

Amalia Lucia FAZZARI e Sergio BINI

MANAGEMENT & QUALITÀ

le intangibilità competitive cultura, comunicazione, benessere, percezione

gli autori

Amalia Lucia FAZZARI

Laureata in Economia e Commercio; ricercatore confermato presso l'Università di Roma Tor Vergata presso la quale ha per incarico la cattedra di Economia Aziendale ed Economia e Gestione della Qualità; Ispettore Coordinatore dell'Istituto Certi-quality; docente in Economia e Gestione della Qualità in Master universitari e corsi di formazione; responsabile Qualità della Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tor Vergata; responsabile organizzativo della Metis Società Scientifica dei Medici di Medicina Generale. [amyfazzari@tin.it]

Sergio BINI

ingegnere; dirigente d'azienda; vice presidente AICO-ci (Associazione Italiana Cultura per la Qualità-centro insulare) di Roma; coordinatore del Gruppo di Lavoro "indicatori e comunicazione per la Qualità" GL6 dell'UNI; docente di "Customer Satisfaction" e "comunicazione per la Qualità" in Master universitari e nei corsi ufficiali di AICO-ci; è stato relatore in numerosissimi Convegni, Conferenze, Seminari ed ha tenuto lezioni nelle principali Università italiane; è autore di oltre cento scritti sulla materia. [sergio_bini@yahoo.it]

Melissa BASSANELLI

Laureata in Economia Aziendale; dottoranda di ricerca in economia e organizzazione presso la Facoltà di Economia della Università degli Studi di Roma Tor Vergata.
Ha collaborato attivamente nelle fasi preparatorie e di predisposizione della presente pubblicazione.

Allegato al numero di maggio 2008 della Rivista DE QUALITATE

Riproduzione vietata ai sensi di legge (articolo 171 della legge 22 aprile 1941, n. 633).
Senza regolare autorizzazione dell'autore è vietato riprodurre questo volume anche parzialmente e con qualsiasi mezzo, compresa la fotocopia, anche per uso interno o didattico.

PRESENTAZIONE

Queste pagine raccolgono il frutto di una serie di riflessioni che gli autori sviluppano da diverso tempo confrontandosi in occasione di costruttivi e ricorrenti scambi di vedute e confronti sulle tematiche; confronti che si sono sviluppati in maniera laica ed avvincente cercando di portare a sintesi i diversi modi di vedere le cose, e figli delle differenti esperienze formative e professionali maturate, oltre che generazionali.

Tutti gli approfondimenti hanno preso le mosse da una domanda che può sembrare semplice e rivoluzionaria nello stesso tempo: «ma oggi, ha ancora senso parlare di servizi, differenziandoli dai prodotti? Ed in un futuro che diventa obsoleto sempre più rapidamente come devono/possono cambiare le componenti intangibile per rimanere sempre competitivi?».

A partire da questo quesito, che potrebbe essere considerata la madre di tutte le considerazioni, si è attivato il confronto -anche a distanza- che si è sviluppato con una logica riconducibile al modello ipertestuale, per poi rientrare sempre alla “home page” Sicuramente oggi dovremmo parlare di una società intangibile piuttosto che semplicemente post-industriale e/o post-terziaria.

L'evoluzione semantica dei prodotti ha portato i clienti a ricercare “soluzioni integrate”, piuttosto che semplici merci e/o servizi.

La trama all'interno della quale si svolgono tutte le relazioni comunque competitive delle organizzazioni è composta di “relazioni tra persone” e come tali regolate da uno scambio di energie emotive e comunicazionali.

Nel percorso che è stato seguito per cercare di fissare in questa agile pubblicazione, è stato forte il desiderio di creare un tragitto metodologico che potesse in qualche modo sia fissare le riflessioni maturate, sia stimolare ulteriormente lo sviluppo del dibattito, nonché porre le basi per gli approfondimenti futuri, attraverso una divulgazione dei concetti principali che possono sintetizzare il lavoro svolto.

Il percorso continua, perché nulla è fermo ed immutabile, ma tutto si trasforma ...

Buona lettura

A.L.F. e S.B.

SOMMARIO

-. presentazione	3
1. competere nell'era dell'immateriale <i>di Amalia Lucia Fazzari, Sergio Bini e Melissa Bassanelli</i>	5
2. ambiente, cambiamento, processi, valore <i>di Amalia Lucia Fazzari</i>	7
3. la conoscenza <i>di Amalia Lucia Fazzari</i> conoscenza, tecnologia e globalizzazione; la gestione della conoscenza; cosa accadeva nel modello fordista?; la gestione della conoscenza nel terzo millennio; conoscenza e gestione delle risorse umane; conoscenze de-materializzate e capitale umano; il soggetto dell'apprendimento: la risorsa uomo; conoscenza e capitale intellettuale	11
4. le competenze del capitale umano <i>di Amalia Lucia Fazzari</i> le risorse immateriali, il “capitale intellettuale” ed il “capitale umano”; le risorse immateriali nella prospettiva aziendale; risorse immateriali e conoscenza aziendale; dal capitale umano al capitale intellettuale: la centralità delle persone nell'apprendimento organizzativo	24
5. i processi di apprendimento <i>di Amalia Lucia Fazzari e Melissa Bassanelli</i> il triangolo della progettazione; la gestione del processo; la gestione dello sviluppo; la gestione dei sistemi di ricompensa; il sistema premiante	39
6. il benessere nelle organizzazioni per la qualità dei servizi <i>di Sergio Bini</i> la peculiarità dei servizi e della qualità nei servizi; la Qualità per i servizi; il mutuo condizionamento tra organizzazione e servizio fornito; il ruolo delle persone; l'insoddisfazione dei lavoratori si ripercuote sull'organizzazione; dalla felicità delle persone alla qualità dei servizi	53
7. per una cultura dell'organizzazione orientata all'ascolto ed alla misurazione <i>di Sergio Bini</i> La dimensione culturale nella gestione dei servizi; l'orientamento al cliente parte da una diffusa cultura dell'ascolto; il ruolo della misura per il controllo dell'organizzazione; misurare le risorse intangibili di una organizzazione; per concludere	65
8. riferimenti bibliografici	75

I.

COMPETERE NELL'ERA DELL'IMMATERIALE .

di Amalia Lucia FAZZARI, Sergio BINI e Melissa BASSANELLI

E' proprio vero che "il futuro non è più quello di una volta...", come teorizzava Arthur Clarke. Lo riscontriamo quotidianamente quando leggiamo il presente che quotidianamente ci sfugge rapidamente tra le mani verso il passato.

Sembra, quasi materializzarsi la "metafora del fiume" teorizzata da Eraclito «*Non si può discendere due volte dal medesimo fiume e non si può toccare due volte una sostanza mortale nel medesimo stato, ma a causa dell'impetuosità e della velocità del mutamento, si disperde e si raccoglie, viene e va. Noi scendiamo e non scendiamo nello stesso fiume, noi stessi siamo e non siamo*».

Come non risulta possibile scendere due volte nella medesima acqua, perchè questa fluisce e la seconda volta ci si bagna in un'altra acqua, tutte le cose sono inevitabilmente soggette ai mutamenti, così anche per l'uomo ogni esperienza, ogni attività è innovativa, perché anche se fosse la stessa l'esperienza sarebbe differente in quanto le volte successivi si è diversi, si è cambiati.

Davanti a questo perenne -e sempre più rapido- cambiamento, diviene sempre più difficile costruire algoritmi in grado di prevedere compiutamente gli scenari all'interno dei quali si consuma la competizione. Cambiano i mercati, cambiano i sistemi ed i modelli produttivi, cambiano i clienti, cambiano le persone, ma cambiano in particolare i bisogni (con le aspettative ed i desideri) ed i modelli di riferimento che ciascuno si pone.

E' inarrestabile il processo di mutamento semantico della merce; i prodotti si dematerializzano, mentre si arricchiscono le componenti intangibili degli stessi.

Questo percorso fa sì che il cliente ormai non desidera più acquistare servizi -che dalla fine degli anni ottanta avevano preso il posto dei prodotti- bensì soluzioni ad alto valore aggiunto.

Ma, la soluzione che si presenta all'esterno con la sua forte immagine immateriale, nella realtà non può, né deve, essere scambiata per il semplice "effimero" od il risultato di una operazione di cosmesi, come affermava Normann.

Infatti, per rappresentare la "soluzione immateriale" ci può venire in aiuto la metafora fornita dall'immagine dell'iceberg: la parte emersa è solo una piccola percentuale della parte sommersa (all'incirca nel rapporto di uno a dieci-undici). La riduzione del volume e della consistenza di quest'ultima fa ridurre di conseguenza la consistenza esterna.

Ma allora, conseguentemente, sembra ovvio evidenziare che l'immaterialità esteriore e percepita può essere vincente se e solo se è il prodotto di una robusta e concreta solidità. La metafora utilizzata consente di suggerire che forse l'attuale momento appartiene all'**era degli ossimori cangianti continuativamente**.

La figura retorica dell'ossimoro riesce forse meglio di altre ad illustrare, con la stessa leggerezza dell'immaterialità, che ogni situazione presuppone la contemporanea presenza di due componenti contrastanti che alla perenne ricerca di dinamiche posizioni di equilibrio, attraverso una opportuna combinazione delle stesse.

E' un po' come lo *yin* e lo *yang* dell'orientale "Tao"!

La permanente presenza di molteplici differenziali semantici compone uno scenario complesso e multidimensionale. Le successive e cangianti posizioni di equilibrio si succedono istante per istante, in quanto cambiano gli ingredienti e cambiano le proporzioni. E' proprio per questo che competere oggi è sicuramente più complesso rispetto ad ieri ed all'altro ieri e richiede per chi occupa posizioni di vertice il possesso di una grande sensibilità nel saper comprendere per tempo i cambiamenti prima che si mettano in moto -decodificando opportunamente i segnali deboli (provenienti sia dall'esterno che dall'interno dell'organizzazione) che si riescono a percepire nell'aria-.

I leader devono avere anche la capacità di saper trasferire il proprio sogno facendolo condividere ed introiettare ai propri compagni di viaggio.

In questo modo l'organizzazione composta da professionisti si può muovere secondo il modello delle "anatre selvagge" raccontate da H. Abravanel per rappresentare il paradigma gestionale adottato in IBM da Thomas J. Watson negli anni settanta: "ogni dipendente poteva esprimere liberamente la propria individualità come «anatre selvagge» ed un contesto organizzativo totalizzante con forme di controllo ...; quella che sembra una contraddizione viene superata dal mito in base al quale, sebbene le anatre selvatiche non siano addomesticabili, volano all'interno di una formazione collettiva la cui direzione migratoria è preordinata".

La leadership diventa allora l'arte di governare l'instabilità, attraverso l'edificazione di organizzazioni strutturalmente deboli ma culturalmente forti.¹

Per realizzare ciò occorre che i "responsabili" -siano essi manager, dirigenti, quadri o capi, oppure leader- abbiano la possibilità di disporre una leggera ed essenziale cassetta degli attrezzi che consenta loro sia di porsi per tempo le domande giuste, sia di costruire un sistema di strumenti personalizzati alla propria realtà al fine di dare le risposte più corrette ed efficaci.

Quello che è avvenuto sotto i nostri sensi può essere ricondotto ad una sorta di cambiamento di stato della materia; dalla "fase solida" (relativa all'agricoltura ed al manifatturiero) ha fatto seguito la "fase liquida" (l'era dei servizi semplici e complessi), oggi trasformatasi nella "fase aeriforme" (l'era delle soluzioni ad alto valore aggiunto e dell'immaterialità). Ogni stato ha le sue caratteristiche specifiche e propri paradigmi necessari per propria rappresentazione e per la gestione delle relazioni e delle reazioni. Allo stesso modo, anche le organizzazioni che vogliono competere nell'era dell'immateriale dovranno costruire propri paradigmi di reazione e di gestione del proprio patrimonio emotivo, relazionale, affettivo e competenziale. Dovranno, cioè tornare a porre la persona con la sua anima, il suo cuore ed il suo cervello al centro del sistema.

¹ Gentili Luigi (2007), IL POTERE DELLA LEADERSHIP, Armando Editore; Roma.

2.

AMBIENTE, CAMBIAMENTO, PROCESSI, VALORE.

di Amalia Lucia FAZZARI

Le imprese moderne si trovano ad agire in un ambiente caratterizzato da una forte complessità che trova la sua origine:

- nel progresso della tecnologia, che ha rivoluzionato i sistemi tradizionali di produzione accelerando il processo di obsolescenza dei fattori produttivi, sistemi produttivi e prodotti;
- nella crescita del benessere sociale e nel conseguente sviluppo delle richieste della clientela che, non più soddisfatta dal prodotto massificato, richiede prodotti differenziati e personalizzati che assicurino la soddisfazione di bisogni ed esigenze collegati ai nuovi modelli di consumo;
- nell'allargamento dei mercati non più circoscritti all'ambito locale nel quale l'impresa svolge la propria attività, ma aperti all'ambito nazionale ed internazionale;
- nell'affermazione del ruolo sociale dell'impresa la quale deve sempre più agire nel rispetto dell'ambiente che la circonda in quanto sottoposta a vincoli che ne condizionano l'operare;
- nella "dematerializzazione" del prodotto che si presenta sempre più come un complesso organico di componenti intangibili piuttosto che come un insieme di componenti tecniche o meccaniche².

L'ambiente complesso nel quale l'impresa si trova ad operare è, peraltro, popolato da una pluralità di soggetti che formano il cosiddetto "ambiente competitivo" e che comprendono:

- i fornitori che si trovano a monte del processo produttivo, cedendo i fattori della produzione;
- i concorrenti che si trovano allo stesso punto del processo produttivo come concorrenti in senso stretto, ovvero che operano nel medesimo mercato offrendo prodotti (beni o servizi) di tipo analogo all'impresa considerata; imprese sostitutive, ovvero quelle imprese che operano nel medesimo mercato offrendo prodotti alternativi, a quelli dell'impresa considerata, che possano soddisfare le medesime esigenze del cliente; le imprese "potenzialmente" concorrenti, ovvero quelle imprese che, pur operando su mercati diversi, si mostrano interessate al mercato in oggetto;
- i clienti che si trovano a valle del processo produttivo e che, con la loro scelta, de-

² In proposito si veda R. NORMANN, RIDISEGNARE L'IMPRESA – QUANDO LA MAPPA CAMBIA IL PAESAGGIO – ETAS, Milano, 2002.

terminano il successo o l'insuccesso dell'impresa e la sua permanenza sul mercato. Essi possono essere rappresentati da clienti intermedi (utilizzatori industriali), clienti intermediari (canali commerciali), gli azionisti, gli amministratori pubblici, i sindacati ovvero "tutti quei soggetti che conseguono dalle prestazioni dell'impresa benefici e ricompense di natura economica e non".

Le diverse combinazioni delle relazioni che si vengono a creare tra i soggetti dell'ambiente competitivo definiscono i cosiddetti "sistemi del valore" ovvero quell'insieme di attività poste in essere da una o più organizzazioni volto alla creazione del valore per il cliente.

Il "valore" per il cliente rappresenta la "differenza netta tra benefici e costi che i singoli clienti percepiscono nello stabilire e mantenere relazioni " con il sistema di offerta.

Il Sistema del valore infatti, genera un proprio *sistema di offerta* in grado di acquisire e mantenere un vantaggio competitivo duraturo quando fornisce un "valore" al cliente superiore a quello prodotto dai sistemi di offerta concorrenti. Affinché il sistema possa sopravvivere nel tempo è, inoltre, necessario che detto valore si traduca nel pagamento di un prezzo, che remunererà tutti i costi sostenuti per ottenerlo³.

Il sistema del valore, al proprio interno, individua le cosiddette "catene del valore" ovvero il contributo - valore netto - che ogni organizzazione appartenente ad un dato sistema fornisce alla creazione del valore complessivo. Individua, cioè, quell'insieme di attività che un singolo soggetto del sistema pone in essere al fine di creare valore. Quest'ultimo è espresso da un "margine, inteso come differenza fra il valore prodotto dall'impresa - misurato dai ricavi totali - ed il costo complessivo delle attività generatrici di valore", remuneratore di quell'"insieme di attività svolte per progettare, produrre, vendere, consegnare ed assistere i propri prodotti".

La sopravvivenza nel tempo del sistema del valore è, quindi, collegata alla creazione di un prodotto che per qualità superiore o per prezzo inferiore soddisfa in modo ineguagliabile il cliente. La permanenza nel tempo del sistema del valore, peraltro, risulta, per sua stessa definizione, indipendente dal destino delle imprese che vi partecipano. Queste ultime, infatti, permangono all'interno del sistema fino a che la loro catena del valore soddisfa il cliente posto a valle del processo produttivo.

In un contesto competitivo così variamente popolato l'organizzazione deve, quindi, ricercare fattori strategici su cui puntare al fine di sopravvivere nel sistema del valore nel quale si trova ad operare.

La identificazione della soluzione strategica "adeguata" al contesto competitivo del terzo millennio impegna studiosi, manager e teorici del management senza trovare allo stato attuale l'unanime consenso di alcuno.

Per tale ragione nel presente lavoro ci si è concentrati sull'analisi delle variabili che caratterizzano una efficace gestione manageriale dal cui mix unico e originale nasce il successo del sistema del valore e delle catene che lo compongono.

Normann identifica al proposito cinque step evolutivi del management che danno evidenza del cambiamento di focus che la gestione d'azienda ha avuto nel tempo.

³ Come pone in evidenza Normann l'azienda si colloca dove viene creato il valore per il cliente con il contributo di tutti gli attori che interagiscono nell'ecosistema. Si può quindi parlare di valore del "sistema" allorché l'organizzazione garantisce l'integrazione dinamica ed evolutiva con tutti i soggetti ad esso appartenenti. R. NORMANN, RIDISEGNARE L'IMPRESA – QUANDO LA MAPPA CAMBIA IL PAESAGGIO, Etas, Milano, 2002.

- Il primo step è definito dall'**orientamento alla materiale prime** ed identifica quella epoca storica o quel settore merceologico nel quale il vantaggio competitivo è determinato dall'organizzazione che possiede i fattori della produzione. In tale contesto la creazione del valore è fortemente condizionata dalla consistenza degli asset e poca importanza assumono le dinamiche organizzative che l'organizzazione è in grado di sviluppare.
- Il secondo step è definito dall'**orientamento alla produzione** ed identifica l'epoca storica o il settore merceologico nel quale il vantaggio competitivo è garantito dall'efficienza dei processi produttivi ovvero dalla capacità dell'organizzazione di ottimizzare gli output ottenuti rispetto agli input impiegati. In tale contesto il valore trova la sua creazione e leva strategica nella standardizzazione delle operazioni, nella razionalizzazione dei processi e nel controllo delle fasi di lavorazione.
- Il terzo step è definito dall'**orientamento al mercato ed al prodotto** ed identifica l'epoca storica o il settore merceologico nel quale l'organizzazione subisce una concorrenza pressante ed il vantaggio competitivo risulta dipendente dalla sua capacità di elaborare strategie di marketing e di differenziazione del prodotto.
- Il quarto step è definito dall'**orientamento al cliente** ed identifica l'epoca storica o il settore merceologico nel quale il vantaggio competitivo è dipendente dalla capacità dell'organizzazione di identificare ed elaborare le esigenze del proprio cliente utilizzatore garantendone la soddisfazione nelle fasi di vendita e utilizzazione del prodotto.
- L'ultimo step evolutivo -tipico dei mercati globalizzati- è rappresentato dall'**orientamento ai sistemi di creazione del valore** nel quale la creazione del vantaggio competitivo è basata sulla capacità dell'organizzazione di creare valore per il cliente, per i propri interlocutori e più in generale per tutti gli stakeholder. In questo contesto l'organizzazione sintetizza le esperienze raccolte puntando la propria attenzione sulle modalità di svolgimento delle attività (processi), sugli elementi che ne determinano il successo o l'insuccesso, su tutte quelle componenti immateriali che ne arricchiscono il contenuto.

L'analisi quindi non poteva che partire dallo studio degli elementi che compongono la catena del valore - e per somma il sistema - ovvero dal complesso coordinato delle attività che trasformano gli elementi in ingresso (input) in elementi in uscita (output).

Il concetto di processo riveste per le organizzazioni moderne un ruolo centrale nella logica della creazione del valore indipendente dal settore merceologico di appartenenza dell'azienda e dalle sue dimensioni.

I processi dell'impresa possono essere raggruppati in due categorie logiche:

- i processi "**tangibili**" che trasformano gli elementi materiali ed economici in elementi di valore contenuto tecnologico superiore;
- i processi "**intangibili**", per i quali la creazione del valore è affidata alla trasformazione di informazioni, competenze e componenti immateriali e gli elementi in uscita sono rappresentati dalla conoscenza, dal know-how e dall'esperienza.

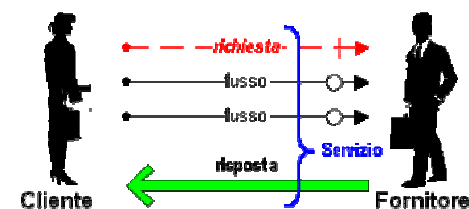
Tutti i processi possono inoltre essere segmentati in processi direzionali, processi primari, processi di supporto. In tale classificazione:

- i **processi direzionali** sono i processi che coinvolgono direttamente la Direzione nell'attività di pianificazione e controllo generale dell'organizzazione;
- i **processi primari** sono i processi indispensabili per la realizzazione del prodotto;
- i **processi di supporto** sono i processi che consentono all'organizzazione di gestire in forma controllata i processi primari e direzionali.

La classificazione logica dei processi e la loro segmentazione risultano di particolare importanza quando ci si propone di identificare quali siano gli elementi (o leve) che una organizzazione può utilizzare per realizzare e massimizzare il valore prodotto avendo specifico riferimento alle imprese che producono beni immateriali (imprese di servizi). Risulta a questo punto determinante puntualizzare, seppure sinteticamente, cosa caratterizza una impresa di servizi rispetto al complesso delle imprese tenendo conto che, come in premessa accennato, la classificazione tradizionale di imprese manifatturiere ed imprese di servizi ha perso per via della smaterializzazione del prodotto la sua tradizionale valenza.

Partendo da tali premesse la bibliografia identifica come caratteristiche peculiari dei servizi le seguenti⁴:

- **il servizio è intangibile**, esso per sua definizione non è dotato di materialità, ma può essere considerato in taluni casi un attributo di un prodotto materiale;
- **il servizio è frutto di una interazione tra cliente e fornitore**, la sua erogazione prevede la partecipazione attiva del cliente come parte integrante del processo produttivo;



- **il servizio non è conservabile**, esso esaurisce il proprio ciclo di vita all'atto della erogazione e non comprende la possibilità logica di una sua conservazione.

