'impiego esclusivo di incentivi materiali, bensì utilizzando e valorizzando le risorse tipiche di queste organizzazioni, pertanto attraverso un clima interno collaborativo, una condivisione di responsabilità e partecipazione diffusa.

Handy¹⁰⁹ propone tre gruppi di teorie sulla leadership. Ognuna di queste può aiutare il manager a comprendere meglio il suo ruolo di leader:

- *teorie sulle caratteristiche*: i buoni leader hanno in comune alcune caratteristiche, ereditate o apprese, quali intelligenza, iniziativa, sicurezza di sé e una mente agile (*helicopter mind*) per comprendere il particolare anche osservandolo in un contesto più ampio;
- *teorie sullo stile*: alcuni tipi di comportamento [stile di leadership *democratico*, NdR] sono più efficaci di altri [stile di leadership *autocratico* o *permissivo*, NdR] per un leader.
- *teorie sulle situazioni contingenti*: i vari stili di leadership devono essere adattati alle diverse circostanze (il leader autocratico dimentica certamente l'importanza del valore della partecipazione e della condivisione degli obiettivi ma, colui il quale adotta uno stile democratico in ogni situazione e in qualunque fase del processo organizzativo può rivelarsi troppo focalizzato

¹⁰⁹ Cfr.: Handy E., *Understanding Organizations*, Penguin, Londra, 1981 in Andersen E. S., Casonato G., Grude V. K., Haug T., (tit. orig.) *Goal Directed Project Management*, Kogan Page Limited, London, 1987, (trad. it.) *Leadership. Innovazione. Risultati.*, Franco Angeli, Milano, 199, pp. 190-191.

sulla dimensione comunicativa sottovalutando gli aspetti logistico-organizzativi e di coordinamento necessari alla realizzazione dell'obiettivo prefissato).

Adair¹¹⁰ ha invece sviluppato un approccio funzionale alla leadership: *la leadership basata sulle azioni*. Egli sostiene che il manager dispone di otto funzioni [sovrapponibili, NdR] che vanno bilanciate in relazione alle necessità del gruppo che sta gestendo, degli individui che compongono il gruppo e dei compiti che essi stanno eseguendo. Esse sono: definire il compito, pianificare, organizzare, dare istruzioni, valutare, controllare, motivare, essere di esempio.

Il buon manager deve inoltre possedere attitudini alla leadership, intesa in un'accezione più vasta di quella strettamente manageriale. In particolare, egli dovrebbe riconoscere, d'accordo con Elton Mayo¹¹¹, Eric Berne¹¹², Thomas Harris¹¹³ e molti altri ancora¹¹⁴, che il fattore più significativo di influenza sull'efficienza e l'efficacia delle organizzazioni è rappresentato da un buon rapporto interpersonale basato sul reciproco rispetto.

La differenza fra il vecchio management il cui motto era: «fai tu a modo mio» e il nuovo che afferma: «questo è l'obiettivo; a te di stabilire come raggiungerlo» è

¹¹⁰ Adair J., *Effective Leadership*, Gower Press, Londra, 1983 in Andersen E. S., Casonato G., Grude V. K., Haug T., op. cit., p. 194.

¹¹¹ Mayo E., *The social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard Business School, Boston, 1954 in Andersen E. S., Casonato G., Grude V. K., Haug T., op. cit., p. 194.

¹¹² Berne E., *Games People Play*, Grove Press, New York, 1964 in Andersen E. S., Casonato G., Grude V. K., Haug T., op. cit., p. 193.

¹¹³ Harris T., *I'm OK – You're OK*, Harper & Row, New York, 1969 in Andersen E. S., Casonato G., Grude V. K., Haug T., op. cit., p. 193.

¹¹⁴ Ad esempio, Lao-Tse (o Lao Tsu, il “Vecchio Maestro”, fondatore del taoismo tra il VI e il V secolo a. C.) sosteneva che i migliori, quando hanno portato a termine il loro compito, fanno in modo che tutti gli altri dicano “l'abbiamo fatto noi”. in Andersen E. S., Casonato G., Grude V. K., Haug T., op. cit., p. 193.

misurabile in termini di crescita professionale, dignità personale, valore del lavoratore.