I processi delle imprese di servizi presentano in sintesi una peculiarità unica essi prevedono la partecipazione attiva e diretta del cliente nel proprio sviluppo e non consentono di "rilavorare" o "scartare" attività già svolte.

Nel presente lavoro ci proponiamo di analizzare le principali leve strategiche a disposizione del management aziendale per ottenere l'obiettivo di massimizzazione del valore. In particolare, si concentrerà l'attenzione sul ruolo della conoscenza e delle risorse umane, nonché sul ruolo dell'apprendimento come fenomeno virtuoso.

⁴ In proposito si veda Giampietro VECCHIATO, RELAZIONI PUBBLICHE: L'ETICA E LE NUOVE AREE PROFESSIONALI, Franco Angeli

3.

LA CONOSCENZA.

di Amalia Lucia FAZZARI

La maggiore complessità e la sempre più elevata competitività dell'ambiente in cui le imprese sono costrette ad operare -così come già evidenziato- hanno fatto in modo che la conoscenza continui a rappresentare una problematica di primaria importanza. L'evoluzione degli scenari competitivi ed in particolare il passaggio dall'era industriale (*capital intensive*) all'era post-industriale (*capital and knowledge intensive*), ha consacrato l'uomo come risorsa principale e la conoscenza come fattore produttivo più importante.

Concepire l'impresa in termini di conoscenza non rappresenta di certo una novità: già Alfred Marshall, nei suoi *Principles*, sosteneva che “*il capitale consiste in gran parte di conoscenza e organizzazione. [...] La conoscenza è il nostro più potente mezzo della produzione; essa ci rende capaci di soggiogare la Natura e di costringerla a soddisfare le nostre necessità. L'organizzazione aiuta la conoscenza*”⁵.

L'analisi della dottrina identifica tre fasi storiche nelle modalità di applicazione della conoscenza ai processi produttivi:

- nella prima fase, dalla metà del XVIII secolo alla metà del XIX secolo, la conoscenza fu applicata a strumenti, processi e prodotti, dando origine alla rivoluzione industriale;
- nella seconda fase, dal 1880 circa alla seconda guerra mondiale, la conoscenza venne applicata alle modalità di organizzazione del lavoro e portò alla “rivoluzione della produttività”, che ha visto tra i maggiori protagonisti Taylor e Ford;
- nella terza ed ultima fase -avviata dopo il secondo conflitto mondiale- la conoscenza viene applicata a se stessa; essa viene applicata al meglio per produrre risultati. La conoscenza è divenuta una delle leve del management⁶.

Oggi il sapere è più importante che mai, il sapere è diventato la risorsa economica preminente; più importante delle materie prime e spesso più importante del capitale stesso. Considerati alla stregua di un prodotto economico, informazione e sapere sono più importanti delle automobili, del petrolio, dell'acciaio o di qualsiasi prodotto dell'Era industriale. È aumentata la consapevolezza di valorizzare le risorse umane e le loro conoscenze come principale strategia per affrontare la globalizzazione dei mercati.

Ogni Paese, azienda e individuo dipende sempre più dal sapere: brevetti, procedimenti, competenze, tecnologie, informazione su clienti e fornitori ed anche la buona, vecchia esperienza.

⁵ Marshall, 1972 (pag. 115).

⁶ Drucker, 1992 (pagg. 22, 45-46).

Diventa sempre più evidente e determinante il ruolo del lavoro umano disciplinato e creativo e -quale parte essenziale di tale lavoro- delle capacità di iniziativa e di imprenditorialità.

In effetti, la principale risorsa dell'uomo, insieme con la terra, è l'uomo stesso. Se un tempo il fattore decisivo era la terra e più tardi il capitale, inteso come massa di macchine e di beni strumentali, oggi il fattore decisivo è sempre l'uomo stesso, e cioè la sua capacità di conoscenza che viene in luce mediante il sapere scientifico, la sua capacità di organizzazione solidale, la sua capacità di intuire e soddisfare il bisogno dell'altro⁷.

Nell'impresa della conoscenza, l'informazione comincia ad assumere una realtà propria, separata dai beni tangibili: diventa, paradossalmente, una realtà altrettanto tangibile dei materiali concreti cui siamo abituati.

Un tempo l'informazione era poco più di un'ombra: un'etichetta del prezzo su un abito, un'annotazione su un registro. L'informazione è stata sempre inseparabile dalla realtà fisica da cui era tratta, che a volte procedeva e che a volte seguiva; non era utile di per sé, ma grazie a ciò che aveva da dire a proposito di quello che la metteva in circolazione, per esistere dipendeva dal corpo che la produceva. Adesso l'ombra si è staccata, come quella di Peter Pan, rimasta presa nella finestra quando questa si è chiusa.

Da questa divergenza deriva in primo luogo che la conoscenza e gli strumenti che la creano e la distribuiscono si possono gestire sia separatamente, sia insieme che l'uno in rapporto con l'altro. Inoltre, comprendere che si può gestire l'ombra, cioè il flusso dell'informazione, può essere una validissima fonte di efficienza e profitto.

conoscenza, tecnologia e globalizzazione.

La tecnologia da sola è insufficiente a garantire l'adeguamento dei comportamenti aziendali alle esigenze di contesti fortemente competitivi.

La situazione peggiora se l'evoluzione del progresso tecnologico non è accompagnata da un'adeguata valorizzazione delle risorse umane in grado di gestire realtà sempre nuove e complesse. Infatti, l'introduzione di nuovi sistemi informativi, mal interiorizzati e decontestualizzati dalle specificità dei contesti aziendali formali ed informali, così come il drastico taglio agli strati intermedi delle organizzazioni (che spesso rappresentano i principali portatori di *know-how*) e le sinapsi degli operativi verso il *management* non migliorano assolutamente la performance dell'azienda. Tali elementi anzi producono una preoccupante perdita di memoria e di identità nei contesti aziendali, con riflessi negativi sulla qualità e quantità dei servizi resi ai clienti.

La tecnologia, singolarmente considerata, non solo non è in grado di affrontare la complessa realtà competitiva in cui l'azienda opera, ma può rivelarsi addirittura dannosa nel momento in cui “sostituisce” (comportandone la definitiva perdita) conoscenze e valori distintivi dei processi e delle transazioni aziendali.

La tecnologia è dannosa quando sostituisce un bagaglio di conoscenze acquisite.

La chiave di successo consiste nel fare in modo che la tecnologia ed i sistemi informativi siano gestiti quali fattori abilitanti e la conoscenza quale condizione imprescindibile per esistere e crescere.

L'ambiente economico, sin dal periodo precedente la prima guerra mondiale, ha sperimentato forme di globalizzazione, queste hanno comportato come prima conseguenza la

⁷ Giovanni Paolo II, 1991 (pag. 38-39).

drastica riduzione dei costi di trasporto e nel loro sviluppo oggi si caratterizzano per la riduzione dei costi di comunicazione e l'evoluzione propulsiva delle tecnologie (clonabili con una facilità e rapidità imprevedibili fino a pochi anni fa). In particolare, la situazione attuale è caratterizzata da due momenti significativi: da un lato, la delocalizzazione della produzione industriale meno specializzata (dagli Stati Uniti, dall'Europa Occidentale e dal Giappone verso l'America Latina, il Far East e l'Europa dell'Est) in virtù dei vantaggi comparati in tema di costo del lavoro; dall'altro, la progressiva terziarizzazione dei paesi di vecchia industrializzazione.

In tale contesto, la globalizzazione si riconduce alla transizione dall'economia dell'era dell'informazione, caratterizzata da cambiamenti lenti e predicibili, a quella della conoscenza, caratterizzata, invece, da mutamenti radicali, inattesi e spesso imprevedibili.

La complessità e la turbolenza dell'era post-industriale comportano per le aziende la necessità di catturare, elaborare ed interpretare un volume straordinariamente superiore di informazioni, cogliendo i numerosi segnali deboli e spesso intangibili della complessa realtà in cui si opera.

Le capacità di apprendimento e di innovazione continua, associate ad un contesto dinamico della conoscenza, delle competenze, dei saperi e dei valori aziendali acquistano un'importanza fondamentale, per la possibilità che garantiscono, di riprodurre le innovazioni di processo e di prodotto, consentendo all'azienda di acquisire i vantaggi competitivi necessari alla sopravvivenza.

La conoscenza in realtà complesse implica la gestione strutturata dei processi di comprensione, condivisione, realizzazione, divulgazione e costante rinnovamento della cultura, delle competenze e delle esperienze. L'individuo rappresenta, dunque, il fulcro del processo di impiego della tecnologia.

Le tendenze attuali sono da una parte, la riduzione dell'importanza delle convinzioni fideistiche, assolutistiche che il problema fosse di carattere tecnologico, e dall'altra l'aumento dell'importanza delle risorse umane.

La capacità del management di valorizzare il capitale umano, facendo un buon uso delle tecnologie e delle leve organizzative e motivazionali, rappresenta senza dubbio la variabile critica per valutare sfide, minacce e speranze di successo nell'implementazione di politiche per la gestione della conoscenza.

Emerge l'importanza del patrimonio di conoscenze, di capacità intellettuali e saperi professionali, di legami cognitivi ed affettivi, che caratterizzano la specifica realtà di ogni singola azienda. Emerge inoltre il ruolo abilitante svolto dalle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni⁸ che consentono, da un lato, di catturare ed agevolare l'interpretazione di una grande quantità di informazioni, dall'altro, di supportare la comunicazione e la condivisione della conoscenza all'interno delle organizzazioni.

L'importanza dell'*ICT* non deve in ogni caso far perdere di vista gli obiettivi principali di tali progetti: la valorizzazione delle risorse umane, dei patrimoni culturali e professionali via via elaborati, nonché la costante evoluzione dell'organizzazione, in linea con le opportunità offerte dal mercato e le potenzialità di sviluppo dell'azienda. Per conseguire tali obiettivi le nuove tecnologie sono degli strumenti necessari ma non sufficienti.

La conoscenza è la capacità di agire nell'ambito dello specifico contesto di mercato di creare valore in misura sufficiente a soddisfare tutti gli stakeholder, tramite il miglior uso possibile delle informazioni disponibili.

⁸ In particolare, *groupware*, *internet ed intranet*, *database*, *datamining e datawarehousing*, videoconferenza e *webcasting*, sistemi multimediali, e così via.

In tale accezione, la conoscenza si concretizza in una presa di coscienza dei processi formali ed informali, dei valori culturali, delle esigenze dei clienti e dei fornitori, ed il *know-how* diviene un concetto più articolato e flessibile, volto a perseguire gli obiettivi di sviluppo dell'impresa stessa.

La gestione della conoscenza è il processo di comprensione, razionalizzazione, divulgazione, protezione e costante rinnovamento della cultura, in cui risiede la fonte primaria del vantaggio competitivo dell'azienda. Il discorso non è più basato sul sapere industriale, la tecnologia diffusa consente di acquisire ed applicare la tecnologia in qualsiasi posto. Ora per le organizzazioni, la conoscenza distingue un'impresa da un'altra, la capacità di usare le macchine è l'elemento distintivo, non più la capacità produttiva.

Analogamente alle alleanze e al potere di mercato, anche la conoscenza dei mercati, dei clienti, delle tecnologie e dei processi contribuisce a far crescere qualsiasi organizzazione; ma, allo stesso modo, anche la conoscenza tacita acquista ulteriore importanza quando rappresenta l'ingrediente primario in un certo settore. In quel caso diventa di fatto parte di ciò che viene scambiato. Le imprese che sviluppano il loro livello di conoscenza insieme ai loro clienti -cercando di mantenere lo stesso ritmo di apprendimento e di imparare da loro- sviluppano una dipendenza reciproca. Il loro personale ed i loro sistemi -il capitale umano e strutturale- funzionano in modo sempre più armonico.

Stranamente e, in modo sorprendente, la stessa intangibilità e volubilità della informazione la rende durevole; la sua durevolezza è legata alla sua capacità di permeare barriere che i beni tangibili non sono in grado di superare.

Ora ulteriormente smaterializzata dalla rivoluzione digitale, la conoscenza è diventata ancora più facilmente accessibile e indistruttibile, tessendo reti di valore incalcolabile e quasi impossibili da distruggere. Per sopravvivere in questa economia dell'immateriale, le organizzazioni e i singoli devono trovare modi di operare diversi dai precedenti quanto le pietre lo sono dagli uccelli.

In un'economia dove l'unica certezza è l'incertezza, l'unica fonte sicura di un vantaggio competitivo duraturo è la conoscenza. Quando i mercati si spostano, le tecnologie proliferano, i concorrenti si moltiplicano e i prodotti diventano obsoleti quasi dall'oggi al domani, le aziende eccellenti sono quelle che coerentemente creano nuova conoscenza, la disseminano ampiamente lungo l'organizzazione, e la incorporano rapidamente in tecnologie innovative e nuovi prodotti⁹.

la gestione della conoscenza.

Nell'attuale era di passaggio la composizione delle forze lavoro si modifica: diminuiscono i manager *strictu-sensu* ed aumentano i *manager-professionali*; scompaiono vecchi "mestieri" e ne nascono di nuovi (per esempio nel settore del *software*)¹⁰. Declina l'idea che la grande impresa integrata e verticalizzata costituisca la *one best way* organizzativa, emergono nuove forme che fanno perno sulle relazioni interorganizzative miste di cooperazione e competizione fra imprese: le organizzazioni a rete. Trova una maggiore diffusione il fenomeno dell'esternalizzazione di attività di staff scandite dall'incremento delle piccole e medie imprese di servizi. Le relazioni faccia a faccia dei

⁹ Nonaka, 1991.

¹⁰ Si definisce post-fordismo "il fenomeno dell'innovazione della produzione, al passaggio dal XX al XXI secolo, nel cui scenario si situano l'automazione della fabbrica e degli uffici, la flessibilizzazione delle strutture e delle strategie aziendali, l'attenta considerazione delle specifiche esigenze del consumatore". [Cafferata, 2000 (pag. 65)]

sistemi produttivi precapitalistici riprendono vigore, anche perché essi sono tipici di dimensioni organizzative ridotte.

Prima ancora che dall'incertezza e dal rischio inerenti alla crescente apertura dei mercati, le certezze del taylorismo e la precisione della burocrazia vengono scossi dal cambiamento rapido delle tecnologie e dei compiti di lavoro da queste richiesti. I processi lavorativi hanno bisogno di continuo ridisegno e la semplicità del binomio taylorismo-burocrazia non si legge più "facilmente" nelle imprese.

cosa accadeva nel modello fordista?

Nel momento in cui sia la realtà che i modelli comportamentali dell'impresa venivano ricondotti ad uno schema "artificiale" anche le operazioni lavorative e più in genere i comportamenti degli uomini all'interno delle organizzazioni potevano e dovevano essere definiti in base a modelli predeterminati.

Il lavoro doveva essere organizzato secondo modalità definite non solo in astratto, ma anche secondo canoni oggettivi e, più in generale, il funzionamento dell'impresa doveva seguire il modello di riferimento dato, comprimendo le soggettività sia interne che esterne all'impresa stessa. Le mansioni lavorative, sia a livello operaio, ma anche, a livello impiegatizio e manageriale, dovevano essere eseguite secondo le condizioni e i dettami astratti definiti dal modello. Inoltre, quanto più queste mansioni potevano essere predeterminate, cioè quanto più queste mansioni potevano essere codificate e rese coerenti con lo stereotipo comportamentale di riferimento, tanto maggiori erano le occasioni di crescita competitiva delle imprese.

Non è un caso che, in questi sistemi, l'apprendimento da parte degli uomini che operavano nelle imprese era poco importante. L'uomo doveva apprendere quasi esclusivamente la sua mansione specialistica. Inoltre, quanto più questa mansione poteva essere parcellizzata e codificata, tanto più rapido diventava il suo apprendimento e, dunque, tanto minori erano le esigenze di perseguire obiettivi di apprendimento continuo e sistematico.

A ciò si deve aggiungere che nella misura in cui, nel capitalismo fordista, i modelli comportamentali erano codificabili in forme estreme precise e puntuali, essi potevano essere oggetto di "meccanizzazione". È in questo senso che gran parte delle conoscenze di impresa erano incorporate nelle macchine anziché negli uomini. Erano incorporate cioè nei beni strumentali e nel capitale fisico, che agivano da sostituti quasi perfetti del capitale umano. E questa possibilità di sostituire il capitale umano con il capitale fisico nasceva dal fatto che ciò di cui l'impresa aveva bisogno erano strumenti che incorporassero la conoscenza per riprodurre comportamenti e risultati predefiniti. Non vi era bisogno di quella discrezionalità e flessibilità dall'agire che poteva essere ottenuta solo potenziando il capitale umano.

Ad esempio, il vantaggio competitivo si fondava sul conseguimento di economie di scala nella produzione, sulla capacità cioè di espandersi sul mercato e di investire in impianti di dimensioni sempre maggiori da cui scaturivano benefici di costo.

Nella sua connotazione dinamica, il concetto prendeva anche la forma del *learning by doing*, ossia di economie realizzabili con l'esperienza cumulata nell'utilizzo di determinati sistemi tecnici o con il perseguimento di determinate attività. È emblematico il fatto che il concetto di apprendimento definito dalla stessa espressione *learning by doing*,

fosse legato, e non distinguibile, all'acquisto di beni strumentali e all'utilizzo sistematico (nel tempo) del capitale fisico.

la gestione della conoscenza nel terzo millennio.

Il cambiamento che si osserva oggi deriva dalla possibilità, tipica delle tecnologie attuali, di operare una crescente separazione tra conoscenze e capitale fisico.

Lo sviluppo di nuove conoscenze codificate ha comportato infatti che molte di esse, e le competenze ad esse collegate, diventassero indipendenti dalle "macchine". Ciò ha determinato, inoltre, non solo e non tanto che le competenze non si acquisissero più solo comprando ed impiegando capitale fisico, ma anche, e specialmente, che le imprese potessero realizzare investimenti *ad hoc* in attività e processi finalizzati specificatamente all'apprendimento degli uomini, indipendentemente dall'investimento in beni strumentali.

In questo contesto il *know how* più critico è incorporato nel capitale umano che deve fornire non solo un apporto tecnico a più alta intensità di competenze, ma deve anche disporre di uno *status* capace di stimolare la costruzione di relazioni di fiducia che costituisca la base di buoni rapporti fra fornitore e cliente di servizi difficilmente misurabili in maniera oggettiva.

La "dematerializzazione" dei fattori produttivi rilevanti sul piano competitivo ed innovativo determina un cambiamento sostanziale dei rapporti tra tecnologia, organizzazione, lavoro umano e contesti socio-culturali in cui le imprese sono radicate. Infatti, finché la conoscenza è incorporata in uno specifico "*hardware*", la tecnologia, che presiede all'uso efficace di quest'ultimo, definisce in sostanza anche le modalità organizzative più efficienti, comprese le modalità di organizzazione del lavoro.

Una parte del lavoro, in genere preponderante, resta "esecutiva", ossia priva di una propria intelligenza e tanto più efficace ed efficiente quanto meno dotata di discrezionalità. Quando invece la conoscenza comincia a circolare come fattore "scorporato" da uno specifico "*hardware*", solo l'intelligenza e la discrezionalità del lavoro umano possono conferirle specifici valori d'uso.

La conoscenza astratta non è più un fattore produttivo in sé, ma un potenziale produttivo, attivabile ed utilizzabile dagli individui e dalle organizzazioni che se ne avvalgono per fini produttivi. D'altro canto, poiché la qualità del capitale umano dipende in misura rilevante dalla sua formazione e dalle caratteristiche socio-culturali ed anche valoriali dei contesti in cui è radicata ogni impresa, questi ultimi "entrano" come veri e propri fattori produttivi nell'economia della produzione capitalistica.

conoscenza e gestione delle risorse umane.

Da un lato, la separazione tra conoscenze e capitale fisico ha reso necessari nuovi modelli organizzativi che consentissero di aumentare l'efficienza dei processi di apprendimento delle imprese; dall'altro ha creato le condizioni per lo sviluppo di forme modulari di combinazione tra conoscenze codificate e conoscenze ed informazioni contestuali.

Lungo questi percorsi evolutivi, il ruolo del capitale umano si è trasformato profondamente. È emersa via via la cosiddetta "*economia delle risorse umane*", come aspetto chiave dello sviluppo aziendale.

Ciò che è importante rilevare non è tanto che l'impresa necessiti di una qualità sempre più elevata della forza lavoro nelle sue attività di governo, di progettazione strategica, di ricerca scientifica e tecnologica, di elaborazione delle strategie di produzione e di commercializzazione dei prodotti. Questi elementi, e la discrezionalità strategica ad essi collegata, erano già presenti nel capitalismo fordista e non costituiscono la novità di rilievo.

La vera novità si è avuta invece nel rapporto con la forza lavoro che occupa i livelli meno elevati della gerarchia organizzativa.

Nel capitalismo fordista, il lavoro era un fattore meramente esecutivo. Poiché le competenze erano nelle macchine, non era necessario che queste, e le relative capacità discrezionali, fossero accumulate dai lavoratori. A questi era semplicemente richiesto di governare e di controllare, in modo spesso routinario e standardizzato, il funzionamento delle macchine stesse. Inoltre, questa compenetrazione tra conoscenze e macchine comportava che buona parte dei vantaggi competitivi avesse origine prevalentemente dallo sviluppo e dall'accumulazione di esperienze legate all'utilizzo sistematico, nel tempo, delle macchine stesse (*learning by doing*).

Nel momento in cui le competenze sono scorperate dalle macchine, è però lo stesso fattore lavoro a dover accumulare competenze e capacità decisionale di scelta sempre più indipendenti dal capitale fisico. Inoltre, poiché gran parte di queste conoscenze, competenze e capacità progettuali derivano dalla capacità di attingere dal patrimonio di sapere accumulato che si trova nei contesti di radicamento e nelle specificità culturali di ogni impresa, l'accumulazione di questo stock immateriale di informazioni e di metodi per gestire ed affrontare problemi e realtà complesse, deve essere realizzata in base a capacità altamente decentrate all'interno delle organizzazioni.

È lo stesso lavoratore o lo stesso fattore umano che opera nei contesti che deve avere gli strumenti per attingere conoscenze utili da questo patrimonio di sapere e deve essere in grado di utilizzarli nei modi desiderati. Non sono più gestibili processi di impresa fondati su un lavoro meramente esecutivo.

Il lavoro deve essere fonte attiva di assorbimento e di utilizzo di competenze che non possono essere più acquisite attraverso le macchine. Il contenuto dell'attività lavorativa è divenuto perciò fortemente discrezionale e la discrezionalità si realizza soprattutto attraverso la capacità di acquisire, governare e applicare il patrimonio di competenze. Il lavoro diventa così capitale umano, da cui dipende l'accumulazione e l'impiego delle conoscenze nell'impresa e quindi la sua stessa competitività.

Alcuni mutamenti significativi (Caselli, 1994) in atto nei sistemi economici e produttivi consentono una riconsiderazione o reinterpretazione del rapporto "imprese-valorizzazione delle risorse umane" e le considerazioni di elementi e variabili mutevoli. Esse comprendono:

- la **complessità ed accelerazione dei fenomeni socio economici**. Le imprese sono tante cose ad un tempo: una macchina, un organismo, un insieme di culture, un sistema politico, una struttura psicosociologica, un flusso di informazioni, uno strumento di cooperazione e di dominanza. Non è pertanto possibile procedere secondo ottiche interpretative e gestionali semplificate e riduttive. Alla complessità si associa l'accelerazione del cambiamento. L'accorciamento dei cicli di vita, degli intervalli tra "mossa" e "contromossa" dei diversi soggetti, richiede l'adozione di nuovi criteri di flessibilità e di impermeabilità rispetto alle variazioni ambientali, l'assunzione di

logiche assicurative, l'interiorizzazione di gradi di libertà spendibili per giocare di anticipo, minimizzando i tempi di reazione e di apprendimento rispetto alla novità delle situazioni;

- **l'allargamento degli orizzonti di riferimento**. Le diverse realtà economiche, produttive, sociali, culturali possono entrare in comunicazione a scala globale e grazie alla diffusione di conoscenze, tecnologie ed informazioni diventare parti interconnesse di sistemi più ampi;
- la **propulsività e pervasività del sapere scientifico e tecnologico**. La scienza è potenzialmente in grado di trasformarsi in tecnologia, processo, prodotto, organizzazione secondo dinamiche plurisequenziali che creano, a loro volta, stimoli ed opportunità per l'ulteriore progredire della scienza e delle sue applicazioni. Si devono creare e gestire le condizioni (dimensionali, organizzative, motivazionali) sia per favorire le "ibridazioni" scientifico-tecnologiche, sia per cogliere le ricadute e le implicazioni dei processi innovativi intrapresi;
- la **dematerializzazione e despazializzazione**. Alle funzioni materiali del produrre si affiancano quelle immateriali. Il layout visibile si compenetra con un layout invisibile, muta drasticamente la combinazione tra "fare" e "saper fare"; tra cose ed informazioni; tra investimenti "hard" ed investimenti "soft". In tale contesto il prodotto si dematerializza ovvero incorpora dosi crescenti di sapere, di conoscenza, di organizzazione; si propone come veicolo di un servizio, come fondamento di un sistema partecipato e coinvolgente nell'interazione tra domanda e offerta. Nel contempo le funzioni e le fasi del produrre si collocano in punti diversi rispetto al passato. Muta il peso ed il ruolo delle funzioni dentro l'impresa. Muta la divisione del lavoro tra le imprese, tra le imprese ed il contesto in cui operano. Il vincolo spaziale alle attività nel mentre si allenta (decentramento informatico e telematico) al tempo stesso si "densifica" con l'emergenza di nuovi elementi localizzativi fatti di interazione, sinergia, relazionalità tra i diversi soggetti coinvolti nei processi produttivi;
- l'**enfasi sulla qualità totale**. La qualità tende a configurarsi come "valore" che coinvolge tutte le variabili del sistema impresa. Tale valore appare conseguibile non già attraverso il rafforzamento dei controlli tecnico-burocratici bensì grazie all'apporto personale e collettivo dei soggetti aziendali, nella condivisione di obiettivi comuni;
- il **mutamento della filosofia manageriale**. In questi anni la filosofia manageriale è progressivamente passata da obiettivi di crescita estensiva ad obiettivi di crescita intensiva. Ciò che attualmente conta non è tanto l'accumulazione fisica del capitale e la connessa consecuzione di economie di dimensione, quanto l'accumulazione di capitale umano, di conoscenze, di competenze professionali, di capacità di innovare. La filosofia manageriale è passata da parametri di efficienza statica a parametri di efficienza dinamica. Accanto alla necessaria ottimizzazione delle risorse date, si pone, sempre con maggiore importanza, l'esigenza di saper generare nuove alternative, nuove possibilità di impiego delle risorse stesse. Da logiche deterministiche basate su rapporti inequivoci di causa ed effetto si è passati a logiche multifunzionali in cui è fondamentale il governo delle interdipendenze tra molte variabili in gioco, da criteri organizzativi fondati sulla progressiva "semplificazione" e "scomposizione" del difficile (e quindi su un apprendimento per ripetizione) a criteri organizzativi finalizzati al trattamento di una irriducibile "complessità". Si è passati, infatti, da soluzioni di predeterminazione a soluzioni di flessibilizzazione (ovvero di gestione e controllo della varianza). Di fronte alla variabilità, imprevedibilità e turbolenza dell'ambiente

ci si propone sia un aumento della capacità reattiva o di adattamento dell'impresa, sia la creazione di condizioni organizzative e tecniche che permettano l'assorbimento o neutralizzazione dei fattori della stessa variabilità. Infine, si è passati da impostazioni esclusivamente gerarchico-competitive a impostazioni che tengono conto della necessità della cooperazione e dell'accordo dentro l'impresa e con le altre imprese e di concertazione o scambio con gli altri soggetti sociali che intervengono nella vita economica. Ciò serve per ridurre l'incertezza creando ambiti relativamente sicuri onde intraprendere interventi di grande rilevanza, sia per conseguire quelle economie di scala non più raggiungibili a livello di singole unità produttive.

Per ripilogare le trasformazioni in atto nei sistemi produttivi, si potrebbe parlare di "passaggio da modelli (o logiche) meccanici a modelli (o logiche) organici"¹¹. Il primo contesto appare caratterizzato da alti volumi di produzione e di vendita di beni poco differenziati, associati a bassi costi generali e a bassi costi unitari, nel mentre la complessiva struttura organizzativa assume connotati predeterminati e rigidi. Il secondo contesto poggia invece sul generale orientamento dell'organizzazione e dei soggetti ai risultati nel mentre la struttura tende a configurarsi in termini di interdipendenza, apprendimento, collaborazione.

conoscenze de-materializzate e capitale umano.

La dematerializzazione delle conoscenze, e la loro separazione dalle macchine, significa soprattutto che la tecnologia e le conoscenze diventano un "potenziale", un fattore generico applicabile in modo diverso a situazioni e contesti diversi e soprattutto applicabile in maniera coerente a seconda delle esigenze economiche, delle finalità e dei valori delle realtà di riferimento.

La tecnologia e la conoscenza come potenziale hanno bisogno di un qualcosa in più che fornisca loro valore d'uso. Questo valore d'uso può essere creato utilizzando la discrezionalità ed l'intelligenza del capitale umano, cui si legano processi di apprendimento finalizzati a cogliere le specificità e le informazioni insite nei contesti per "progettare" le applicazioni della conoscenza a seconda delle diverse esigenze, finalità e valori dei contesti stessi.

Punto di passaggio critico nel passaggio all'economia della conoscenza e dell'apprendimento è costituito dalla trasformazione delle conoscenze in un fattore di produzione che non può operare efficacemente senza essere incorporato nel "capitale umano".

Per l'impresa, e per i suoi vantaggi competitivi, diventano importanti le sue risorse, nella loro connotazione più generica e generale, e non tanto i suoi prodotti o il settore di appartenenza. D'altra parte, è proprio in questa economia in cui le risorse di conoscenza rappresentano le capacità distintive dell'impresa che diventano critici l'apprendimento e gli aspetti di servizio legati alle applicazioni finali dei prodotti. Il potenziale di differenziazione dell'impresa viene infatti a dipendere sempre meno dalla parte più "materiale" della sua produzione e sempre più dal servizio che essa è in grado di "mettere" nel prodotto o di offrire con il prodotto.

¹¹ Butera, 1986.

La diffusione di un patrimonio di conoscenze generiche e de-contestualizzate implica che la tecnologia e la conoscenza tecnologica non rappresentino più, come nello schema fordista, la risorsa "scarsa". Quest'ultima diventa l'informazione di "cosa" e perché produrre e dunque la capacità di apprendere nei mercati specifici di riferimento delle imprese le informazioni sui bisogni cui la domanda attribuisce maggiori valori d'uso.

I vantaggi competitivi delle imprese dipenderanno sempre più dalla loro capacità di acquisire ed apprendere queste informazioni e di usare la conoscenza tecnologica per sviluppare applicazioni particolari. La fonte dei vantaggi competitivi si sposta dall'appropriazione delle tecnologie alla capacità di implementare e di utilizzare, attraverso processi di apprendimento, i canali informativi che è in grado di instaurare con i contesti in cui opera e con cui sviluppa rapporti di interazione.

La dematerializzazione dei processi produttivi comporta una crescente rilevanza delle conoscenze non incorporate in macchine e attrezzature come fattore produttivo chiave. Tali conoscenze sono in parte codificate in programmi *software* e *routine* organizzative e in parte sono incorporate negli uomini (conoscenze e competenze individuali). Quanto più il cambiamento tecnologico diventa guidato e formato da fattori immateriali, tanto più diretto diventa il legame tra conoscenze immateriali (scientifiche e tecnologiche) e sapere che sta nella testa di chi usa queste conoscenze.

L'uomo, e non le macchine, diventa quindi il momento di integrazione di diverse conoscenze. Per questo motivo il capitale umano assume una posizione centrale nei processi di trasformazione delle imprese e l'attività di cambiamento nell'impresa si identifica sempre più nei processi di formazione, piuttosto che nell'acquisizione di nuove macchine.

La centralità delle risorse umane è generalmente riconosciuta per assicurare il mantenimento e lo sviluppo dell'azienda.

C'è diffusa consapevolezza nel mondo delle imprese, sempre più intriso di turbolenza, concorrenzialità e cambiamento, che "per vincere la sfida del futuro non saranno sufficienti tecnologie avanzate, né modelli gestionali perfetti. Per raggiungere tale obiettivo sarà necessario disporre di risorse umane capaci, acculturate, che lavorino insieme per raggiungere risultati comuni"¹².

A questa "nuova attenzione verso le risorse umane" cui assistiamo all'interno delle imprese contribuiscono in modo rilevante le trasformazioni di una società in cui il peso dei servizi continua ad aumentare, facendo emergere con chiarezza la necessità di una gestione del personale sempre più integrata nella strategia delle organizzazioni produttive ed espressione della politica aziendale. Infatti, come ben sottolinea Normann [1985, (pag.21)], "la maggior parte dei servizi e molte altre attività sono fortemente *personality intensity*, nel senso che la qualità fornita al cliente è *fondamentalmente il risultato del modo in cui le persone operano*".

È questa scoperta straordinaria, pur nella sua estrema semplicità, che sta rivoluzionando la tradizionale struttura aziendale, la cultura d'impresa, gli stili direzionali ed i sistemi di gestione. È questa scoperta che sta riconfigurando la gerarchia aziendale, rovesciando la piramide cui eravamo abituati ed esaltando invece professionalità e discrezionalità sino ad oggi nascoste nella complessità delle organizzazioni.

¹² Merlino-Castelli-Lopez, 1992.

il soggetto dell'apprendimento: la risorsa uomo.

In un contesto di centralità della conoscenza il ruolo della risorsa umana diventa veramente cruciale per la sua unicità a corrispondere a questi bisogni.

Sono sempre e comunque gli individui -i soggetti dell'apprendimento ed i generatori del sapere- i custodi delle competenze; sono le persone i decisori delle strategie ed i promotori della cultura aziendale. Le persone costituiscono l'elemento fondante del valore dell'azienda perché, da un lato, incorporano il sapere indispensabile per creare più valore aggiunto e, dall'altro, operano come elemento di sintesi tra le specificità della cultura del contesto locale, quella aziendale e le esigenze produttive¹³.

Dal punto di vista aziendale, l'obiettivo dello sviluppo di conoscenze e competenze comuni, fondate su quelle dei singoli, si declina in una serie di passi che così possono essere scanditi:

- il primo passo è conoscere le persone impiegate in azienda: valori e motivazioni su cui gli individui fondano la propria partecipazione al lavoro, l'orientamento professionale che manifestano, *know-how* e *know-why* che possiedono, le abilità di cui sono portatori costituiscono i tasselli descrittivi fondamentali del quadro aziendale. L'implicazione più immediata a livello conoscitivo è data dalla possibilità di intervenire sulla motivazione in funzione degli interessi personali per formare a quei processi mentali, che aiutano a rendere ogni occasione fonte di apprendimento, prima ancora che ai contenuti teorico-pratici più direttamente finalizzati all'attività specifica dell'impresa;
- il secondo implica la valorizzazione del contributo individuale, attraverso la messa a punto di condizioni di lavoro, che associno responsabilità a spazi decisionali ed a visibilità del processo lavorativo in cui si è coinvolti, e di specifiche modalità di valutazione degli apporti¹⁴.

Il valore del capitale umano di un'impresa è notevolmente superiore al valore del patrimonio iscritto in bilancio.

Il capitale umano rappresenta, nella competizione attuale, uno dei fattori fondamentali di successo. A volte può sembrare che enunciare la centralità delle risorse umane per l'impresa sia più uno slogan, o un'accattivante dichiarazione, che una pratica manageriale. Il capitale umano acquisisce dignità e rilevanza non tanto per ragioni ideologiche, ma perché fornisce le risposte più adeguate alla sofisticazione della competizione di mercato, attualmente caratterizzata da una continua evoluzione e trasformazione. Da questo punto di vista il ruolo delle persone non assume rilevanti differenze tra *old* e *new economy* perché l'economia è una sola e gli individui devono essere in possesso di un profondo e articolato sapere e di esperienze in grado di evolvere verso le nuove opportunità di mercato.

Oggi, che le imprese si stanno in larga parte trasformando in compagini nelle quali impianti e macchinari rappresentano la leva secondaria, le competenze individuali determinano la sopravvivenza ed il successo sul mercato.

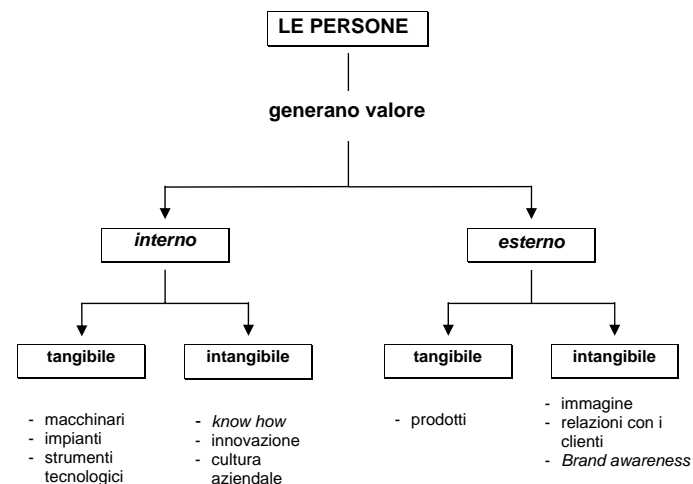
¹³ Vacca, 1995.

¹⁴ Bisogna sottolineare che tale logica tende sempre più a riguardare tutte le risorse umane. Se prima l'espressione più adeguata per descrivere gli uomini nel mondo del lavoro era "manodopera" (in quanto ciò che emergeva era innanzitutto l'utilizzo della mano disgiunto dalle funzioni cognitive), ora acquista significato utilizzare il neologismo "*mentedopera*" [Sbrana-Torre, 1996, (pag. 115)], per sottolineare il coinvolgimento della persona intera; la manualità deve essere guidata non tanto dall'esterno (da chi fa la progettazione), quanto dalla testa di chi agisce in forza della comprensione che egli stesso ha di quello cui sta partecipando. E la conoscenza a governare l'operatività.

Il vantaggio competitivo d'impresa deriva dal differenziale di competenze che la stessa impresa riesce ad esprimere e a far apprezzare ai propri clienti. Tale competenza distintiva risiede in nuclei complessi e variegati di risorse umane che spesso operano all'interno dell'impresa stessa.

Queste risorse umane -manager, specialisti, esperti e tecnici- rappresentano molto di più di un costo iscritto nel conto economico: sono un vero e proprio capitale, anche se intangibile perché non registrabile nello stato patrimoniale. Una parte significativa del differenziale tra il patrimonio netto attivo ed il reale valore di mercato di un'impresa, normalmente di gran lunga superiore al capitale fisico/finanziario, tradizionalmente definito avviamento o *goodwill*, rappresenta la "competenza distintiva" agli occhi dei clienti e viene sostenuto dal capitale umano agli occhi degli azionisti.

Si tratta di un "*capitale vivo*" che quando funziona bene consente all'impresa un apprendimento collettivo efficacemente espresso nel concetto di "*Learning organization*"¹⁵.



¹⁵ *Learning organization* è un termine coniato da Donald Schoen del Massachusetts Institute of Technology. L'idea di fondo è che la cura e l'accrescimento delle competenze individuali, connesse direttamente e indirettamente alla competenza distintiva dell'impresa, portino al miglioramento della performance dell'intera azienda.

Una testimonianza autorevole sulla centralità del fattore umano è offerta da Crozier [1989, (pag. 20)], quando afferma: "*La risorsa umana sta diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre. L'impresa deve essere al suo ascolto, se vuole cominciare il duro apprendistato di un management adeguato al mondo post-industriale*". Le persone, attraverso la propria conoscenza, le loro competenze e la capacità di ideazione, generano valore per le imprese. In particolare l'azione dell'individuo in ambito organizzativo, il suo agire all'interno di un'azienda, consente di costruire due tipologie di valore: *interno* ed *esterno*.

Si genera valore interno quando le azioni, le decisioni e le idee delle persone consentono di costruire strutture e beni tangibili, quali mezzi, strumenti, macchinari e beni di natura intangibile, come le metodologie per migliorare l'efficienza dei processi, idee per l'innovazione di prodotti e di servizi, un ambiente di lavoro ed una cultura aziendale particolarmente adatta a far emergere la creatività delle persone¹⁶.

Quando le azioni degli individui si rivolgono all'esterno dell'organizzazione, si crea una seconda tipologia di valore, che può prendere le forme tangibili di prodotti offerti al mercato, o le forme intangibili quali l'immagine dell'azienda, le relazioni con i clienti, la *brand awareness*.

Il vantaggio competitivo deriva sempre più da fattori come la *business idea*, la qualità del *management*, la capacità di innovazione, il posizionamento sul mercato, l'abilità di soddisfare e fidelizzare i clienti. Tutti aspetti la cui natura è per definizione immateriale, non fisica né di tipo finanziario. L'insieme delle risorse intangibili di un'organizzazione costituisce il *capitale intellettuale*.

conoscenza e capitale intellettuale.

Il termine "capitale intellettuale" può essere identificato come: "l'insieme delle conoscenze e delle relazioni che possono essere trasformate in valore"¹⁷ ossia quel patrimonio di conoscenze, competenze, relazioni, *know-how* e processi che determinano il valore reale di un'azienda e ne rappresentano la specificità organizzativa, culturale e strategica. Il capitale intellettuale è costituito da almeno tre grandi aree generatrici di valore:

- le persone (capitale umano);
- l'organizzazione (capitale organizzativo o strutturale);
- l'ambiente esterno (capitale relazionale esterno).

Il "*capitale umano*" si sostanzia nella conoscenza, nelle competenze, nelle capacità, nella creatività degli operatori aziendali. In questa categoria vengono fatti rientrare anche i valori aziendali, la cultura, la filosofia di fondo dell'azienda¹⁸.

Il capitale umano non è di proprietà dell'azienda, bensì "preso in prestito" dai dipendenti. Esso si identifica quindi con le "*qualità imprenditoriali, organizzative e lavorative delle persone che concorrono a costituire l'istituto aziendale*"¹⁹ che, in combinazione con gli altri elementi immateriali del patrimonio aziendale - costituiti dal capitale strutturale e relazionale - rappresenta il "capitale intellettuale" dell'impresa.

Il "*capitale strutturale o organizzativo*" comprende la conoscenza codificata, strutturata in qualche elemento tangibile (database, manuali, procedure, brevetti) che la rende condivisibile e trasmissibile nel tempo e nello spazio.

Il capitale strutturale è meno volatile di quello umano, è capitale di proprietà dell'azienda e ad esso può essere assegnato un valore. Il *capitale strutturale* ha due funzioni principali: immagazzinare la conoscenza che crea valore per i clienti ed accelerare la diffusione della conoscenza nell'organizzazione.

¹⁶ Cravera, Maglione, Ruggieri, 2001 (pag. 14).

¹⁷ Cravera, Maglione, Ruggieri, 2001 (pag. 16).

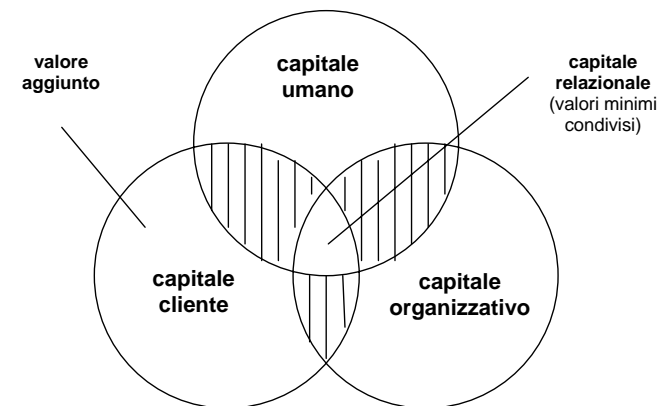
¹⁸ Edvinsson-Malone, 1997 (pag. 11).

¹⁹ Amodeo, 1964 (pag. 627).

Il "*capitale relazionale esterno*" comprende le relazioni che l'azienda instaura con i clienti. La chiave di una gestione efficace ed efficiente dello stesso risiede, quindi, nel potenziare le relazioni e gli accordi tra azienda e cliente: innovare con il suo coinvolgimento, accrescere la sua partecipazione ed il suo intervento diretto nelle decisioni che lo riguardano, scambiare informazioni relative alle rispettive attività ed esigenze.

Tra capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale esterno si deve instaurare un circolo virtuoso. Tutti gli elementi, se "allineati" e coerentemente gestiti, infatti, si rafforzano reciprocamente. Allo stesso tempo, la gestione inefficace anche solo di uno di essi, può innescare un circolo vizioso²⁰.