E avere alle proprie dipendenze collaboratori di valore accresce il valore dell'impresa.

2.5. *L'MBO di Drucker come soluzione organizzativa*

Secondo Peter Drucker, l'MBO varca finanche la soglia della qualità. Come si è riferito nei capitoli precedenti, l'MBO è una tecnica di gestione d'impresa che punta a raggiungere i migliori risultati dalle risorse disponibili, coinvolgendo i collaboratori nel conseguimento di obiettivi allineati alle indicazioni strategiche della Direzione. Dirigere per obiettivi significa mettere in campo capacità decisionale, di raggiungimento dei risultati e di individuazione di quegli obiettivi in grado di assicurare il successo all'impresa, soprattutto nel medio-lungo periodo: obiettivi di routine, di innovazione, di miglioramento.

Le operazioni dirette alla pratica della gestione per obiettivi sono strettamente connesse al concetto di *empowerment* [accrescimento del valore formativo del lavoratore, nonché della forza economica dell'organizzazione, N.d.R.] e si raccordano all'uso del decentramento in quanto sono volte ad illustrare ai membri dello staff *cosa* deve essere fatto, lasciando loro massima libertà nella scelta del *come* farlo. Infatti, affinché il principio funzioni sul serio, i singoli collaboratori devono essere capaci di svilupparlo personalmente, esprimendo al meglio il proprio potenziale intellettuale e creativo.

Soprattutto nelle organizzazioni *knowledge-based* [ad alta intensità di conoscenza, N.d.R.], l'MBO crea un collegamento tra la visione strategica del top management e la strategia di implementazione e quindi, la responsabilità degli obiettivi viene declinata dall'organizzazione ai suoi membri, i quali, consapevoli di essa risultano più motivati ad impiegare proficuamente le proprie euristiche¹¹⁵.

¹¹⁵ Numerose recenti ricerche [Borgida e Howard-Pitney 1983; Chaiken, Liberman e Eagly 1989; Hilton e Darley 1991; Fiske 1993] dimostrano che le persone sono dei pensatori sociali flessibili: quando la posta in gioco è insignificante, possono mostrare avarizia, nel senso che si affidano a quelle scorciatoie mentali, definite *elaborazioni automatiche*, che garantiscono una modalità di pensiero rapida con uno sforzo minimo, a volte assolutamente non intenzionale ed involontario, economizzando di fatto le proprie risorse cognitive; quando però affrontano decisioni più importanti o

Peter Drucker afferma che nelle imprese basate sulla conoscenza occorre acquisire consapevolezza che i lavoratori della conoscenza *“non sono dipendenti, sono persone”*¹¹⁶ e l’unico modo per ottenere la leadership è di impiegare del tempo con loro per una reciproca conoscenza, mettendo in atto l’ascolto. Anche nelle situazioni di crisi e caratterizzate da rigidità, nel senso che non è possibile realizzare *turnover* nel personale¹¹⁷, Drucker sottolinea l’importanza di rendere produttivi i lavoratori che si hanno. In questi casi *“le loro [dei manager, N.d.R.] «relazioni con i dipendenti» sono un dato praticamente non modificabile; a fare la differenza sono le loro «relazioni con le persone»”*¹¹⁸. Egli sottolinea che si sta realizzando un passaggio epocale: è infatti persuaso che *“l’affermazione del lavoro basato sulla conoscenza e dei knowledge worker (...) è un cambiamento tanto profondo quanto quello della Rivoluzione Industriale. Esso non richiederà solo qualche nuovo programma e qualche nuova pratica lavorativa, per quanto utili possano essere, ma richiederà politiche, valori, sistemi di misura e obiettivi nuovi. Ed è prevedibile che non basteranno pochi anni per portare a termine tutto ciò. In ogni caso, abbiamo intorno a noi un numero sufficiente di organizzazioni di successo basate sulla conoscenza che ci mostrano quale deve essere l’ipotesi fondamentale nella gestione del personale; eccola: «i dipendenti potranno anche essere la nostra più grande passività, ma le persone sono la nostra più grande opportunità»”*¹¹⁹.