A titolo esemplificativo, si consideri la relazione che intercorre tra il capitale umano ed il capitale strutturale. Il capitale strutturale ha origine dal capitale umano, in quanto si tratta di conoscenza strutturata. Il capitale umano, a sua volta, accresce ed aumenta di valore in relazione al capitale strutturale. I dipendenti, infatti, traggono vantaggio, rafforzano le loro capacità e competenze se possono sfruttare la conoscenza di altri soggetti, strutturata e diffusa all'interno dell'azienda.



²⁰ Edvinsson-Malone, 1997.

4.

LE COMPETENZE DEL CAPITALE UMANO

di Amalia Lucia FAZZARI

Le risorse immateriali, il “capitale intellettuale” ed il “capitale umano”.

Il concetto di “capitale umano” è strettamente connesso ai processi di sviluppo delle competenze aziendali. Vogliamo mettere in luce la complessità del fenomeno di produzione delle competenze aziendali in rapporto alle conoscenze individuali, in un processo evolutivo della componente umana in azienda la quale non conferisce più unicamente lavoro ma diviene il fulcro del processo di acquisizione, governo e applicazione delle competenze specifiche d’impresa alla base dei vantaggi competitivi sostenibili e durevoli.

I radicali mutamenti delle logiche produttive e dei sistemi di mercato nei capitalismi nazionali maggiormente evoluti ha generalmente determinato il progressivo spostamento di importanza nell’economia dell’impresa dai fattori materiali a quelli immateriali.

L’evoluzione tecnologica, in particolare, favorisce la diffusione e l’appropriabilità delle componenti materiali del patrimonio che divengono quindi sempre meno importanti nel determinare i differenziali di competitività tra le imprese.

Il valore economico dipende in modo sempre maggiore dalla capacità delle imprese di acquisire, creare, accumulare e utilizzare risorse intangibili, basate sull’informazione. Accanto ai tradizionali elementi materiali si presentano con maggiore frequenza fattori connessi all’accumulazione di conoscenze organizzative e tecnologiche nell’ambito delle funzioni amministrative, finanziarie, produttive e di marketing e distinti in ragione delle caratteristiche dell’immaterialità.

Tali risorse sono quindi entrate nei modelli di analisi dei comportamenti strategici dell’impresa che hanno contemporaneamente modificato l’ottica di fondo. I principali modelli di analisi strategica si sono concentrati sul rapporto strategia-ambiente esterno, considerando la strategia come il nesso tra i fattori interni di un’organizzazione ed i rischi e le opportunità generate dal suo ambiente esterno. Accanto a questi modelli, nelle discipline manageriali si è affermato un approccio che focalizza l’analisi della strategia sulle risorse e sulle competenze aziendali, al fine di esaminare le risorse peculiari dell’impresa e, successivamente, le relazioni tra risorse, comportamenti e *performance*.

La *performance* aziendale, in termini di competitività, di sviluppo e di redditività, risulta correlata principalmente a fattori aziendali interni quali la dotazione di risorse, le capacità specifiche d’impresa.

La *resource based view*²¹ offre notevoli spunti per analizzare la natura del vantaggio competitivo connesso alle specificità dell’impresa partendo proprio dalla specificazione del concetto di risorse.

Alla base del modello vi è il concetto di risorse definibili come il “*complesso di tutti gli «elementi» (fattori produttivi in senso stretto, ma anche i fattori «esperienza», «professionalità», legati alla conoscenza) che entrano di fatto nella combinazione produttiva e concorrono sostanzialmente a determinare il successo (o l’insuccesso) dell’impresa*”²².

Le risorse sono suscettibili di molteplici impostazioni e classificazioni che offrono una visione via via più nitida del concetto di “capitale umano” e del suo rapporto con le risorse e le competenze aziendali.

Una prima classificazione identifica tre classi essenziali di risorse a disposizione dell’impresa, tra le quali, accanto alle risorse di capitale fisico, vengono distinte le risorse di capitale umano e di capitale organizzativo.

Risorse	Descrizione
Risorse di capitale fisico	Caratteri “materiali” della tecnologia utilizzata dall’impresa, impianti, macchinari, collocazione geografica, accesso alle materie prime.
Risorse di capitale umano	Formazione, esperienza, capacità di giudizio, intelligenza, relazioni ed intuito dei prestatori di lavoro a tutti i livelli, individualmente considerati.
Risorse di capitale organizzativo	Struttura formale dei sistemi di reporting dell’impresa, modalità formali ed informali di pianificazioni e controllo, sistemi di coordinamento, relazioni informali tra gruppi di persone nell’impresa e tra impresa e ambiente.

Tale concezione delle risorse ha, da una parte il vantaggio della sintesi, dall’altro presenta lo svantaggio della eccessiva “personalizzazione” delle risorse legate alle conoscenze in quanto le capacità sono definite a livello individuale, distinte dal piano delle risorse di capitale organizzativo.

Le competenze si riferiscono “*alla capacità dell’impresa di impiegare le risorse, tipicamente in combinazione, utilizzando processi organizzativi e meccanismi culturali, per raggiungere determinati risultati. Esse si caratterizzano come processi, materiali e immateriali, fondati sull’informazione, che sono firm specific e sono sviluppate attraverso complesse interazioni tra le risorse dell’impresa*”²³.

Dall’interazione tra l’attività umana, vettore delle conoscenze individuali di “capitale umano”, le risorse di mercato e le capacità specifiche dell’impresa nascono le *competenze chiave*, le *core competencies*, l’insieme di capacità e di routine che determinano la base del vantaggio competitivo sostenibile e che manifestandosi sull’intero sistema prodotto/mercato dell’impresa ne qualificano la posizione competitiva in uno o più segmenti di mercato. Le competenze chiave sono alla base della posizione competitiva dell’impresa sul mercato.

²¹ L’autore che viene generalmente considerato come il precursore della *resource-based theory* è Edith Penrose. Secondo Penrose (1959) l’impresa deve essere intesa come un complesso di risorse produttive le quali, sviluppate internamente per lo svolgimento ottimale della funzione di produzione, la qualificano all’interno del sistema economico. La divisibilità delle risorse, inoltre, rappresenta un incentivo affinché l’impresa si espanda per aumentare la produttività delle risorse stesse.

²² Cavalieri [1994a (pag. 40)].

²³ Amit, Schoemaker [1993, (pag. 35)].

Le capacità specifiche d'impresa (o competenze) sono il risultato di una complessa interazione sistemica tra risorse di mercato, attività umana (che rende disponibili le conoscenze individuali), dinamica ambientale e sistemi organizzativi d'impresa. Esse si identificano come "capacità organizzative" suddivise in "conoscenze" (tecnologiche, organizzative in senso proprio, manageriali, e così via) e "reputazione" acquisita nell'interazione con gli altri attori del sistema sociale. La specificità di tali capacità o competenze è la caratteristica più rilevante per l'acquisizione di vantaggi competitivi sostenibili e durevoli. Si afferma, inoltre, la rilevanza dell'aspetto dell'appropriabilità di tali capacità o competenze da parte dell'impresa e del loro grado di controllabilità ai fini della definizione di adeguati comportamenti per la costruzione e lo sviluppo del patrimonio intangibile.²⁴

le risorse immateriali nella prospettiva aziendale.

La definizione di capitale in ambito aziendale si presenta come concetto complesso e relativo, sviluppato nella dottrina italiana da Zappa²⁵. Proprio per la sua complessità la nozione di capitale non può essere ricondotta ad una definizione generale ed univoca nel suo significato economico, ma è suscettibile di molteplici interpretazioni in funzione di determinati aspetti di osservazione che finalizzano l'indagine, che può essere condotta sotto l'aspetto qualitativo e quantitativo²⁶.

In una prospettiva *qualitativa* che guarda alla sua struttura, il capitale può essere definito come "un insieme finalizzato di condizioni (positive e negative di produzione)" dato dal "complesso delle utilità economiche (beni materiali e immateriali, potenzialità) di cui l'impresa dispone per lo svolgimento della sua attività produttiva"²⁷.

Le risorse immateriali dell'impresa possono essere ricondotte a tre categorie²⁸:

- **conoscenza** (gestionale, organizzativa, tecnologica, di mercato, produttiva e commerciale);
- **dedizione e coesione del personale**;
- **credibilità dell'azienda**.

La *conoscenza* si esplicita nel "saper fare aziendale"; in un corretto impiego di adeguati sistemi di *management*; in innovazioni tecnologiche, di prodotto e di processo; nella capacità di cogliere bisogni e problemi dei mercati in cui opera; nel livello culturale e professionale della forza lavoro; nella sua capacità di padroneggiare tecnologie e strumenti produttivi e di interagire con ampia visione dei problemi e delle esigenze aziendali.

La *dedizione e coesione del personale* implicano senso di responsabilità, adattabilità, energia e carica motivazionale nello svolgere il proprio compito²⁹.

²⁴ Alvino, 2000 (pag. 51).

²⁵ Per Zappa [1950 (pag. 61)] "Il capitale deve talora considerarsi come un insieme di parti interconnesse, o meglio, complementari, che nei riguardi economici ha necessariamente un valore diverso da quello che potrebbe risultare da valori attribuiti ai singoli elementi. La riunione di tanti disparati elementi non è allora unicamente la somma delle parti, ma è piuttosto la unità di esse costituita in un complesso economico".

²⁶ Amodeo, [1964, (pag. 72)] "[...] l'aspetto si denomina qualitativo, in quanto che riferito alla specie o qualità delle cose oggetto della considerazione". Nell'aspetto quantitativo, basato sul sistema dei valori in funzione dei criteri di valutazione adottati, sono invece distinguibili varie configurazioni di capitale in funzione degli scopi conoscitivi perseguiti.

²⁷ Cavalieri, 1994a (pag. 77).

²⁸ Coda, 1991a.

²⁹ Le conoscenze dell'organismo personale rappresentano uno degli elementi che, in coordinazione sistemica con gli altri della struttura aziendale, produce competenze, identificabili con quelle che Airoidi, Brunetti, Coda [1994, (pag. 151)] chiamano le "attività immateriali endogene" che possono essere intese come quelle particolari risorse fondate sulla conoscenza e sulle relazioni. Il concetto di *patrimonio in senso ampio* rivaluta il ruolo delle risorse umane.

Appare significativo come la quasi totalità dei più recenti modelli di analisi economico-aziendali sulle risorse immateriali si basi sulla natura ed appartenenza delle risorse e sulla loro disponibilità per l'azienda, secondo cui le risorse immateriali possono essere distinte secondo che:

- appartengano alle persone o all'impresa;
- rappresentino capacità connaturate alle persone o all'impresa, da essa non separabili, oppure veri e propri beni appartenenti all'impresa, da cui essa può trarre vantaggio utilizzandoli direttamente oppure cedendone la proprietà o il diritto di utilizzo, e che possono godere o meno di una protezione legale specifica.

In base a ciò, identifica e classifica le seguenti risorse immateriali:

- le capacità individuali (**capitale umano**), ovvero l'insieme di capacità di tipo imprenditoriale, manageriale, professionale, operativo, con cui le singole persone concorrono all'attività dell'impresa, alla soluzione dei problemi di gestione ed ai risultati aziendali, in rapporto alle funzioni svolte ed alle posizioni organizzative occupate; si tratta di capacità utilizzate dall'impresa, ma che sono proprie delle persone;
- le capacità di sistema non formalizzate (**capitale organizzativo**), ovvero le conoscenze (patrimonio scientifico e tecnologico, conoscenze commerciali e dei mercati, modelli gestionale e relazionali, cultura organizzativa) che circolano nell'organizzazione in termini di routine informali, venendo assimilate ed impiegate dalle persone che operano nell'impresa. Si tratta di capacità dell'impresa, da essa non separabili;
- la **coesione e la motivazione**, ovvero le risorse che riguardano la fiducia che i soggetti interni possono maturare tra di loro e nei confronti dell'impresa, sviluppando il proprio impegno alla collaborazione ed alla soluzione dei problemi gestionali (si tratta di capacità di cui si avvantaggia l'impresa, da essa non separabili);
- l'**immagine e la credibilità**, ovvero risorse che riguardano la fiducia che l'impresa matura presso gli interlocutori esterni (clienti, fornitori, istituti di credito, operatori finanziari, istituzioni, sindacati, e così via) migliorando la qualità delle proprie interazioni con l'ambiente (si tratta di capacità dell'impresa, da essa non separabili);
- le **capacità di sistema formalizzate**, ovvero quelle conoscenze ed informazioni che, essendo state esplicitate e codificate (per esempio in procedure operative, *databases*, software), possono essere in questo modo non solo diffuse e condivise all'interno dell'impresa ma anche essere da essa separate, cedute e condivise al suo esterno, venendo quindi a configurare dei veri e propri beni di carattere immateriale, che peraltro godono di protezione di carattere legale ed anzi sono esposti al rischio dell'imitazione (si tratta di beni dell'impresa, capaci di esistenza autonoma e da essa separabili);
- **beni immateriali tradizionali**, ovvero conoscenza ed immagine codificate (brevetti, marchi) (si tratta di beni dell'impresa, capaci di esistenza autonoma, da essa separabili) ed inoltre contratti ed atti amministrativi che legittimano l'impresa ad utilizzare particolari conoscenze ed immagini o a svolgere particolari attività (licenze, concessioni, autorizzazioni).

Il denominatore comune che lega tra di loro le risorse aziendali è la **conoscenza**, per come essa si esprime nell'impresa attraverso una molteplicità di forme e manifestazioni.

Le risorse aziendali si differenziano non tanto per la presenza o assenza di contenuti di conoscenza, quanto per il diverso modo con cui la conoscenza si esprime attraverso di esse.

I beni materiali non vanno intesi come beni privi di contenuti di conoscenza ma come beni che incorporano conoscenza ed informazioni su supporti materiali.

I beni immateriali, invece, sono il frutto di conoscenze ed informazioni incorporate su supporti immateriali, cartacei o elettronici.

Le **capacità** vanno intese come frutto di conoscenze ed informazioni incorporate nella memoria individuale e collettiva di soggetti che operano all'interno ed all'esterno dell'impresa.

La dimensione immateriale rappresenta un fondamentale fattore costitutivo del patrimonio allargato di risorse e ne determina il potenziale produttivo in funzione della varietà e della ricchezza delle conoscenze e delle informazioni che vi apporta. Essa, però, non rappresenta solo un fattore costitutivo, ma anche un fattore evolutivo del patrimonio allargato di risorse; non è un dato statico ma è anche una variabile dinamica, investita da una molteplicità di processi di formazione e di trasformazione che possono determinare l'arricchimento o l'impoverimento del potenziale produttivo dell'impresa.

risorse immateriali e conoscenza aziendale.

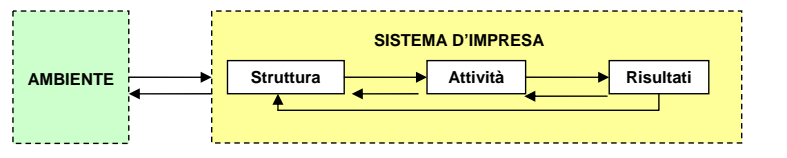
Per il carattere aperto del sistema aziendale, "la gestione consiste nel coordinato complesso di attività volto a trasformare gli input provenienti dall'ambiente circostante in output destinati al soddisfacimento dei bisogni dei soggetti appartenenti all'ambiente stesso"³⁰.

Per considerare il ruolo delle risorse immateriali nel sistema d'azienda, è possibile utilizzare un modello di rappresentazione della gestione aziendale che semplifichi efficacemente. Il modello considerato descrive l'azienda connessa da interscambi input/output con l'ambiente in cui opera³¹.

In azienda può essere enucleata:

- un'attività di direzione strategica, svolta da soggetti aventi adeguato potere e competenze;
- una struttura di risorse produttive organizzate dai suddetti soggetti;
- la gestione operativa, risultato dell'ordinata combinazione degli elementi strutturali e degli impulsi strategici conferiti dalla direzione.

La gestione operativa consente l'ottenimento di risultati utili sia all'ambiente circostante, sotto forma di offerta di beni e servizi, sia all'azienda stessa, sotto forma di remunerazioni corrispondenti fornite dall'ambiente.



³⁰ Ferrero, 1980 (pag. 99).

³¹ Il modello preso in esame è tratto da Coda, 1995 (pagg. 2-8).

Il modello descritto è efficace per rappresentare sinteticamente il flusso sia delle risorse materiali che di quelle immateriali.

Si prendano in esame i flussi di risorse materiali:

- l'ambiente fornisce denaro, materie, impianti, energie;
- la direzione strategica cura l'acquisizione e l'organizzazione di tali elementi e sovrintende i processi produttivi che li intersecano e ne esaltano il grado di reciproca complementarietà;
- a sua volta l'azienda ottiene come risultato dei beni o servizi che contribuiscono a relazionarla con l'ambiente, attivando in senso inverso altri flussi di denaro o di risorse materiali.

Questo modello concettuale rappresenta sinteticamente anche il sistema di risorse immateriali che, unendosi al già descritto sistema di risorse materiali, anima la gestione.

Tra gli elementi immateriali emerge una variabile soft inclusa nel concetto di struttura, risultato dei processi di apprendimento e quindi conoscenza accumulata, cui nella letteratura ci si riferisce con espressioni come "valori imprenditoriali", "filosofia del management", "missione o ruolo dell'impresa", "strategia istituzionale", espressioni tutte evocatrici della concezione di fondo dell'impresa che, ancorché non esplicitata, di fatto anima scelte e comportamenti direzionali. Si tratta di una variabile che "plasma" il sistema aziendale essendo il fondamento della formula imprenditoriale, diventando il nucleo centrale della cultura aziendale ed essendo il principio informatore della struttura in senso stretto (struttura organizzativa e meccanismi operativi)³².

Tra gli elementi immateriali, inoltre, emergono poi la creatività, la volontà e le idee degli operatori d'azienda e dell'imprenditore in particolare, che attivano il circuito gestionale e contribuiscono a rinnovarlo in sintonia con l'ambiente nel quale l'azienda opera.

Le idee e la creatività³³ imprenditoriale e manageriale contribuiscono ad alimentare il processo direzionale concorrendo all'ideazione di nuovi prodotti, nuovi obiettivi di mercato, nuovi processi produttivi.

Esse provvedono alla formazione, al consolidamento ed allo sviluppo di una struttura nella quale si combinano le conoscenze maturate a seguito delle passate esperienze³⁴. Tali conoscenze sono rappresentate tanto da elementi ben identificabili, come i brevetti, quanto da elementi privi di una forma specifica come contatti con interlocutori ambientali o procedure consolidate di svolgimento di processi.

La direzione strategica, tramite le competenze direzionali, fornisce anche gli input per la trasformazione delle risorse immateriali, attivando ricerche, programmi di formazione e di comunicazione per lo sviluppo della dedizione e della professionalità dei diversi operatori.

Nella gestione operativa, il management ed il personale dipendente applicano le conoscenze disponibili attivando i diversi processi produttivi: da tali comportamenti e

³² Coda, 1995 (pag. 3).

³³ "L'espressione «creatività» ha un significato particolare in Economia aziendale. Essa di per sé non è rilevante. Diventa, invece, significativa se collegata con gli obiettivi della gestione. È sinonimo di «opera dell'ingegno» finalizzata al conseguimento di un risultato economico positivo; e cioè creatività produttiva" [Bertini, 1987 (pagg. 67-68)]; lo stesso autore, inoltre, si sofferma sui livelli di creatività aziendale (imprenditoriale, manageriale, operativa) e ne sottolinea il rapporto con l'innovazione e la strategia.

³⁴ "Parte altamente significativa delle risorse organizzate costituenti la «struttura» è data dalla conoscenza accumulata nel corso della storia dell'impresa ed incorporata nelle persone che vi lavorano, nelle prassi organizzative, nei sistemi di direzione e nei vari meccanismi di accumulo di esperienza propri di ciascuna area funzionale dell'impresa" [Coda, 1995 (pag. 2)].

dall'esperienza che ne consegue derivano inoltre continui affinamenti delle conoscenze possedute che arricchiscono ulteriormente la struttura aziendale.

Dai processi attuati discendono dei *risultati* produttivi che non si limitano all'ottenimento di beni ma sempre più richiedono la realizzazione per il cliente di un "sistema di prodotto" nel quale la componente di servizi complementari ed accessori ne accresce significativamente l'utilità.³⁵

I risultati dell'azienda nei confronti dell'ambiente circostante sono suscettibili anche di un'interpretazione più ampia nella visuale di *flussi di "immaterialità"*. Consensi, partecipazione emotiva e condivisione delle sorti dell'azienda da parte degli interlocutori ambientali, conseguono a soddisfazione dei rispettivi bisogni, anche di tipo indiretto, come la salvaguardia dell'ambiente, lo sviluppo ed il rispetto della personalità umana, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

In senso inverso, dall'ambiente verso l'azienda, promanano numerosi *flussi di "immaterialità"*. Essi sono costituiti in primo luogo da informazioni di varia natura relative ai gusti dei consumatori, alle possibilità offerte dai mercati di approvvigionamento, ai contatti ed attività di ricerca con gli ambienti scientifici. Inoltre, vi è la gamma di atteggiamenti e giudizi nei confronti dell'azienda espressa dai diversi interlocutori (parti sociali, istituzioni pubbliche) che contribuisce in vario modo a condizionare la gestione, creando dei presupposti più o meno favorevoli.

Dal quadro delineato si può capire come al sistema di risorse materiali sia possibile associare, per l'esplicazione della dinamica gestionale, un sistema di *risorse immateriali*. Spesso quest'ultimo è meno percepibile del primo, sia per l'immaterialità degli elementi che lo contraddistinguono, sia per il rilevante grado di soggettività con il quale esso è interpretabile.

Il sistema degli elementi immateriali è sempre esistito nella vita delle aziende; solo recentemente, però, ha assunto una crescente rilevanza nella gestione a causa di diversi fattori, primo fra tutti, la crescente competizione economica, che impone alle aziende continui rinnovamenti, esigenze di massimo allineamento con i mercati di sbocco e conseguenti approfondimenti dei relativi sforzi conoscitivi.

la conoscenza aziendale come fulcro del sistema delle risorse immateriali.

Nel sistema delle risorse immateriali, la conoscenza assume un ruolo centrale: si vuole cercare di interpretare tale affermazione considerando la funzione svolta da tale risorsa nel modello di rappresentazione della realtà precedentemente utilizzato.

La conoscenza ha relazioni con la *direzione strategica* in quanto è possibile concepire e realizzare valide strategie solo conoscendo le tendenze di mercato e le capacità della propria azienda e dei concorrenti. Le stesse idee e la creatività aziendale possono risultare favorite dall'ampiezza del patrimonio di conoscenze posseduto.