quando vengono loro richiesti compiti inferenziali di grande qualità, adottano strategie diverse, più efficaci e raffinate, compiendo inferenze più complesse e precise. In questo caso si parla di *elaborazioni controllate*. Questo genere di pensiero volontario e deliberato implica energia e motivazione; se le persone sono preoccupate, stanche o demotivate, sarà più difficile che operino con un elevato grado di qualità inferenziale. Cfr.: Aronson Elliot, Wilson Timothy D., Akert Robin M., *Psicologia sociale*, Bologna, Il Mulino, 1997, pp. 97-99.

¹¹⁶ Cit.: Drucker P.F., trad. it. *Il management della società prossima ventura*, Milano, Etas Libri, 2003, p. 91.

¹¹⁷ In economia con *turnover* s’intende il ciclo di rinnovo o la sostituzione del personale. La velocità del turnover può essere alta, quando vengono assunte diverse persone nuove in azienda e ne escono altrettante. Bassa quando il ciclo di assunzioni-dimissioni è minore.

¹¹⁸ Cit.: Ibidem, p. 102.

¹¹⁹ Cit.: Ibidem, pp. 104-105.

La direzione per obiettivi richiede pertanto che a ciascun membro dell'equipe di lavoro vengano fissati obiettivi:

- *coordinati* con la strategia dell'impresa, perché direttamente derivanti dal piano di azione che l'impresa si è dato per l'immediato futuro;
- *misurabili*, perché se ne possa monitorare il conseguimento sia nel caso di buon risultato, sia in caso di insuccesso;
- *raggiungibili*, perché in caso contrario ne deriva irrimediabilmente frustrazione, ma al tempo stesso sfidanti;
- *condivisi*, perché soltanto con l'impegno totale di chi li deve conseguire si può ottenere il miglior risultato;
- *tempificati*, perché senza scadenza l'obiettivo non è convincente e perché sia possibile il monitoraggio in corso d'opera.

Stabilire un obiettivo equivale all'attivazione di un processo che è al contempo tangibile e conoscitivo, ricco di *feedback* [risposte e retroazioni, N.d.R.] e di controlli interni. I criteri di responsabilizzazione e l'autonomia accordata ai dipendenti nella pianificazione del proprio lavoro diventano quindi fondamentali soprattutto perché la maggior parte delle aziende oggi deve fare i conti con mercati fortemente dinamici e sempre più competitivi¹²⁰: il paradigma organizzativo richiede pertanto una ri-progettazione delle strutture che formano un'organizzazione.

¹²⁰ La libera impresa è oggi sciolta da ogni laccio, pervicacemente a caccia di nuove opportunità di profitto in tutto il globo. Si hanno fondati motivi per ritenere che, nel più lungo periodo, prevarrà la spinta della globalizzazione sulle condizioni dei mercati dei beni, dei fattori di produzione (lavoro e capitale) e degli strumenti monetari e finanziari. La dematerializzazione dell'economia ridurrà il peso delle rendite di posizione e l'educazione quello dei costi dell'ignoranza. Gli Stati, sotto lo stimolo delle istituzioni, si dovranno fare carico di creare istituzioni adatte alla competizione globale, ossia regole del gioco che offrano opportunità e non vincoli, e giocatori preparati a sfruttarle positivamente. In un contesto nel quale la globalizzazione è un processo dinamico irreversibile, occorre essere competitivi per garantire, mantenere nel tempo e potenziare i modelli locali che entrano tra loro in contatto gettando le fondamenta di un mercato globale. La competitività è necessaria per costruire un modello destinato a durare nel tempo, sostenibile, che sappia conservare il suo posto nel mondo di domani, dove si viva bene, vi sia prosperità e coesione sociale piuttosto che disoccupazione, esclusione, disparità crescenti, povertà e insicurezza. In quest'ottica la competitività può essere