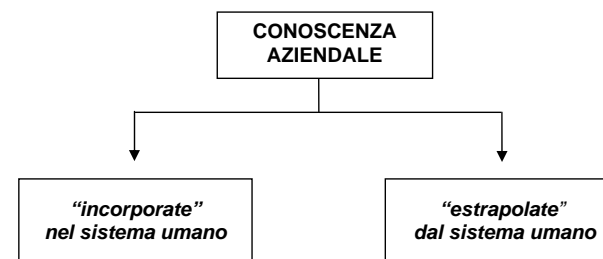
La conoscenza ha relazioni con la *struttura aziendale* in quanto contribuisce a comporre quest'ultima tramite diverse espressioni. Espressioni della conoscenza possono infatti considerarsi i brevetti, gli studi e le ricerche, le licenze d'uso, i diritti di utilizzazione delle opere d'ingegno: tutti infatti contribuiscono alla determinazione del più generale

³⁵ Talvolta si può parlare non di offerta di beni ma di offerta di "soluzioni" per l'utente, sottintendendo con tale espressione l'arricchimento del contenuto "conoscitivo" della produzione in funzione dell'economia dell'azienda cliente.

patrimonio di conoscenze tecnico-produttive a disposizione del *management* e degli esecutivi per lo svolgimento dei processi di trasformazione. Anche i marchi o le spese di pubblicità possono essere interpretati come risorse immateriali strettamente connesse ad aspetti conoscitivi in quanto facilitano la diffusione e la credibilità del "nome" dell'azienda. Procedure consolidate di svolgimento dei processi, contatti privilegiati con determinati interlocutori ambientali, *database*, sono particolari espressioni della più ampia conoscenza aziendale.

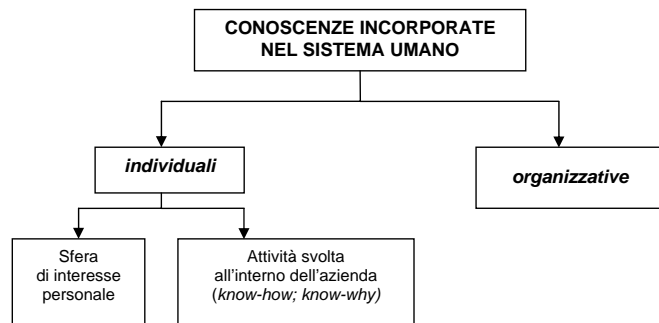
La conoscenza ha relazione con l'*attività operativa* poiché, se da un lato consente lo svolgimento di quest'ultima, dall'altro è prevalentemente tramite la gestione operativa che la conoscenza stessa si trasforma, si affina per esperienza, si ricombina di fronte ad originali situazioni di impiego.

Non vi è un'unica espressione della conoscenza aziendale: esistono, entro l'azienda, conoscenze "incorporate" in singoli operatori o gruppi di essi e conoscenze "incorporate" in strutture fisiche, come impianti o *software*, frutto di espressioni codificate, "esplicitate" da soggetti operanti in azienda.³⁶



La classe delle conoscenze "*incorporate*" nel sistema umano operante in azienda, racchiude due sottoclassi costituite dalle conoscenze "individuali", proprie di singoli individui operanti in azienda e conoscenze "organizzative", proprie di più operatori tra loro collegati da relazioni produttive (un *team* di lavoro, un reparto, una funzione, l'intera organizzazione).

³⁶ Quagli, 1995 (pag. 22).



Le conoscenze *individuali* constano di una parte riferita alla “sfera di interesse personale” e di una parte connessa all’attività svolta da tale soggetto all’interno dell’azienda.

La parte relativa all’attività svolta all’interno dell’azienda si concreta prevalentemente in un “saper fare” (o *know-how*) certe attività, come la capacità concreta di svolgere determinate operazioni produttive derivante dalla esperienza ripetuta.

Esiste anche un più generale sapere “astratto” (o *know-why*), inteso come la conoscenza di alcuni principi basilari per lo svolgimento della gestione, come percezione delle relazioni causali che avvengono determinati fenomeni aziendali. Il sapere più astratto può comunque combinarsi sinergicamente con le esperienze compiute fino a risultare inscindibile da queste ultime.

Se le conoscenze relative all’attività aziendale sono possedute *in esclusiva* da singoli operatori, esse costituiscono il livello meno diffuso della complessiva conoscenza aziendale all’interno dell’organizzazione.

Le conoscenze individuali sono per una certa parte facilmente “codificabili”, cioè spiegabili, trasmissibili da parte del soggetto possessore ad altri soggetti interessati, invece, per un’altra parte, sono costituite da conoscenze “tacite”.³⁷

Il carattere “tacito” deriva dal fatto che tali conoscenze spesso sono difficilmente spiegabili da parte di chi ne è in possesso in quanto la loro capacità di essere trasmesse, sia tramite linguaggio naturale, sia tramite mezzi artificiali quali scrittura, codificazione informatica o altro, è scarsa.³⁸

Il carattere “tacito” di tali conoscenze spesso è associato anche alla inconsapevolezza dell’operatore che ne è in possesso, ossia quest’ultimo non si rende conto delle sue peculiari abilità nell’esecuzione di certi compiti. Ciò comporta una maggiore difficoltà di esplicitazione delle conoscenze “tacite” ed “inconsapevoli” in quanto è necessaria la

³⁷ Penrose, 1959 (pag. 75-77) ritiene opportuno distinguere la conoscenza “obiettiva, come forma di conoscenza almeno concettualmente indipendente da ogni particolare individuo o gruppo di individui”, da una conoscenza che più esattamente può essere definita come “esperienza”, legata alla personale vicenda del singolo o di un gruppo di operatori aziendali. Quest’ultima alimenta la prima ma non si trasmette mai *in toto* con tutte le sue sfumature e conseguentemente, con tutto il suo potenziale produttivo

³⁸ Per esempio, la solida preparazione di un ricercatore o la capacità di un rappresentante di conoscere così approfonditamente il cliente da prevederne i gusti e le reazioni sono casi nei quali le conoscenze in oggetto sono incorporate esclusivamente nel singolo operatore che se ne avvale per la propria attività. Esse non assumono espressione autonoma, rendendo difficile la loro “codificazione” e, quindi, la trasmissione al resto dell’organizzazione e la successiva conservazione.

preventiva comprensione da parte dell’operatore che ne è in possesso e quindi l’esplicitazione al resto dell’organizzazione.

Le conoscenze individuali possono considerarsi, quindi, non solo come una particolare forma di “deposito” del complessivo patrimonio conoscitivo aziendale, ma anche come la prima fase di un più vasto ciclo di elaborazione e diffusione in grado di condurre alla formazione di una effettiva conoscenza aziendale, compiuta in ogni suo aspetto ed in grado di informare l’intera gestione.

Le conoscenze incorporate nel sistema umano possono essere anche “organizzative”, ossia comuni all’intera compagine lavorativa o parte di essa (intere funzioni organizzative, interi reparti, *teams*, e così via). Si tratta di conoscenze comunque incorporate nel sistema umano operante in azienda, che spesso assumono un carattere tacito. Tuttavia, rispetto alle conoscenze proprie dei singoli individui, si distinguono in quanto sono condivise da più soggetti tra loro collegati da relazioni produttive.

L’essenza di tali conoscenze riguarda proprio il modo con il quale coordinano in maniera funzionale le conoscenze individuali ed i fattori materiali per lo svolgimento delle diverse attività di gestione. L’espressione utilizzata per la definizione di tali conoscenze è quella di “*routines organizzative*”.³⁹

Le conoscenze incorporate in *routines* sono caratterizzate da uno spiccato orientamento operativo e sono, quindi, fortemente correlate agli specifici contesti aziendali in cui si sono originate, sviluppate e rinforzate a seguito della pratica.

Rispetto alle conoscenze individuali, le conoscenze incorporate in *routines* risentono meno del rischio di depauperamento connesso all’uscita di singoli operatori in quanto esse esistono finché in azienda permane un numero sufficiente di operatori in grado di applicarle. Tale fenomeno però può comportare conseguenze negative quando è necessario modificare le procedure operative convalidate dalla consuetudine: la pratica ripetuta, infatti, può comportare delle resistenze al cambiamento, soprattutto quando si tratta di abbandonare procedure consuete e “tacitamente” accettate.

Le conoscenze incorporate in *routines*, in un ideale ciclo di sviluppo della conoscenza aziendale, costituiscono un livello successivo rispetto alle conoscenze individuali, in quanto si riferiscono non a singoli operatori ma ad intere funzioni organizzative, reparti, *teams* di lavoro.

La direzione strategica può attivare consapevolmente il processo di diffusione delle conoscenze dal livello individuale a quello più propriamente aziendale attraverso meccanismi operativi di gestione del personale (attribuzione e rotazione delle mansioni, meccanismi di incentivazione, e così via) e di configurazione della struttura aziendale, come si esaminerà in seguito.

³⁹ Il termine *routines* indica “procedure operative convalidate dalla pratica ripetuta tramite le quali gli operatori coinvolti acquisiscono per esperienza le conoscenze relative e sono in grado a loro volta di diffonderle ad altri lavoratori per mezzo della condivisione delle mansioni” (Quagli, 1995 pag. 27)]. Nei casi in cui le conoscenze siano “inglobate” in *routines organizzative*, le capacità degli operatori di adottare determinati comportamenti tende ad essere quasi “automatica”, inconscia, “autogenerata” dalla ripetitività delle operazioni svolte.

Il concetto di “*routine organizzativa*” è stato approfondito dagli studi dedicati al processo decisionale svolto in azienda. I principi basilari sono esposti da Simon [1947 (pagg. 152-154)] e March [March, Simon, 1979 (pag. 178 e segg.)] che affermano che è “*routinizzata una serie di attività nella misura in cui la scelta è stata semplificata dall’elaborazione di una reazione determinata a stimoli definiti*”. In tempi più recenti, il concetto di azienda come “sistema di *routines*” è stato utilizzato anche da Nelson, Winter [1982 (pagg. 97-136)] i quali intendono le *routines* come la complessiva conoscenza aziendale, e vi includono la sinergica combinazione di *skill* individuali, mezzi tecnici, procedure, conoscenze codificate, che consente l’effettivo funzionamento dell’azienda.

Le conoscenze “estrapolate” dal sistema umano sono eterogenee e composte da varie sottoclassi unite dal fatto di essere una espressione, un’estrinsecazione delle conoscenze sviluppate da determinati soggetti.

Una prima classe è costituita dalle *conoscenze incorporate in particolari investimenti materiali, finalizzati verso specifici impieghi*⁴⁰, come gli impianti e le attrezzature. Tali fattori possono essere o acquisiti all’esterno o costruiti all’interno. I fattori che derivano da acquisizioni esterne incorporano conoscenze elaborate da altre aziende e formate da principi scientifici e relative applicazioni tecniche.

L’azienda acquirente, tramite l’uso ripetuto, si appropria del contenuto tecnologico di queste strutture, accrescendo conseguentemente il proprio patrimonio conoscitivo. In questo caso la pratica favorisce l’apprendimento “da utilizzo” (*learning by using*) consentendo agli operatori di trasformare le conoscenze originariamente incorporate nel bene strumentale in conoscenze aziendali.

Una seconda classe di conoscenze “estrapolate” dal sistema umano, individuabile ad un livello maggiore di elaborazione, è rappresentata dalle *conoscenze incorporate in strutture immateriali finalizzate verso determinati impieghi*. Si tratta di conoscenze esplicitate sia dal sistema umano, sia dai beni durevoli nei quali possono trovare applicazione e sono fisicamente “memorizzate” in strutture cartacee o elettroniche idonee ad una loro rapida diffusione dentro e fuori l’azienda. Rientrano in questa classe i *software* di funzionamento, i mansionari, le procedure formalizzate e codificate descrittive delle modalità di svolgimento dei processi produttivi.

Anche tali espressioni di conoscenza aziendale, come le precedenti, possono generare ulteriore apprendimento tramite il loro impiego.

Ad un livello ancora maggiore di elaborazione e codificazione, la conoscenza aziendale può manifestarsi in espressioni più astratte e meno dirette a specifici impieghi, costituendo quindi delle *conoscenze incorporate in strutture immateriali non finalizzate*. Si fa riferimento ai principi scientifico-tecnologici, l’espressione più astratta della conoscenza aziendale. Tali conoscenze sono suscettibili di una massima “formalizzazione” e, in virtù della ridotta finalizzazione verso specifici impieghi produttivi, di una notevole diffusione sia all’interno dell’organizzazione che tra aziende diverse. L’astrattezza dei principi scientifico-tecnologici li rende molto “manipolabili” ed adattabili al resto dell’organizzazione ma, nello stesso tempo, anche più “distanti” dal concreto impiego nei processi produttivi.

Le diverse espressioni della conoscenza sono strettamente correlate: *una routine organizzativa* assume significato in quanto si basa sulla possibilità di collegare conoscenze individuali, così come un impianto o un brevetto possono tradurre il proprio potenziale combinatorio quando sono coinvolti in *routines organizzative* che sappiano valorizzare le loro caratteristiche d’impiego.

⁴⁰ Rullani (1992) sottolinea come l’accumulazione delle conoscenze in beni strumentali costituisce la forma tipica di trasmissione della conoscenza del periodo “paleoindustriale”.

dal capitale umano al capitale intellettuale: la centralità delle persone nell’apprendimento organizzativo.

Lo sviluppo dell’impresa negli attuali e futuri contesti competitivi è sempre più garantito dall’apprendimento, quale modo per accrescere e gestire la conoscenza. Apprendimento inteso in tutte le sue accezioni: come lettura attenta dell’ambiente, recupero dell’esperienza, creazione di memoria, capacità di creare innovazioni di ogni tipo, di eliminare *routine*, modi di pensare e di operare non più efficaci, ma in particolare di *gestire la conoscenza*.

In un contesto di centralità della conoscenza, diventa cruciale il ruolo della risorsa umana. Sono sempre e comunque gli individui i soggetti dell’apprendimento, i generatori del sapere, i custodi delle competenze, sono le persone i decisori delle strategie ed i promotori della cultura aziendale.

La conoscenza rilevante per l’attività aziendale generalmente si sviluppa a partire dal singolo operatore, infatti “è l’individuo che per primo apprende”⁴¹, o da un ristretto gruppo di lavoro. Tuttavia, affinché le conoscenze individuali divengano utilmente impiegabili e quindi da generica condizione favorevole allo svolgimento delle produzioni divengano effettivamente *risorse*, è necessario un processo di trasformazione e di efficace combinazione con altre conoscenze possedute dall’azienda, esplicitando le competenze maturate dal singolo operatore con relativa diffusione al resto dell’organizzazione. Si pone quindi il problema del passaggio dalla dimensione “individuale”, spesso tacita, a quella aziendale.

Le teorie organizzative sull’apprendimento analizzano i meccanismi di produzione della conoscenza a livello individuale e collettivo generata attraverso l’apprendimento delle conoscenze generiche e specifiche.

Il processo di produzione della conoscenza è definibile come “*un processo di apprendimento dinamico, che conduce al miglioramento del processo decisionale attraverso l’individuazione e la correzione degli errori*”⁴².

I concetti di apprendimento e conoscenza risultano strettamente correlati:

- la conoscenza è il contenuto ultimo dell’apprendimento
- e, di converso,
- l’apprendimento è il processo di accumulazione delle conoscenze. La definizione stessa di apprendimento implica il riconoscimento di un soggetto dell’apprendimento che non può essere che la persona umana.

L’apprendimento -ossia la capacità di gestire il processo di produzione, accumulazione e valorizzazione delle competenze aziendali- determina sempre più lo sviluppo dell’impresa. E, nonostante l’identificazione della soggettività autonoma che caratterizza l’impresa e che la rende soggetto attivo in questo processo⁴³, il soggetto dell’apprendimento è e resta l’uomo, i cui processi di apprendimento individuale sono alla base dei processi di apprendimento dell’organizzazione.

⁴¹ Senge, 1992 (pag. 159).

⁴² Argyris, 1992 (pag. 42).

⁴³ L’impresa vista come soggetto operante con proprie finalità e specifici meccanismi, un sistema in grado di funzionare sulla base della propria conoscenza ed in grado di alimentare continuamente la conoscenza di cui è dotato, in un processo “*auto-poleitico*” di rinnovamento continuo ossia di auto-definizione dei percorsi di sviluppo e di apprendimento [Vicari, 1992 (pag. 81)].

L'apprendimento organizzativo, dunque, parte dalle persone e dal capitale umano che fonda il valore dell'azienda, sia in quanto incorpora il sapere indispensabile per creare valore aggiunto, sia perché rappresenta l'elemento di sintesi tra specificità della cultura del contesto locale, aziendale e le esigenze produttive. Nonostante l'introduzione di molteplici livelli di analisi dei processi di apprendimento, è condivisibile la visione che riconduce all'uomo le fonti della conoscenza aziendale. L'apprendimento organizzativo si basa sempre su un fenomeno individuale e, quindi, esso è in grado di apportare vantaggio all'azienda sotto i profili reddituali e competitivi unicamente attraverso la permanenza dell'individuo nell'organizzazione.

In una economia in cui la conoscenza è separata dal capitale fisico, essendo invece strettamente connessa alla capacità di apprendimento degli uomini, in un quadro per cui l'impresa produce valore essenzialmente investendo in processi formativi piuttosto che su macchinari, il ruolo del lavoro muta, evolvendosi da mera attività esecutiva ad aspetto chiave dello sviluppo aziendale, divenendo così fonte attiva di assorbimento e di utilizzo di competenze.

In questa prospettiva, si sostanzia il passaggio *dalla gestione del personale all'economia delle risorse umane*, dove l'economia delle risorse umane ha per oggetto tutti i possibili sentieri di valorizzazione del lavoro come risorsa e non solo quelli di gestione di un fattore produttivo.

Le risorse umane non sono soltanto "personale dipendente": esse possono essere soggettività progettuali, capaci di auto-organizzarsi sia all'interno dell'impresa sia nella catena del valore che colloca l'impresa in una filiera composta di molte imprese, di molti contributi.⁴⁴

⁴⁴ Rullani, 1990.

5.

I PROCESSI DI APPRENDIMENTO.

di Amalia Lucia FAZZARI e Melissa BASSANELLI

il triangolo della progettazione.

L'organizzazione può essere vista come l'insieme dei "nodi", nei quali risiedono le conoscenze/competenze, e delle modalità di connessione tra essi.

Obiettivo della direzione strategica diventa, perciò, quello di facilitare e stimolare l'attivazione delle connessioni, la circolazione delle conoscenze e la loro combinazione in processi che consentano di innovare le attività. Infatti, l'utilizzo efficiente di un certo patrimonio di saperi dipende dalla possibilità di avvicinare nodi con esperienze diverse e disperse nel sistema.

La direzione strategica attraverso le strutture, di fronte alla sfida della conoscenza deve chiudere un cerchio tra attività e saperi. Ma, nel fare ciò, può incontrare resistenze nell'attivazione delle connessioni dovute in parte alle scelte del lavoro compiute, e resistenze derivanti dall'esistenza di conoscenze procedurali che, appartenendo ad una memoria organizzativa di successo, sono difficili da sostituire (inerzia al cambiamento delle strutture). Da queste considerazioni emerge il fabbisogno di connessione delle strutture organizzative ed operative.

L'organizzazione è un sistema complesso: come sistema è un motore di relazioni tra elementi interrelati; e, in quanto complesso, non è definibile una gerarchia a priori di quali leve possano essere maggiormente influenti.

Nel complessità in cui viviamo⁴⁵, troviamo tutti gli ingredienti della progettazione organizzativa.⁴⁶

In particolare, troviamo i suoi tre assi portanti:

- la *progettazione organizzativa* (capacità organizzativa),
- la *progettazione sociale* (individui, gruppi e relazioni) e
- gli ingredienti della *progettazione elettronica* (tecnologia delle telecomunicazioni).

Tutte queste tre aree hanno a che vedere con la gestione del problema dell'integrazione.

La *progettazione organizzativa*, in particolare il disegno dei meccanismi operativi, è in grado di definire la desiderabilità dell'integrazione per le persone e le unità, attraverso

⁴⁵ Come ben sottolinea Turati, "la capacità organizzativa è soprattutto conoscenza. Anche la funzione di produzione del valore si evolve. In termini organizzativi, alla mera capacità di trattare informazioni si aggiunge la capacità di rendere queste informazioni patrimonio condiviso, di favorirne la variazione e la diffusione. Perciò la funzione di produzione del valore si evolve a Produttività = f (Capitale, Lavoro, Conoscenza) "

[Turati, 1998 (pag. 72).

⁴⁶ "La progettazione organizzativa è l'insieme delle scelte e dei processi di trasformazione che aggregano/separano le attività e le competenze in unità (unità, funzioni, divisioni) e processi" [Turati, 1998 (pag. 9)].

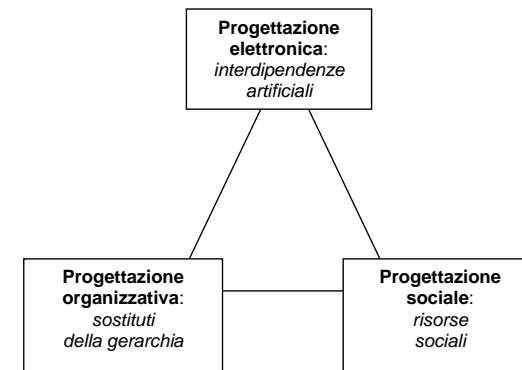
la definizione di sistemi di controllo, ricompensa e sviluppo orientati a favorire la cooperazione interpersonale.

Ad un livello più micro, la progettazione organizzativa può incentivare la collaborazione attraverso il disegno di modalità di organizzazione del lavoro più o meno "sociali".⁴⁷

La *progettazione sociale* riguarda, invece, l'introduzione intenzionale di soluzioni gestionali che incoraggino le persone a scambiarsi informazioni, problemi e soluzioni.

Ad esempio, la progettazione dello spazio entro cui le persone si muovono può favorire od ostacolare il movimento e l'incontro, anche casuale, delle persone; facilitare o ostacolare la socializzazione di lavoro e amicale; la capacità del sistema di creare una "cultura" collaborativa, un sistema di norme e valori in cui la relazione interpersonale tra professionisti sia parte integrante del modo di essere, pensare ed agire di un'organizzazione.

La *progettazione elettronica*, infine, ha a che vedere con il disegno dei sistemi di comunicazione che si avvalgono della telematica, come vettore privilegiato di informazioni.



Con l'espressione *sostituti della gerarchia* [Lawler III, 1990] si intendono elementi sostitutivi a quelli tradizionali, ossia sostitutivi dell'organizzazione e della gerarchia. Si tratta di una serie di leve para-organizzative, di strumenti che facilitano l'integrazione intra-organizzativa e la comunicazione e comprendono:

- la gestione dello *spazio* fisico;
- la gestione dei *flussi*;
- la gestione dello *sviluppo*;
- la gestione delle *ricompense*.

⁴⁷ Come le "isole", le UTE, le CTE, le TTE, e così via.

la gestione dello spazio.

“Lo spazio è il luogo fisico e concettuale in cui si svolge l’organizzazione. È fisico perché esprime punti, aree, barriere, «guadi», strade, autostrade, ecc.; ed è concettuale perché esprime percorsi e luoghi di incontro tra informazioni”. [Turati, 1998 (pag. 102)].

Si possono distinguere tre accezioni dello spazio [Biggiero, 1997], che identificano tre differenti piani di analisi:

- la prima accezione è quella di **spazio fisico**, sia nell’ambito delle relazioni interorganizzative sia di quelle intraorganizzative. Obiettivo dello spazio fisico è di identificare le distanze più opportune, al fine di ridurre le distanze fisiche fra gli attori organizzativi, per migliorare l’efficienza delle attività da essi svolte;
- la seconda accezione è quella di **spazio delle relazioni sociali e degli artefatti architettonici, di arredamento e ambientali che le influenzano**. Lo spazio sociale comprende le conseguenze che una certa ripartizione e costruzione degli spazi ha sui modi di socializzazione tra i membri dell’organizzazione. Ciò concerne innanzitutto il problema dello spazio gerarchico e delle responsabilità dei singoli individui all’interno di un’organizzazione. Riguarda anche la *prossemica*⁴⁸, cioè il modo con cui le persone comunicano tra di loro attraverso la propria disposizione spaziale. Comprende, inoltre, l’estetica dell’organizzazione, cioè il modo in cui l’architettura e l’arredamento influenzano le relazioni sociali;
- la terza accezione è quella di **spazio simbolico astratto**, nella doppia manifestazione di linguaggio metaforico e codificante. Lo spazio simbolico è lo spazio dei valori culturali ed esperienziali condivisi, lo spazio “mentale” dell’organizzazione sociale vista come sistema cognitivo. La partecipazione collettiva genera la condivisione di valori culturali, la cui esistenza avviene all’interno di uno spazio simbolico. Questo si trasmette attraverso l’esperienza e si manifesta nella costruzione di codici, riti, miti, e quindi di linguaggi e forme di apprendimento collettivo, oltre che mediante i simboli fisici, gli artefatti. Si distingue tra uno spazio linguistico-comunicante ed uno linguistico codificante, poiché attraverso il linguaggio è organizzato sia lo spazio semiotico, cioè quello del linguaggio ordinario e tecnico e delle sue metafore, sia lo spazio valoriale e cognitivo, cioè quello dei codici interpretativi (creazione e attribuzione di senso) e dei codici elaborativi (apprendimento). Le parole danno senso, creano la realtà: chiamare qualcosa, nel senso di dargli un nome, conferisce anche esistenza, sebbene eventualmente solo ipotetica o astratta, a quella cosa. I processi di identificazione collettiva reciproca tra i membri dell’organizzazione portano verso la creazione di mappe cognitive, che in quanto tali non sono altro che la definizione delle relazioni significanti dello spazio esterno e interno. Le organizzazioni tendono sempre più ad essere viste come cervelli, come “*menti collettive*” poiché esse non solo attribuiscono significati e creano parole e metafore, ma attivano anche processi decisionali e di apprendimento sulla base di mappe cognitive sempre in via di costruzione e modificazione. Ma il concetto stesso di mappa rimanda a quello di territorio,

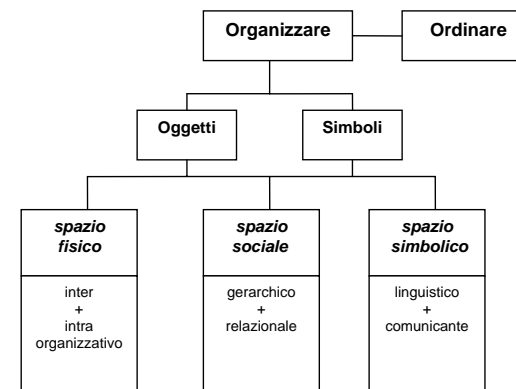
⁴⁸ La prossemica, o semiologia dello spazio, fornisce numerose chiavi di lettura per comprendere l’interazione tra l’organizzazione dello spazio ed i comportamenti sociali ed individuali. “Lo spazio è esplorato dall’uomo attraverso ricettori di distanza e ricettori immediati. I ricettori di distanza mettono a fuoco lo spazio visivo, quello uditivo e quello olfattivo nelle loro complesse interconnessioni [...] I ricettori immediati mettono a fuoco lo spazio termico, quello tattile e consentono un’esperienza spaziale continuativa”. [Pagnini, 1985 (pag. 14)].

cioè ad uno spazio di eventi da spiegare e quindi da ordinare. Nella stessa organizzazione possono esistere, e talora entrare in conflitto, diverse mappature della realtà.

Occorre sottolineare che tra le tre accezioni di spazio non vi è una separazione netta, ma bensì vi sono dei complessi e stretti legami di influenza reciproca: lo spazio fisico pone vincoli a quello sociale, e quest’ultimo influenza quello simbolico.

Reciprocamente, lo spazio simbolico astratto guida e codifica lo spazio sociale, e quest’ultimo pone vincoli alla ripartizione di quello fisico. Ad esempio, l’adozione di una certa tecnologia, con la ripartizione degli spazi fisici che essa comporta, influisce sugli spazi e sui modi dell’interazione sociale. D’altro canto, le preoccupazioni concernenti la ripartizione della dimensione sociale dello spazio possono condurre a modificare la ripartizione degli spazi fisici.

Allo stesso modo, una certa progettazione dello spazio sociale favorisce od ostacola la formazione di valori condivisi, ad esempio favorendo la comunicazione interpersonale di tipo non gerarchico o di tipo esperienziale.



Lo spazio è uno strumento che consente una comunicazione “calda”, ossia che consente la trasmissione anche di tutto ciò che non è linguaggio verbale (come atteggiamenti, movimenti, modi di fare).

Il disegno delle stanze e dei piani, dei luoghi di incontro “sociale” e delle distanze, dei centri e delle periferie è critico per favorire/ostacolare i processi di comunicazione informale che l’organizzazione può sfruttare per generare il flusso migliore di informazioni. Una buona gestione dello spazio può:

- incentivare un’organizzazione “fisica” che sostenga, anziché combattere, i flussi e le relazioni naturali.
- utilizzare tali flussi e relazioni naturali come supporto al funzionamento dell’organizzazione formale.

Lo spazio favorisce l'allineamento delle due anime organizzative (formale ed informale), eliminando alcune delle fonti tradizionali di tensione (quella informale soprattutto) e costruendo un'organizzazione a "misura d'uomo".

Le barriere funzionali, infatti, sono anche barriere fisiche e l'unico modo per abatterle è porre la gente a più stretto contatto. Il fine è quello di facilitare persone ed unità distanti a vedere, dunque imparare ad accettare e rispettare, modi diversi di lavorare e pensare. Esempi di iniziative "spaziali" molto semplici possono essere: la dislocazione delle macchine del caffè e dei bagni, la scelta tra mensa e bar esterni, una politica della porta aperta, l'*open space*.

Nelle organizzazioni la catena di montaggio ha implicazioni di distanza, la logica degli uffici ha implicazioni di chiusura, i piani sono territori semiautonomi ed una porta chiusa è una barriera psicologica al contatto tra le persone.

La distanza e l'invisibilità non sono solo ostacoli sociali, ma rischiano di proiettare la propria ombra sulla qualità del governo delle interdipendenze, moltiplicandone la difficoltà. Quando le dimensioni delle unità superano certe soglie fisiologiche, cessa di esserci il controllo sociale, cessa di esserci la responsabilizzazione, cessano di esserci il coinvolgimento e l'identificazione.

Quanto maggiore è la distanza fisica fra due attori, in una ipotetica assenza di comunicazione informatica, di telefoni e di computer, tanto è meno probabile che le informazioni distanti vengano raccolte, perché i tempi/costi della ricerca sono elevati.

Nel tempo si è cercato di rendere superabili gli ostacoli fisici, aumentando la mutua visibilità. Soluzioni come l'*open space* o la politica delle porte aperte hanno riappropriato le persone del proprio spazio relazionale. Nella stessa direzione vanno le riconfigurazioni fisiche della linea produttiva (dalla catena lineare alle U⁴⁹ giustapposte, dall'isola alla piattaforma) secondo tentativi che concatenano le diverse stazioni di lavoro nello spazio in modo più immediato.

Non solo, ma la concatenazione può essere stimolata da una serie di altri segnali "fisici" che **Ohno** chiama "*direzione con gli occhi*". Tra essi, il più evidente esempio della logica della visività è l'*andon*: "...è un indicatore luminoso sospeso sopra la linea" che funziona come una sorta di semaforo operativo: "*finché le cose procedono normalmente, la luce verde resta accesa; quando un operatore deve compiere una regolazione sulla linea e chiede aiuto, si accende la luce arancione; se bisogna fermare la linea per risolvere un problema, si accende la luce rossa*".⁵⁰

La prossimità è una fonte di responsabilizzazione reciproca e, da un punto di vista tecnico, può essere conseguita aumentando la "circolarità" di un modello produttivo. Le isole produttive in Volvo, negli anni settanta, ne sono un esempio. Altro esempio più recente è rappresentato dalla logica della piattaforma di produzione della Chrysler: distribuendo gli addetti lungo una circonferenza metallica non solo cambia la logica del processo produttivo, ma anche il *modus pensandi*.

⁴⁹ "Per quanto concerne la concezione e l'installazione dei lay-out, viene raccomandato di insediare delle linee dette a «U», la cui caratteristica centrale delle linee dette ad U è che le entrate le uscite della linea devono stare di fronte. In pratica, si tratta di organizzare la produzione secondo dei posti che materializzano delle serie di operazioni. Ad uno stesso lavoratore, addetto sempre e per principio a più macchine, vengono allora assegnate una serie variabile di operazioni stabilite sulla base della natura e del volume di ordini indirizzati all'impresa. [...] Il primo vantaggio è ridurre drasticamente i tempi di attesa, di stoccaggio e di trasferimento: il lavoratore è messo nella condizione di dover incessantemente massimizzare il suo tempo operativo. [...] Il secondo vantaggio, e che su uno stesso tipo di lay-out le mansioni assegnate ai lavoratori possono essere ad ogni momento ridefinite e ricomposte, anche attraverso il «superamento delle frontiere» tra le due virtuali forme U giustapposte o lineariizzate". [Coriat, 1991 (pag. 61-65)]

⁵⁰ Turati, 1998 (pag. 109).

Il "cerchio" fa squadra più naturalmente perché è la figura geometrica che riduce le distanze dal centro, perché non ha un inizio ed una fine. "*Il cerchio è un luogo chiuso e difendibile, ma è anche uno spazio che delimita il territorio in modo omogeneo, qualificando un Io collettivo, un territorio di identità sociale, una comunità di intenzioni evidenti*".⁵¹

I problemi all'interno del cerchio sono problemi di tutti: da individuali e di fase (come nella catena di montaggio) i problemi diventano comuni. Una logica che spinge naturalmente l'organizzazione verso il principio della squadra.

L'innovazione tecnologica ha despializzato le organizzazioni, creando flussi di nomadismo che si muovono senza muoversi e che, nello stesso tempo, non si muovono pur muovendosi.

La delocalizzazione ha determinato anche la scomparsa di un'equivalenza tra luogo e lavoro.⁵²

Il rapporto tra organizzazione e spazio è cambiato: è il bisogno di creare coordinamento e velocità a dettare le regole dello spazio.⁵³

Concetti come "*ufficio virtuale*" o "*ufficio flessibile*" rispondono alla necessità di conciliare il lavoro individuale con quello di gruppo, contenendo persone a seconda delle esigenze.⁵⁴

In conclusione, le due traiettorie che delineano il futuro dello spazio spingono in due direzioni opposte: da un lato lo spazio come collante, come moltiplicatore/riduttore di integrazione; dall'altro lo spazio come assenza di spazio, come flessibilità dello spazio e della sua occupazione, la negazione del luogo fisico e la sua sostituzione con un luogo virtuale. Lo spazio fisico consente l'esercizio di relazioni sociali a sostegno delle relazioni professionali, moltiplicando il potenziale integrativo della prossimità fisica. D'altro canto, lo spazio virtuale consente un coordinamento non solo non attiguo, ma anche asincrono.

la gestione del processo.

La rilevanza strategica dei comportamenti volti ad innalzare i livelli di coordinamento all'interno delle strutture organizzative è emersa sia dall'osservazione di alcuni insuccessi nelle esperienze di diversificazione conglomerale, di gestione di reti di unità esterne e negli accordi interaziendali, sia dall'osservazione di alcuni scollamenti riscontrabili tanto nella gestione di imprese organizzate a rete di unità interne, quanto nella gestione di ciascuna unità.

⁵¹ Turati, 1998 (pag. 111).

⁵² Nel Regno Unito, *Digital* usa il termine "*location independent working*" per sottolineare che il lavoro può essere svolto indipendentemente dal luogo fisico in cui si trova l'operatore. Tipiche attività cui si applica questo schema sono quelle più orientate al cliente, nelle quali il dipendente di trova spesso fuori sede. *Hewlett-Packard* ha applicato il sistema al proprio sistema di assistenza tecnica, mentre la *Olicon*, impresa che impone ai propri dipendenti una elevata mobilità fisica e professionale, ha introdotto un sistema di *mobile office* che rimuove ogni segnale di "proprietà" delle scrivanie e degli uffici, dal semplice evitare l'affissione di etichette di riconoscimento, al rendere fisicamente mobile ogni strumento di lavoro (tutti i tavoli sono dotati di ruote). [Hutchinson-Brewster, 1994 (pag. 17)]

⁵³ "In *Procter & Gamble* il tema centrale sono i gruppi di progetto: i membri dei team lavorano in open space, raggruppati insieme, con ampia visuale su tutti i componenti della squadra. Tutto è su ruote e gli «uffici» sono modulari, per poter essere composti e scomposti in funzione delle esigenze del gruppo. Molti spazi «non di lavoro» (la mensa, il bar, etc.) sono attrezzati con lavagne elettroniche ed i corridoi sono ampi e dotati di poltrone e divanetti dove le persone possono sostare a chiacchierare" [Business Week (6 maggio 1996)].

⁵⁴ Si parla anche di *hotelling*: per i dipendenti che sono più spesso in giro che in sede e che hanno solo occasionalmente bisogno di spazi per organizzare riunioni ed incontri, alcune imprese forniscono un servizio simile a quello dei migliori hotel.

I valori culturali e manageriali propri delle imprese fortemente decentrate o dei gruppi, spesso, si sostanziano in larghe autonomie decisionali assunte da ogni singolo centro decisionale e da ogni singola unità operativa; si tende ad adottare comportamenti volti a massimizzare le proprie *performance*, come se l'unità operativa non facesse parte di un più ampio sistema. "Vengono così trascurate le molteplici interrelazioni esistenti tra le differenti unità operative e non si riesce a valorizzare le conseguenti sinergie, vanificando gli effetti dell'azione strategica" [Cavaliere, 1995 (pag. 53)].

Le strategie che conferiscono alle singole unità maggiore autonomia (operativa o strategica) invece devono essere mirate a realizzare il miglioramento delle posizioni di equilibrio dell'intero sistema. E ciò richiede che siano messe in atto tutte le possibili interrelazioni tra le differenti unità di business e valorizzate le conseguenti sinergie e che siano applicate forme efficaci di controllo.

La reale *partecipazione* dei soggetti deve essere perseguita e realizzata in ogni "fase" dell'attività dell'impresa: dalla formulazione delle strategie allo sviluppo della normale gestione operativa. Le decisioni di maggior rilievo devono discendere da valutazioni di gruppo, che coinvolgono, di volta in volta, l'attenzione di tutti i manager in qualche modo implicati nei problemi oggetto di analisi. Si tende così all'integrazione sistematica tra fabbisogni e risorse disponibili così da poter realizzare, in modo non casuale, un soddisfacente livello di sfruttamento delle strutture largamente intese.

Ogni parte dell'impresa ha la sua convenienza, in termini di obiettivi locali e parziali, a concentrarsi sulle sue attività ed a fingere che le uniche interdipendenze rilevanti siano quelle che le assicurano il controllo delle risorse critiche, cioè tipicamente a monte. Questa prospettiva non crea coordinamento/integrazione, anzi crea gli ostacoli al coordinamento/integrazione. Anzi nelle organizzazioni "separate" i programmi creano una realtà artificiale capace di rassicurare e di "ancorare" il senso di responsabilità delle persone.

Il valore non è un concetto astratto, né assoluto né oggettivo. Il valore ha senso rispetto a soggetti ed i soggetti che davvero contano nella determinazione del valore sono i "clienti", intesi come tutti coloro che beneficiano del risultato di una certa attività. L'organizzazione può sostenere la correttezza dei flussi, modificando il proprio modo di essere ed operare: gestendo i contatti attraverso idonei meccanismi operativi, sintetizzabili sotto l'etichetta generica di creazione di una logica "cliente/fornitore interno".

Il meccanismo più semplice consiste nella pratica del *kan-ban*⁵⁵: la possibilità di creare senso di responsabilità rispetto alla qualità ed economicità dei propri risultati ai diversi livelli di organizzazione. Manifestazioni complesse derivate dal *kan-ban* sono la mercatizzazione, i *team* autocontenuti, i contratti di servizio.

⁵⁵ Il *kan-ban* è un semplice pezzo di carta che sintetizza il concetto di "ordine" (nella fase valle-monte) e di "bolla di consegna" (nella fase monte-valle). È uno strumento attraverso il quale una interdipendenza sequenziale monte-valle, innestata tipicamente dalla programmazione della produzione, viene trasformata in un'interdipendenza reciproca, innestata dagli ordini che provengono dal mercato, in cui le parti assolvono nelle diverse fasi della loro azione i ruoli di cliente (fase dell'ordine) e fornitore (fase della consegna).

Nel *kan-ban* l'entrata in produzione invece di seguire un flusso monte-valle, si sviluppa da valle verso monte, partendo dagli ordini indirizzati alla fabbrica e dai prodotti già "venduti", invece che da programmazione basata su stime di vendita futura. Il primo flusso è quello reale di produzione (monte-valle); il secondo invece è un flusso inverso di informazione-ordine, dato che ogni stazione a valle invia un'istruzione al posto immediatamente a monte. Matura una responsabilità condivisa in termini di rispetto delle specifiche di qualità e quantità, poiché nessun posto a valle è legittimato ad accettare semilavorati non coerenti con il proprio ordine puntuale, dal momento che questo vizierebbe la propria capacità di far fronte agli ordini in entrata.

Questa catena di accettazioni/rifiuti, una volta interiorizzata, diventa un potente induttore di coordinamento/integrazione implicito, perché induce le persone a "lavorare per", piuttosto che a "lavorare" e basta. Il controllo sociale, conseguente alla formazione di un controllo organizzativo basato sulla snellezza, precisione e qualità, induce al potente portato dell'autocontrollo.

Ogni unità organizzativa diventerà un "fornitore/cliente" del proprio sistema di transazioni siano esse interne che esterne. Nello stesso tempo diventa un attore di mercato, con il proprio prodotto/servizio in competizioni con altri.

La mercatizzazione agisce in profondità sui meccanismi di relazione intra-organizzativa: crea parametri espliciti di misurazione attraverso il confronto tra *performance* interne ed esterne; attua una pressione esplicita al miglioramento, offrendo alle unità "cliente" un sempre maggior spazio di "uscita" potenziale e di conseguente potenziamento del peso della "voce".

la gestione dello sviluppo.

Nella gestione delle relazioni di lavoro l'impresa deve creare le condizioni per un continuo accesso da parte dei propri dipendenti a conoscenze che agevolino lo *sviluppo* delle competenze e l'aggiornamento delle professionalità. Nella misura in cui è un protagonista preparato e attivo, il lavoratore può fornire un miglior contributo all'apprendimento del sistema impresa.

Lo sviluppo organizzativo può essere definito come "un processo, gestito dal vertice aziendale, che mira ad aumentare l'efficacia dell'organizzazione attraverso interventi sulle conoscenze dei partecipanti".⁵⁶

Gli obiettivi nella gestione di questo processo sono quelli di aumentare la fiducia, la collaborazione e la responsabilizzazione del personale all'interno dell'organizzazione, di creare un equilibrio tra competenze e ruoli, di aumentare il grado di comunicazione interna e l'interazione tra i lavoratori.

Nel quadro generale delle attività di sviluppo del personale si può distinguere tra addestramento, formazione ed informazione.

L'*addestramento* è una parte delle attività formative finalizzata maggiormente al concreto apprendimento di modalità operative di esecuzione dei compiti di lavoro. Non è circoscritto ad attività di *routine* ma ha un ruolo molto importante nello sviluppo dei *professional*, professionisti per i quali è richiesto un apprendimento specifico di tecniche e modalità di lavoro. L'addestramento serve a trasferire al lavoratore le conoscenze su come deve essere eseguita in modo corretto una determinata attività. Inoltre, esso si riferisce all'*oggetto* (l'esecuzione del lavoro), riguarda abilità consolidate ed è anche contestualizzato, perché l'addestramento ricevuto in un determinato ambito lavorativo può essere sfruttato in un diverso ambito.

La *formazione*, invece, si riferisce a conoscenze di carattere sufficientemente generale da contribuire alla crescita del *sogetto* lavoratore e serve per affrontare situazioni professionali nuove, anche indipendentemente dall'applicazione in uno specifico luogo di lavoro. In particolare, la formazione trova una collocazione centrale in qualunque progetto di sviluppo organizzativo che abbia come scopo aumentare la fiducia e la collaborazione, correlare le competenze ed i ruoli, elevare il grado di responsabilità, accrescere la comunicazione e le sinergie. Fornire occasioni per la formazione significa, quindi, aumentare il valore di una risorsa (il lavoratore) che non è di proprietà dell'azienda.

È, tuttavia, una politica assai rischiosa sia per il fatto che l'efficacia della formazione dipende comunque dalla cooperazione attiva da parte del personale, sia perchè possibile

⁵⁶ Frey, 1999 (pag. 725).

che, a seguito dell'uscita di alcuni dipendenti, siano i concorrenti ad avvalersi di queste attività (Costa, 1993).