Secondo Drucker questo processo si articola in cinque punti:

- i. spiegare e inquadrare l'intera gamma dei fenomeni connessi all'attività aziendale in un piccolo numero di proposizioni;
- ii. sottoporre queste proposizioni alla verifica dell'esperienza concreta;
- iii. predire il comportamento aziendale;
- iv. valutare la validità e l'opportunità delle decisioni nel momento in cui vengono prese;
- v. mettere i manager in grado di analizzare la propria esperienza e di valutare il proprio operato¹²¹.

In uno dei suoi libri più importanti, *Il Potere dei Dirigenti*, [1954], Drucker afferma che vi sono otto aree nelle quali si devono fissare obiettivi e misurare le performance, che sono le stesse in cui l'azienda è visibile sotto un profilo economico, sociale e finanziario:

- la posizione occupata sul mercato;
- le innovazioni;
- le risorse fisiche e finanziarie;

considerata un mezzo e non un fine, e la globalizzazione il fattore determinante un maggiore livello di competitività, perché attraverso una migliore efficienza le imprese possano avere voce in un contesto sempre più grande e sempre più specializzato. Interessante a questo proposito, la lettura di Archibugi D. e Imperatori G., *Economia globale e innovazione. Le sfide dell'industria italiana*, Roma, Edizioni Donzelli, 1997.

Per complementarietà, consigliamo anche la lettura di Glyn A., *Capitalismo scatenato. Globalizzazione, competitività e welfare*, Milano, Brioschi, 2007. Il testo presenta una chiara e sintetica interpretazione del capitalismo, assunto ad ideologia dominante e modello per la crescita economica nei paesi più ricchi e industrializzati e si propone di capire se il paradigma della logica del profitto e il rafforzamento del ruolo del mercato abbiano veramente aiutato la crescita economica. L'autore si chiede se il progressivo smantellamento del welfare sociale, sacrificato alla logica di una maggiore competitività, sia davvero inevitabile. Oppure se non sia possibile costruire un modello economico e sociale alternativo, più sostenibile, più equo e più efficace.

¹²¹ Cfr.: Bonazzi, op. cit., p. 288.

- la redditività,
- l'operato dei dirigenti e la loro formazione;
- le prestazioni e gli atteggiamenti dei dipendenti;
- le responsabilità pubbliche.

Tra i vari campi elencati, quello della formazione dei manager è sicuramente il più innovativo. Fare formazione¹²² equivale ad assicurare sia all'impresa che al collaboratore strumenti per migliorare le rispettive performance. Gli obiettivi di crescita professionale sono fra quelli che più sposano nel contempo gli interessi dell'impresa e quelli del dipendente¹²³. E' nell'essenza della Direzione far sì che tra i manager coinvolti nel raggiungimento di un obiettivo cresca una dimensione

¹²² Il concetto di formazione ha molteplici significati ed è usato in diverse discipline; il significato deriva da *formare* da cui *dare una forma*. Il concetto *formato* si differenzia da *fatto* proprio per la struttura organica e organizzata. Il contenuto di un cassetto si realizza in un attimo: la formazione richiede del tempo tecnico, tempo che necessita per "formare", per assimilare e per comprendere. La formazione infatti non è un insieme di nozioni contenute in un cassetto ma al contrario è il risultato di un piano formativo organico che tende a strutturare, solidificare e rinforzare in maniera completa. Questo vale sia sotto il profilo della struttura delle cose sia sotto il profilo delle persone; per fare un esempio, quando si parla della formazione della Terra o della formazione del Regno d'Italia non si fa riferimento ad un istante, ma ad un processo che è durato nel tempo, al fine di strutturare, organizzare, regolare, confinare, ecc. Questo processo formativo vale, qualunque sia il motore che lo ha determinato. La formazione della Terra è avvenuta per un Creatore o per il Big Bang, così come la formazione del Regno d'Italia è avvenuta per la volontà di persone. La formazione umanistica di uno scrittore come Alessandro Manzoni (1785 – 1873) non è avvenuta per caso o in un istante, ma in un processo formativo di anni. La formazione in ambito organizzativo è un processo complesso di trasferimento di contenuti e metodi per fare acquisire alle persone livelli intellettuali, culturali, emotivi e spirituali sempre maggiori. Per un approfondimento empirico rimandiamo a AA.VV., *Formazione e sviluppo organizzativo. 10 casi in aziende di prodotti e servizi, non profit, sanità, pubblica amministrazione e in un contesto formativo*, Milano, Franco Angeli, 2003.