I meccanismi di formazione del personale si rivelano utili nella fase di generazione della conoscenza, favorendo ricombinazioni delle conoscenze possedute, e nella fase di diffusione ed esplicitazione delle competenze "tacite", in quanto agevolano il contatto con altri operatori e la trasmissione "informale" delle conoscenze possedute.

L'**informazione** può invece essere considerata una modalità di sviluppo del personale atta a garantire l'aggiornamento, sia attraverso occasioni create dall'azienda⁵⁷, sia tramite opportunità cercate dai soggetti interessati.

La formazione, l'addestramento e l'informazione costituiscono importantissimi strumenti per gestire il processo di trasformazione delle caratteristiche professionali (abilità, conoscenze, informazioni, atteggiamenti) delle risorse umane coerentemente con gli obiettivi aziendali.

Nei sistemi organizzativi in cui la carriera è soprattutto una scalata verso posizioni gerarchiche sempre più elevate, in cui viene premiata la capacità tecnica locale ed il controllo di uno spazio funzionale altamente specialistico vige *legge della massima incompetenza*.⁵⁸

Una persona che cresce all'interno di una famiglia professionale delimitata, riduce i propri tempi di conseguimento di una condizione di *eccellenza* relativa e consente all'impresa di contare su talenti specialistici. D'altro canto, una simile condizione moltiplicata per l'intero organizzativo, rischia di produrre tante famiglie professionali eccellenti, ma reciprocamente impermeabili, forti di un proprio linguaggio e di una visione particolare e parziale dell'azione organizzativa. La premessa per un'integrazione difficile e dai costi altissimi.

All'opposto, l'organizzazione può adottare una strategia di sviluppo delle risorse umane che dia maggiore rilevanza agli aspetti di integrazione, puntando ad un approccio di de-differenziazione, come nel caso dell'idealtipo giapponese, o avviando impostazioni miste di de-differenziazione e differenziazione. Il modo più semplice è quello di favorire una mobilità orizzontale generalizzata, forzando tutti i membri a lunghi percorsi di *on the job learning* e premiando più la fedeltà e la conoscenza delle consuetudini e delle *routine* organizzative che non il merito puntuale.⁵⁹

Una leva per facilitare l'integrazione consiste, perciò, in un ripensamento delle strategie di sviluppo delle persone nell'organizzazione in chiave di maggiore lateralità⁶⁰ per dare alle imprese più profondità, un respiro trasversale e di processo. Tale approccio è spesso ostacolato per paura di sacrificare quel vantaggio di rapidità di apprendimento che la specializzazione consente, dunque per il timore di perdere efficienza.

⁵⁷ Rientrano nelle attività di informazione gestite direttamente dall'impresa i momenti di sensibilizzazione, di comunicazione interna, di ottemperanza agli obblighi di legge in materia di informazione dei lavoratori.

⁵⁸ Turati, 1998 (pag. 120).

⁵⁹ Ad esempio, Aoki [1988, trad. it. 1991 (pag. 98)] parlando dell'impresa giapponese, scrive: "la durata dell'impiego di un lavoratore all'interno di una certa impresa è tanto più lunga quanto maggiori sono le capacità contestuali che egli possiede o dimostra di essere in grado di apprendere", sottolineando l'importanza della conoscenza del sistema e delle capacità di integrazione come leve di sviluppo. [Turati, 1998 (pag. 121)]

⁶⁰ I rapporti laterali sono processi decisionali di tipo collegiale che "tagliano" le linee di autorità. La strategia di utilizzo dei rapporti laterali abbassa il livello a cui si prendono le decisioni nell'organizzazione, facendolo coincidere con il livello al quale esistono le informazioni. Ci sono numerosi tipi di processi decisionali laterali. Alcuni di questi processi vengono individuati nell'organizzazione informale. Altri sono progettabili in relazione all'aumento dell'incertezza e sono: i contatti diretti; i ruoli di collegamento; i *teams*; i ruoli di integrazione; i ruoli di collegamento manageriale; l'organizzazione per matrice. [Galbraith, 1974].

Una gestione meno verticale dei percorsi di sviluppo delle persone certamente presenta tali rischi che però non possono distrarre dai potenziali vantaggi che se ne possono trarre.

La mobilità laterale consente infatti di costruire una rete più ampia di rapporti tra unità, sostenuti da rapporti personali e non solo organizzativi. Esiste una gerarchia di qualità dei rapporti che ha come estremo minimo l'anonimato delle parti interagenti e come estremo massimo la profonda confidenza tra esse. Nel primo caso la relazione si svolge tra "posizioni" e tra "ruoli". Nel secondo caso si svolge tra "persone". La conoscenza reciproca, fondata sui principi di mutua fiducia, accelera la ricerca della controparte ideale e la esecuzione della transazione stessa, passaggi fondamentali nel processo di scambio.

Un secondo vantaggio è rappresentato dalla riduzione di ostacoli derivanti dall'adozione di schemi cognitivi disomogenei. La mobilità orizzontale smorza gli effetti della specializzazione e consente più agevoli scambi di informazioni.

L'effetto di de-specializzazione crea naturalmente codici cognitivi comuni o comunque intermedi tra posizioni estreme e rende possibile comunicazioni più agevoli e meno formalizzate. Se una persona non solo è in grado di "mettersi nei panni" di coloro con cui è interdipendente, ma è in grado di anticiparne i possibili problemi, è molto probabile che nell'organizzazione maturi una sorta di autocontrollo sui comportamenti e sulle prestazioni interdipendenti.

Un terzo vantaggio è rappresentato dalla possibilità di costruire figure organizzative nuove, de-differenziate e con alto potenziale di conoscenza delle regole generali dell'impresa, capaci di operare come ponte tra l'organizzazione interna ed i suoi interlocutori esterni.⁶¹

Infine, un quarto vantaggio consiste nella sensibilizzazione rispetto agli effetti dell'azione individuale sul sistema.

In alcune organizzazioni la mobilità laterale punta a creare capacità di anticipazione dei problemi di innovazione, attraverso la apertura di canali di comunicazione addizionale e lo sviluppo di capacità di *role reversal*.

la gestione dei sistemi di ricompensa.

Nella trattazione dei "sistemi di ricompensa" si ricomprende il sistema di valutazione ed incentivi sia il sistema premiante.

Il sistema di valutazione ed incentivi

La reale partecipazione dei soggetti deve essere perseguita e realizzata in ogni "fase" dell'attività dell'impresa: dalla formulazione delle strategie allo sviluppo della normale gestione operativa. Le decisioni di maggior rilievo discendono da valutazioni di gruppo che coinvolgono, di volta in volta, l'attenzione di tutti i manager che risultano in qualche modo implicati nei problemi oggetto di analisi.

Per tali vie si tende all'integrazione sistematica tra fabbisogni e risorse disponibili così da poter realizzare, in modo non casuale, un soddisfacente livello di utilizzo delle strutture largamente intese.

⁶¹ Un esempio interessante è costituito dall'emergere dei *case manager*, ruoli in grado di accompagnare il cliente attraverso l'organizzazione, di risolverne i problemi e di dargli conto di ciò che l'organizzazione sta facendo per lui.

Le modalità con cui si realizza la sistematica valutazione del lavoro degli operatori ed il connesso sistema di incentivi rappresentano gli strumenti fondamentali di cui l'impresa dispone al fine di realizzare un'integrazione fra i propri obiettivi e gli obiettivi individuali.

L'efficienza e l'efficacia dell'impresa non dipendono solo dalla razionalità delle strutture e dalla razionalità economica delle decisioni dei *top decision makers* aziendali, ma anche dal clima organizzativo che ispira fiducia e motiva a partecipare; e -a tutto ciò legato- dalla capacità dei capi di coinvolgere i propri collaboratori nelle decisioni di lungo periodo che si devono prendere.

Il rapporto di fiducia e la partecipazione si basano, a loro volta, sulla perfetta identificazione dei singoli nell'organizzazione, ovvero nella perfetta congruenza degli obiettivi personali rispetto a quelli organizzativi.

I singoli individui che operano nel sistema aziendale devono essere costantemente motivati a partecipare e produrre in vista della realizzazione che sta in capo al sistema aziendale.

Il fattore umano non è solo un fattore produttivo, ma è anche un fattore di preferenze, che ha un suo sistema di conoscenze e personalità che può essere funzionale o disfunzionale all'equilibrio dell'impresa.

L'equilibrio organizzativo, inteso come una situazione dell'impresa in cui vi è armonia interfunzionale ed interpersonale, è un elemento essenziale per l'integrazione: la scelta di una combinazione di incentivi coordinata e coerente, in modo da istituire opportuni collegamenti fra i bisogni intesi a soddisfare nel lavoro gli individui e gli obiettivi dell'impresa, predisponde le condizioni più favorevoli per l'assunzione di una logica di comportamento unitaria da parte di tutti gli organi aziendali.

La molteplicità dei fattori di natura umana e sociale che possono intervenire può rendere tuttavia difficile ottenere questo equilibrio, che resta comunque instabile e precario; proprio a questo livello si pongono quindi alcuni dei problemi più delicati ed importanti dalla cui soluzione viene a dipendere in gran parte la buona riuscita del processo di integrazione.

*“Le organizzazioni gerarchiche falliscono, non meno del mercato, quando non riescono a sostenere i costi di coordinamento⁶² necessari a motivare i propri partecipanti a produrre secondo i livelli desiderati di efficienza, in vista del raggiungimento dell'efficacia programmata, ovvero quando non riescono ad assicurare la congruenza dei fini partecolari con quelli generali del sistema”.*⁶³

Il problema della motivazione può essere utilmente scomposto in due parti:

- nella *motivazione a partecipare*, che induce l'individuo ad accettare l'inserimento nell'organizzazione e
- nella *motivazione a produrre*, che spinge ad assicurare la produttività richiesta dall'organizzazione stessa.

I due tipi di motivazione rispondono a stimoli diversi e richiedono, di conseguenza, l'adozione di differenti politiche, tecniche ed incentivi.

⁶² “Sorgono costi di coordinamento (costi transazionali) ogni volta che l'impresa procede alla valutazione delle singole prestazioni lavorative attraverso propri strumenti, [...] il che significa monitorare comportamenti, raccogliere informazioni, confrontare obiettivi e risultati, dare premi e punizioni. I costi sono tanto più elevati quanto più è difficile attribuire valori ai singoli contributi e far corrispondere a ciascuno di essi il giusto incentivo”. (Ouchi, 1980 (pag. 134))

⁶³ Cafferata, 1995 (pag. 246).

La definizione di un sistema di incentivi deve tener conto delle richieste di ruolo dell'organizzazione e della struttura motivazionale del lavoratore.

L'incentivo ha la funzione di attivare e rinforzare la struttura motivazionale, in vista dell'ottenimento dei comportamenti richiesti dalla realizzazione delle funzioni.

Gli incentivi nell'organizzazione del lavoro seguono la logica del “*bilancio psicologico*”: l'individuo entra in rapporto con l'azienda investendo le proprie potenzialità e sostenendo dei costi psicologici per l'ottenimento di ricompense che lo porteranno a migliorare la sua situazione motivazionale.

Quando i risultati ottenuti, sia in termini economici che psicologici, sono inferiori agli investimenti ed ai costi sostenuti, l'individuo tenderà a ristabilire l'equilibrio psicologico, disimpegnandosi o abbandonando l'organizzazione quando ciò sarà conveniente.

Il principio dell'identificazione con l'organizzazione è alla base della motivazione delle risorse umane. Questo processo motivazionale si realizza quando alcuni degli obiettivi dell'organizzazione divengono anche obiettivi del lavoratore, che si sente in tal modo “integrato” nell'organizzazione.

Tra gli elementi che agevolano l'identificazione con l'organizzazione vi è l'immagine dell'azienda: più l'immagine percepita dell'azienda è positiva più il lavoratore appare orgoglioso di concorrere alla realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione.

Non è il totale del denaro percepito che fa la motivazione ma il modo in cui tale denaro è conseguito, cioè attraverso quali azioni ciascuno costruisce la propria retribuzione.

Il sistema premiante.

La definizione del sistema premiante è un momento di sintesi importante nell'ambito della definizione delle relazioni di lavoro e del conseguente rapporto di scambio contributi-incentivi.

La concezione più ampia di sistema premiante riguarda “*tutti gli strumenti che l'impresa può utilizzare per motivare e premiare il lavoratore (ricompense monetarie e non, possibilità di apprendere, responsabilità organizzativa, opportunità di carriera e di sviluppo, status sociale, ecc.); quella più ristretta riguarda strettamente la retribuzione monetaria (stipendio o salario, aumenti di merito, gratifiche, partecipazioni azionarie, incentivi, premi)*”.

Il contributo individuale è una risorsa critica aziendale e la motivazione a far sì che le persone continuino a fornire contributi deve perciò essere incentivata e ricompensata. La progettazione dei meccanismi operativi di ricompensa comporta una visione organica e d'insieme degli elementi che caratterizzano e qualificano il più ampio rapporto e relazioni di scambio tra le persone e l'azienda; in tal senso è utile inglobare nei meccanismi di ricompensa i meccanismi di valutazione, di retribuzione e di carriera.

I meccanismi di valutazione (delle posizioni, della prestazione e del potenziale) sono meccanismi operativi di base atti a gestire la dinamica retributiva e la dinamica dei passaggi di carriera.

I meccanismi retributivi, nella componente variabile e fissa, determinano la curva ed i livelli retributivi in stretta relazione con la struttura delle classi delle mansioni.

I meccanismi di carriera, infine, caratterizzano la dinamica dei livelli retributivi ed organizzativi e quindi favoriscono il fabbisogno di flessibilità organizzativa.

La relazione produttività-soddisfazione individuale può quindi essere filtrata dal tipo di ricompensa e dall'equilibrio ricompensa-contributi in termini di equità di scambio percepite individualmente (vedere figura successiva). L'equilibrio organizzativo si esprime

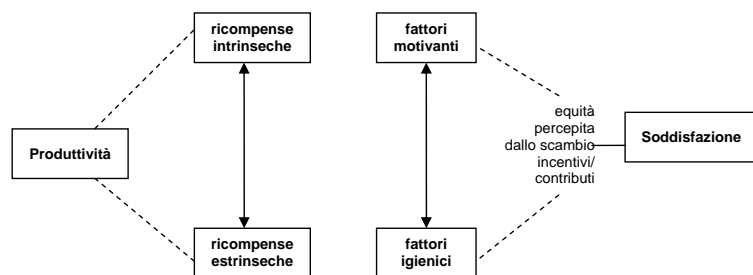
infatti nel corretto rapporto ricompense-contributi ai fini della produzione del circolo virtuoso che consiste nella capacità di generare contributi che siano sufficienti a fornire ricompense in misura relativamente ampia da poter generare nuovi contributi.

Il sistema delle ricompense svolge un importante ruolo come strumento di controllo. Esso tende a sovrapporsi ai normali meccanismi di controllo, rafforzandone l'efficacia mediante gli stimoli motivazionali che è in grado di produrre sui soggetti preposti allo svolgimento dei vari compiti.

La completa integrazione tra sistemi di controllo e sistemi delle ricompense si realizza allorché l'azienda è gestita secondo la logica della direzione per obiettivi.⁶⁴

Sia le ricompense estrinseche che quelle intrinseche tendono a funzionare come strumenti di controllo *ex ante* ed *ex post* dello svolgimento dell'attività lavorativa. L'attribuzione dei compiti e le attese di remunerazione estrinseche tendono ad orientare il comportamento degli individui nel senso desiderato dall'impresa.

Allo stesso modo, il successo conseguito nello svolgimento dei compiti affidati e l'ottenimento di congrue ed eque ricompense esplicite tendono a motivare i vari soggetti verso l'attività svolta nel presente e quella da svolgere nel futuro.



È difficile che un'organizzazione possa creare orientamenti di integrazione nelle proprie persone, se i modelli attraverso cui essa valuta e premia sono rigidamente ancorati ad ipotesi di impresa gerarchica e specialistica.⁶⁵

Allora come si può facilitare l'integrazione manovrando gli obiettivi e gli incentivi delle diverse posizioni?

Ad un primo livello si può facilitare l'integrazione attraverso la *costruzione di obiettivi misti* e la *costruzione di obiettivi di ordini superiore*.

Se un sistema di obiettivi locali specialistici provoca tensioni interfunzionali, un modo per ridurle può consistere nell'introdurre obiettivi misti, attraverso cioè l'ibridazione degli obiettivi naturali di posizione con quelli di posizioni interdipendenti. Attribuendo,

⁶⁴ Ranalli, 1994 (pag. 194).

⁶⁵ Questo è il caso della valutazione delle posizioni e della valutazione delle prestazioni.

per esempio, al venditore una responsabilità anche finanziaria o sui margini di produzione (traducendola in quote di incentivo sul totale conseguibile) induce nel commerciale un'attenzione particolare verso i problemi delle sue controparti aziendali.

Il grado in cui gli obiettivi devono essere mischiati deve essere valutato in relazione all'ammontare di integrazione che si vuole generare. Oppure si può ricorrere ad un'ibridazione verticale, includendo gli obiettivi del primo livello superiore comune alle parti interdipendenti.

Esiste, poi, un secondo livello di azione sui sistemi di ricompensa. Oltre a incorporare nei modelli di incentivazione le interdipendenze, questa nuova area di intervento punta a cogliere il valore delle prestazioni congiunte e laterali, in coerenza con il tentativo delle organizzazioni di evolversi dalla tradizione gerarchico-funzionale ad un'impostazione per processi.

È stata messa in evidenza la necessità di arricchire la valutazione delle prestazioni, e il conseguente schema di incentivazione, con parametri di valutazione delle capacità di controllo sui processi entro i quali si colloca la prestazione locale, inserendo indicatori di soddisfazione dei clienti (interni ed esterni) della prestazione.

Infine, tra le formule che cercano di realizzare maggiore convergenza tra parti divise ed incentivare la natura collettiva del concetto di valore creato, si possono anche collocare quelle forme di retribuzione variabile che ancorano parte degli incentivi alle performance di unità (*gain sharing*⁶⁶) o di intero sistema (*profit sharing*⁶⁷).

Invece, l'accesso dei lavoratori alla proprietà del capitale, in una logica collaborativa e con la ricerca della sua valorizzazione, dà la possibilità ai lavoratori di avere "voce" nelle decisioni strategiche.

La partecipazione strategica dei dipendenti è, insieme, ardua ed interessante proprio perché avviene in imprese con proprietà di altri. L'accesso al capitale dà ai dipendenti la possibilità legale e sostanziale di condividere decisioni strategiche. Tale partecipazione non si prefigge la sostituzione della proprietà: essa risulta efficace se dà risultati positivi per i dipendenti e per l'impresa, con il suo capitale in parte nelle mani dei dipendenti.

⁶⁶ Il *gain sharing* è "una forma di retribuzione variabile di gruppo e di partecipazione ai guadagni che si originano dalla prestazione di gruppo o di un comparto dell'impresa. Non si tratta solo di una partecipazione finanziaria, ma anche di una vera partecipazione decisionale. Il *gain sharing* prevede il *suggestion system* che comporta la costituzione di un insieme di comitati formati congiuntamente dai lavoratori e dai responsabili gerarchicamente superiori". [Pilati, 1995 (pag. 396)]

⁶⁷ Il *profit sharing* dà luogo ad una molteplicità di soluzioni per legare una quota della retribuzione all'andamento dell'impresa. Cfr. Biagioli, 1999.

6.

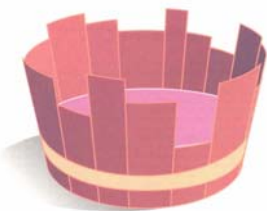
IL BENESSERE NELLE ORGANIZZAZIONE PER LA QUALITÀ DEI SERVIZI.

di Sergio BINI

“La Qualità di un servizio non può mai essere superiore alla qualità della organizzazione che lo realizza”.

L'esperienza ci conferma quotidianamente che il livello qualitativo dei “risultati esterni/interni” di un'organizzazione dipende fondamentalmente da una serie notevole di cause e fattori. Spesso vengono prese in prestito differenti metafore per rappresentare con immediatezza il modello dei “condizionamenti” presenti nella vita di tutti i giorni all'interno delle organizzazioni.

Uno di questi è sicuramente quello che può essere definito il cosiddetto “*principio del tino*”; l'esperienza (ed il buon senso) dimostra che “*il livello dell'acqua all'interno di una tinozza è determinato dall'altezza della doga più bassa*”.



Ma, all'interno delle organizzazioni -di qualsiasi dimensione e complessità- intervengono forme di condizionamento ambientale mutuo tra le varie componenti che portano a realizzare forme di livellamento tra i diversi risultati/performance individuali, sino a materializzare una sorta di principio dei “*vasi comunicanti*” tra le varie “posizioni” all'interno delle filiere produttive e/o relazionali che costituiscono la rete dei processi organizzativi.

Ma, come ci dimostra il principio dei “*vasi comunicanti*” non tutti i tubi hanno lo stesso peso nel condizionare il livello finale al quale si atesta il liquido; ovviamente non tutte le posizioni dell'organizzazione “pesano” allo stesso modo.

Quindi, dall'immagine e dai risultati conseguiti dalle organizzazioni si dovrebbe poter comprendere che tipo di “aria/clima” si respira al suo interno ed in particolare quale possa essere lo stile di direzione adottato dal suo leader maximo.

Scegliere l'approccio non corretto nella conduzione dell'organizzazione può produrre ricadute drammatiche ai risultati complessivi soprattutto in presenza di forte processo di smantuffatura dei prodotti che porta alla progressiva trasformazione delle merci in “servizi” e/o “soluzioni”.

Le peculiarità dei servizi e della qualità nei servizi.

Anche se sono note le peculiarità specifiche dei “servizi” -sulle quali ci si è soffermati anche nei capitoli precedenti-, si ritiene opportuno formulare ancora qualche ulteriore considerazione che si ritiene necessaria per contestualizzare gli argomenti che si intendono affrontare di seguito.

Gli **elementi di differenziazione** dei servizi, rispetto alle merci e, quindi, al manifatturiero, sono essenzialmente⁶⁸:

l'intangibilità	i servizi devono essere considerati come il risultato di molteplici attività, piuttosto che oggetti. In realtà il servizio è da considerare come un mix tra componenti tangibili ed intangibili che costituiscono una miscela inseparabile;
l'eterogeneità	i risultati dell'attività di servizio e, quindi, i livelli di performance non possono essere costanti nel tempo e nello spazio. Essi possono variare al variare del peso della componente lavorativa umana;
la contestualità	per la stragrande maggioranza dei servizi le fasi di produzione e di consumo coincidono. Quindi non risulta possibile inserire fasi di “collaudo” del servizio prima della erogazione, come consentito, invece, dalle specificità dell'impresa manifatturiera;
la deperibilità	non è possibile immagazzinare i servizi invenduti o per inadeguatezza degli standard o per domanda insufficiente. Quindi l'invenduto si somma agli eventuali altri costi della non-qualità dell'Organizzazione.