¹²³ Nel momento in cui il fine comune viene perseguito tramite l'organizzazione formale, esso diventa il fine dell'organizzazione – quindi un fine impersonale – e da esso vanno analiticamente distinti i moventi per cui gli uomini partecipano all'organizzazione. Secondo Chester Barnard, il fine dell'organizzazione non ha alcun significato per l'individuo. Anche quando gli scopi di un membro partecipante coincidono di fatto con il raggiungimento del fine dell'organizzazione – come nel caso di un'azionista di maggioranza – il significato da attribuire al raggiungimento del fine dell'organizzazione come entità complessiva va considerato come distinto dal movente personale di quel membro. Dalla distinzione tra fini organizzativi e moventi individuali consegue che non ci si può limitare a perseguire soltanto i fini impersonali dell'organizzazione, ma che vanno tenuti presenti anche i moventi dei singoli membri. Il problema quindi è quello di riuscire a mobilitare consensualmente un insieme di individui per un fine che non è loro, e di offrire al contempo a tali individui incentivi sufficienti a soddisfare la loro motivazione personale a partecipare. Cfr. Bonazzi, op.cit., pp. 82-83.

imprenditoriale che nel passato si supposeva ristretta unicamente al massimo vertice aziendale. Questa dimensione può essere appresa attraverso una metodologia che accompagna il processo stesso di fissazione e di perseguimento degli obiettivi, secondo le seguenti fasi:

- i. gli obiettivi emergono in una serie di riunioni allargate anche ai dirigenti inferiori, nel corso delle quali vengono individuate aree strategiche di sviluppo dell'azienda. Per ciascuna area i problemi vengono discussi da tutti superando le divisioni specialistiche e gerarchiche del lavoro;
- ii. per ogni area, la Direzione contratta collegialmente con i vari responsabili i piani d'azione di gruppo ed individuali da raggiungere entro determinate scadenze, fissando, attraverso una vera e propria trattativa, obiettivi specifici e misurabili in rapporto alle risorse disponibili, alle difficoltà, ai possibili imprevisti. Lo scopo è quello di pervenire ad un piano d'azione condiviso, né troppo difficile, né troppo facile;
- iii. i responsabili di area e i loro superiori tengono delle riunioni periodiche di valutazione su quanto è già stato raggiunto dei risultati delineati in partenza, verificando le eventuali difficoltà insorte e predisponendo le eventuali correzioni da apportare all'operato già compiuto.

Con questo metodo non si stabiliscono soltanto degli obiettivi in un clima di democrazia competitiva ma si ottiene anche lo scopo di formare sul campo i nuovi dirigenti. Il modo più efficace per formare dei dirigenti adatti a gestire degli obiettivi sempre più delicati ed ardui non è quello di creare dei dirigenti di riserva (i cosiddetti "vice"), bensì quello di affidare compiti limitati ma organicamente già completi a delle persone che hanno peraltro già partecipato all'attività collegiale di individuazione e contrattazione degli obiettivi.

Per di più, l'incentivazione, oltre ad essere un meccanismo di ricompensa, è un meccanismo di controllo, di tipo organizzativo e sui risultati, che rappresenta una delle possibili soluzioni al problema dell'allineamento tra obiettivi individuali e aziendali.