Occorre, inoltre, sottolineare che non esiste una sola tipologia per rappresentare le ulteriori specificità dei servizi. Infatti, risulta possibile formulare una ulteriore differenziazione dei servizi in rapporto all'entità numerica dei clienti serviti quotidianamente dalla organizzazione:

- servizi professionali;
- servizi “al dettaglio”;
- servizi di massa.

E' molto importante tenere conto di questa ulteriore differenziazione non solo nelle fasi di erogazione del servizio, ma anche e soprattutto nelle fasi sia di progettazione del “pacchetto”, che di misurazione del livello di soddisfazione del Cliente.

Un altro aspetto da tenere in debita evidenza è costituito da quello che Richard Norman definiva i “*moments of truth*” (i cosiddetti *momenti della verità*) che costituiscono delle vere e proprie transazioni socio-commerciali del servizio, durante le quali le componenti immateriali (soprattutto quelle “umane”) sono chiamate a svolgere un ruolo fondamentale.

⁶⁸ Libera rielaborazione delle valutazioni e delle riflessioni formulate da Fitzgerald ed altri, 1998.

la Qualità per i servizi.

All'interno di scenario di riferimento, un servizio fornito può dirsi di qualità solo se in ciascuno dei "momenti della verità" tutte le componenti elementari che compongono il "pacchetto offerto" riescono a soddisfare il modello di aspettative (esplicite ed implicite) che il cliente si è individualmente costruito a livello di idealizzazione.

A riguardo, Ian Carlzon teorizzava che "la qualità del servizio non si ottiene semplicemente avendo il giusto prodotto e le giuste attrezzature, ma la stessa dipende dalla capacità di far fare al cliente una buona esperienza.

La qualità del servizio, infatti, dipende dalla qualità dell'intero pacchetto di servizi erogato: dai **beni materiali** (cioè dai beni tangibili, di natura fisica, che vengono utilizzati all'interno del sistema di erogazione del servizio o ceduti al cliente), dall'**ambiente** nell'ambito del quale il servizio è erogato, e dalla **tipologia** del servizio fornito, ovvero del **trattamento** riservato al cliente o alle cose di sua proprietà ..."

Una corretta ed etica implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità può diventare, quindi, una sorta di scelta obbligata.

Anche l'Unione Europea, infatti, ha riconosciuto tempo addietro che "la qualità rappresenta una nuova filosofia di gestione strategica delle imprese, basata sul coinvolgimento totale della direzione e dei dipendenti per un miglioramento continuo. Questo coinvolgimento ha come obiettivo finale la soddisfazione dei clienti, in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto e/o del servizio ed in tutti i settori dell'impresa".

Un'organizzazione che voglia essere e mantenersi competitiva -cioè di Qualità- deve pensare, progettare e garantire prodotti e/o servizi che risultino in grado di rispondere totalmente al sistema di aspettative della propria clientela.

Tale scelta è vitale soprattutto per le organizzazioni operanti nel mercato dei servizi, in quanto le stesse non possono "immagazzinare" i servizi rimasti invenduti. Allora, diviene indispensabile una adeguata conoscenza sia del **modello di aspettative** della clientela (attuale e potenziale, appartenente ai segmenti di mercato di riferimento), sia delle **dinamiche evolutive della domanda**.

Per i servizi la completa conoscenza delle aspettative della clientela deve essere estesa, necessariamente, ad un ampissimo ventaglio di investigazioni che comprendano anche gli aspetti sociologici, psicologici, antropologici e culturali dei segmenti di mercato di riferimento ai quali ci si vuole rivolgere.

Quindi, nel mondo allargato dei servizi, le aspettative sono dei desideri e/o dei bisogni che il cliente ritiene gli siano dovuti dall'organizzazione-fornitrice in cambio del corrispettivo pagato.

Ma il cliente, ovviamente, non è solo quello "finale".

Infatti, l'intera struttura aziendale potrebbe essere schematizzata in una unica lunga catena fornitore/cliente, nella quale si devono succedere armonicamente, sinchronicamente e costruttivamente tutti i rapporti tra i soggetti (gli anelli) che si vengono a trovare nello scenario strutturale come tante "aziende elementari" (anche individuali), ognuna delle quali, per una parte delle proprie attività, risulterà "fornitore" per altre "cliente".⁶⁹

⁶⁹ Bini, 2001.

I fattori di Qualità del servizio.

In questi ultimi anni, molti dei grandi maestri della materia si sono esercitati nel mettere a punto dei **modelli** utili per rappresentare nel migliore dei modi le "dimensioni elementari" nelle quali risulta possibile segmentare compiutamente e correttamente il servizio in ottica del cliente.

Nella Tabella n. 6.1 sono sintetizzate le "dimensioni" per la rappresentazione della Qualità del servizio individuate dai principali guru; queste dimensioni/fattori sono essenzialmente delle categorie mentali che il cliente utilizza per costruire il proprio personale modello di aspettative del servizio (quasi per idealizzarlo), nonché per misurare la successiva percezione del livello qualitativo del servizio ricevuto.

Tabella 6.1
Le dimensioni della Qualità del servizio secondo i principali modelli mondiali.

Garvin D.A. (1988)	Johnston A., Fitzgerald L., Silvestro R. e Voss C. (1990)	Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1985)	Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L. (1990)	Grönroos C. (1990)
LE DIMENSIONI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO	I FATTORI DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO	DIMENSIONI (originarie) PER LA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO	DIMENSIONI SISTEMA SERVQUAL	CRITERI PER UNA BUONA QUALITA' PERCEPITA DEL SERVIZIO
- risultati; - caratteristiche; - affidabilità; - conformità; - durata; - funzionalità; - estetica; - Qualità percepita.	- accesso; - estetica/immagine; - disponibilità; - pulizia/ordine; - comfort; - comunicazione; - competenza; - cortesia; - spirito di servizio; - affidabilità; - capacità di risposta; - sicurezza.	- aspetti tangibili; - affidabilità; - capacità di risposta; - competenze; - cortesia; - credibilità; - sicurezza; - accesso; - comunicazione; - comprensione del cliente.	- aspetti tangibili; - affidabilità; - capacità di risposta; - capacità di rassicurazione; - empatia.	- professionalità e competenza; - risultati; - atteggiamento e comportamento; - accessibilità e flessibilità; - affidabilità e fiducia; - capacità di rimediare; - reputazione e credibilità.

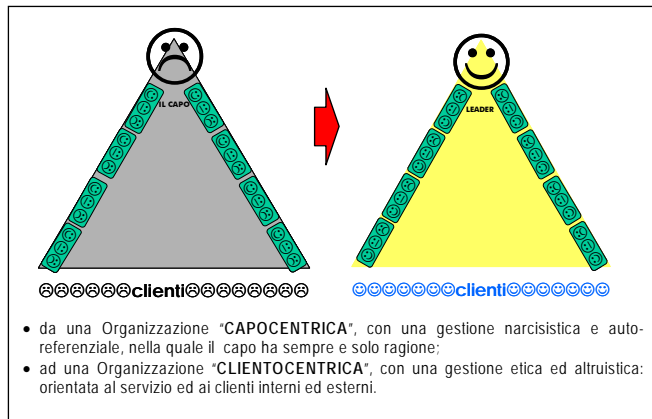
il mutuo condizionamento tra organizzazione e servizio fornito.

Una gestione corale e sistemica delle organizzazioni erogatrici di servizi rende possibile la fluidificazioni nei rapporti tra le **persone**:

in quanto persone	per promuovere lo sviluppo delle capacità innovative grazie al senso di appartenenza
in quanto portatrici di competenze	per individuare le migliori soluzioni
in quanto veicolatrici di emozioni	per gestire in chiave empatica il rapporto con il cliente, personalizzandolo

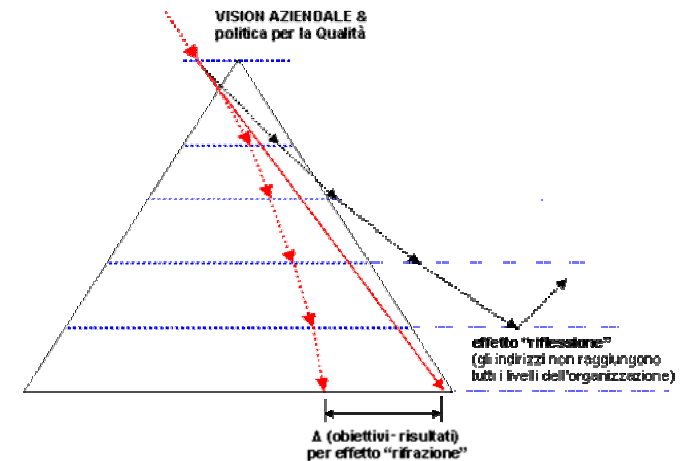
Nella figura n. 6.1 viene riproposto un modello sperimentale di gestione corale per la Qualità messo a punto per fluidificare ed ottimizzare rapporti e relazioni interne al fine

Figura 6.4
Effetto "trasferimento" al cliente finale dello stile di leadership del Capo



- c. Disaggregando l'intera supply-chain che attraversa tutta l'organizzazione e scendendo nella scala di rappresentazione -sia dei singoli anelli della catena fornitore/cliente, sia dei processi elementari- si arriva alla persona che può essere considerata, a tutti gli effetti, una sorta di organizzazione elementare (una sorta di "one man band"). Il rendimento complessivo dell'organizzazione, considerata come macchina, dipende quindi dal rendimento di ciascuno dei componenti elementari. Quindi l'inadeguatezza emotiva delle persone si trasferisce sia sull'efficacia complessiva dei processi, sia sul bilancio complessivo del valore (o disvalore) aggiunto dei processi.
- d. Allora il popolo che costituisce il vero capitale dell'organizzazione merita un'attenzione tutta particolare. Infatti, quando le persone lavorano all'interno di un ambiente lavorativo non coinvolgente (e/o poco rispettoso delle individualità e delle professionalità reali dei singoli ed in particolare poco attento al proprio malessere) esse accumulano forti tensioni interne che influenzano la loro dimensione emotiva. L'esistenza di uno stato d'animo di emarginazione e di disamoramento si traduce spesso in assenza di sintonia con il management ed in particolare con chi rappresenta l'organizzazione. Si viene, quindi, a realizzare una sorta di effetto "rifrazione" della Vision tracciata dalla Direzione, nel passaggio top-down verso i livelli più operativi dell'Organizzazione, attraversando i vari strati della struttura organizzativa. Questo fenomeno aumenta gli effetti distorcenti con l'aumentare delle dimensioni delle amministrazioni e/o delle Organizzazioni. A seconda della reazione posta in essere dalle persone, si può materializzare anche una operazione di diluizione degli indirizzi del Vertice sino a rendere possibile che in uno degli strati intermedi si realizzi una vero e proprio effetto "riflessione" che impedisce al messaggio di raggiungere gli "strati organizzativi" sottostanti. (figura n. 6.5)

Figura 6.5
effetto "rifrazione" ed effetto "riflessione" della Vision, prodotta dalla distonia tra le persone all'interno dell'organizzazione.



il ruolo delle persone.

Berry L.L. già nel 1981 teorizzava che: «a good is an object, a device, an effort», «mentre l'acquisto di un bene conferisce il possesso di qualcosa di tangibile, l'acquisto di un servizio origina generalmente un'esperienza».

L'intangibile, quindi, costituisce una variabile competitiva delle organizzazioni erogatrici di servizi.

Ma, l'intangibile è il risultato di un complesso e duraturo impegno emotivo e partecipativo di tutte le persone che lavorano ai vari livelli nell'organizzazione.

I passaggi fondamentali possono essere così schematizzati:

- **dalla leadership alla people satisfaction:** la qualità dei servizi non può che appoggiarsi sulla consapevole e cosciente adesione delle persone coinvolte relativamente alla "posta in gioco" ed agli impegni dell'organizzazione. Ogni altro tipo di approccio è destinato al fallimento.⁷¹

Per Peter Drucker «il management è una disciplina che integra i valori e la condotta umana, l'ordine sociale e la curiosità intellettuale...; è un'arte, non una scienza, che attinge all'economia, alla psicologia, alla matematica, alla teoria politica, alla storia ed alla filosofia ...»⁷². La catena interna fornitore-cliente che attraversa l'intera organizzazione è emozionalmente, culturalmente e proceduralmente condizionata

⁷¹ Bellaiche, 1996.

⁷² Heller, 2001.

dagli stili di leadership del Vertice e dai messaggi trasferiti alle persone attraverso una serie di messaggi trasmessi attraverso la cosiddetta comunicazione simbolica;

- **dalla people satisfaction alla customer satisfaction:** l'esperienza quotidiana fa affermare che nei servizi il livello di soddisfazione del personale (la cosiddetta *people satisfaction*) è confrontabile quantitativamente al livello di soddisfazione complessivo dei clienti (*overall customer satisfaction*). Il personale di front-line, che costituisce l'ultimo anello della catena interna cliente-fornitore, ribalta nei confronti del cliente finale sia le inefficienze dei processi a monte, sia le logiche relazionali ritenute "normali" all'interno dell'organizzazione;
- **saper gestire i disservizi:** Confucio insegnava che *"la nostra felicità più grande non sta nel non cadere mai, ma nel sollevarsi sempre dopo una caduta"*. Anche per i servizi, vista la reale impossibilità di standardizzare i processi di erogazione, è indispensabile proceduralizzare l'assistenza post vendita ai clienti ed in particolare studiare tutte le iniziative da adottare per rispondere correttamente e puntualmente ai possibili disservizi che si possono presentare. La capacità di gestire le criticità nei "momenti della verità" presuppone il possesso di competenze, di capacità e di deleghe da parte delle persone che operano nelle posizioni di front-line indispensabili per costruire tempestivamente e responsabilmente "soluzioni" personalizzate per sanare gli effetti del disservizio. Le persone che operano in posizioni di front-line devono sentirsi di avere la delega per potersi comportare come se l'organizzazione fosse di loro proprietà.

La centralità del cliente e l'approccio normativo alla Qualità.

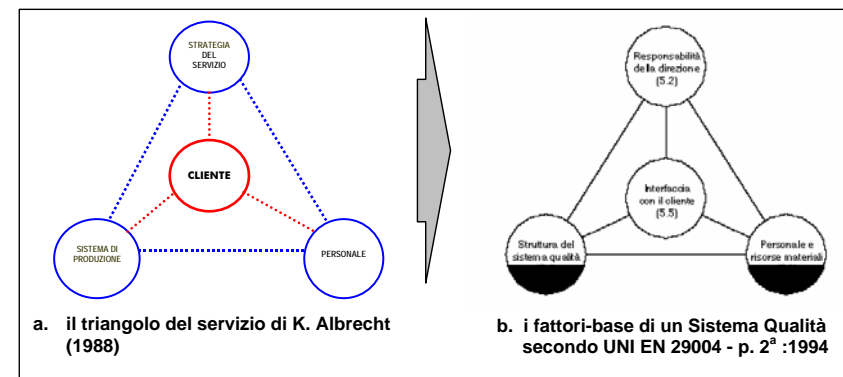
Il punto 2.1 della norma UNI EN ISO 9001:2000 definisce che "... è il cliente che, in definitiva, determina l'accettabilità del prodotto ..."; dato che le esigenze e le aspettative del cliente si modificano -e date anche le pressioni della concorrenza e del progresso tecnico- le organizzazioni sono spinte a migliorare continuamente i loro prodotti ed i loro servizi.

Nel punto 5 della vecchia norma UNI EN 29004 parte 2^a:1994 (annullata l'8 giugno 2004) viene riportata una interessante figura che rappresenta i fattori di base di un Sistema di Gestione per la Qualità. Nella figura emerge chiaramente come il cliente costituisca il punto focale dei tre aspetti fondamentali di un Sistema di Gestione per la Qualità.

Il triangolo mostra, in particolare, che *"la soddisfazione del cliente può essere assicurata solo quando vi è una armonica interazione tra le responsabilità della Direzione, il personale e le risorse materiali e la struttura del Sistema di Gestione per la Qualità"*.

Nella Figura n. 6.6 viene confrontato il *Triangolo della Qualità dei Servizi* della ex norma UNI EN 29004 – parte 2^a:1994 con il *Triangolo del Servizio di Karl Albrecht*.

Figura n. 6.6
i Triangoli per la Qualità dei Servizi [di K. Albrecht e della ex-norma UNI EN 29004-p. 2^a]



l'insoddisfazione dei lavoratori si ripercuote sull'organizzazione.

In Italia la decrescente competitività del Sistema Paese e il raffreddamento della capacità di innovazione delle imprese potrebbe essere correlata alla bassa "soddisfazione" dei lavoratori e dei cittadini italiani, che da una parte si trasforma in un elevato tasso di conflittualità nei rapporti con la direzione delle organizzazioni e dall'altra in bassi livelli di qualità dei servizi pubblici.

Sintetizzando una significativa serie di notizie raccolte su alcuni organi di informazione emerge che:

- le aziende eccellenti nelle proprie indagini di misura della people satisfaction hanno un voto complessivo superiore a 6,5/10 (che rappresenta la soglia di sufficienza);
- una recente indagine della "ISR International Survey Research" sul *Tracking Trends: Employee Satisfaction in Europe 2000* (pubblicata sulla letteratura internazionale) evidenzia che i lavoratori italiani sono all'ultimo posto (tra le 19 nazioni europee prese in esame) in quanto a soddisfazione solo il 52 % dei lavoratori intervistati si sono dichiarati soddisfatti del proprio lavoro, contro una media europea del 59,53 %;
- un'indagine italiana svolta da *IPSOS Management* 1999/2000 sul grado di soddisfazione dei manager/dirigenti negli otto principali Paesi europei colloca gli Italiani al penultimo posto con il 68% di manager/dirigenti soddisfatti, rispetto ad una media del 74 %;
- l'indagine svolta dal *Great Place to Work Institute Italia* agli inizi del 2004 per individuare le 35 migliori aziende nazionali relativamente al "clima interno" fa emergere alcuni aspetti interessanti: sono solo quattro le aziende con più di 2.500 dipendenti, mentre l'azienda più grande ha 12.508 dipendenti ed opera nella distribuzione (al 26° posto). Eliminate queste quattro, la dimensione media delle "aziende felici" è di 553,2 dipendenti. Questi dati fanno emergere che la probabilità di realizzare condizioni che favoriscono la "felicità aziendale" è inversamente proporzionale alla dimensione dell'organizzazione, a parità di qualità dell'ambiente aziendale.

Questi dati confermano, almeno in prima approssimazione, l'esistenza di una significativa correlazione tra la people (citizen) satisfaction sia con i livelli qualitativi dei servizi, sia con la capacità di esprimere in modo propositivo soluzioni innovative.

La riflessione merita almeno due ulteriori approfondimenti scientifici, che dovranno essere oggetto di altrettanti filoni di ricerca:

- la determinazione sperimentale della legge di correlazione tra i fenomeni evidenziati,
- l'individuazione delle famiglie di cause che determinano questa diffusa non-soddisfazione dei lavoratori/cittadini in Italia.

dalla felicità delle persone alla qualità dei servizi.

James Madison, uno dei padri della Costituzione USA, teorizzava che

"...un buon governo implica due cose:

primo la fedeltà allo scopo del governare, cioè la felicità della gente;

secondo, la conoscenza degli strumenti con cui tale fine può essere raggiunto ..."

Più recentemente, Vincenzo Novari -per presentare l'attivazione della figura del Direttore della Felicità nell'organigramma della sua società- evidenziò che *"la felicità dei dipendenti è un obiettivo dell'azienda: chi è contento del proprio impiego e del proprio stile di vita, chi si sente protagonista di un progetto comune lavora con più entusiasmo. Se la Società può dare una mano a risolvere i problemi personali sarà meglio ..."*. Il Direttore della Felicità avrebbe dovuto avere il compito di *"farsi gli affari dei colleghi, prendersi a cuore i loro problemi e risolverli, nonché di trasmettere serenità"*.⁷³

E' una soluzione che sembra rifarsi alle teorie tracciate da Jan Carlzon che nel suo memorabile libro (la piramide rovesciata) sottolineava che *"... ogni persona ha bisogno di sapere e sentire che è necessaria. Ogni persona desidera essere trattata come un individuo. Dare a ciascuno la libertà di assumersi responsabilità delle risorse che rimarrebbero altrimenti nascoste.*

Una persona priva di informazioni non può assumersi responsabilità; una persona a cui sono date informazioni non può che prendersi delle responsabilità ..."

Forse tutte le argomentazioni sopraesposte avrebbero potuto essere comodamente sintetizzate solo con le magistrali parole di Gibran Kahlil Gibran (nel suo libro "il Profeta") con le quali sottolineava, con forte carica emotiva, che:

"...il lavoro è amore rivelato. Se non potete lavorare con amore, ma esso vi ripudia, lasciatelo, meglio è sedere alla porta del tempio per ricevere elemosine da chi lavora con gioia.

Poiché se fate il pane, indifferenti, questo pane sarà amaro e non potrà sfamare l'uomo. E se premendo l'uva, in voi non c'è il trasporto, nel vino la vostra ripugnanza distillerà veleno. E, pure se cantate come angeli, ma non amate il canto, renderete l'uomo sordo alle voci del giorno e della notte..."

Quindi il Vertice di ogni organizzazione -soprattutto a partire dai livelli massimi - ha la grande responsabilità morale e materiale di curare la crescita professionale, morale ed emotiva delle persone della propria squadra.

I manager, cioè, dovrebbero coltivare -attraverso il proprio tangibile esempio quotidiano- lo sviluppo etico ed emotivo di una cultura della partecipazione e della identifica-

⁷³ Vincenzo Novari - l'Amministratore Delegato di H3G - ha formulato le valutazioni riportate nel testo in occasione di una intervista al Corriere della Sera del 2 novembre 2001.

zione coinvolgente e corale al "sogno visionario" tracciato con la politica per la Qualità dell'organizzazione (da intendere come progetto gestionale); in questo modo, si conduce tutta la squadra verso il conseguimento di risultati positivi, in termini di competitività, attraverso una crescente soddisfazione dei clienti e delle altre parti interessate.

Per le persone dell'organizzazione -che sono i clienti interni della supply chain- significa essere coinvolte in prima persona come attori protagonisti del processo di materializzazione delle aspettative di autorealizzazione personale e professionale, che Maslow pone al vertice della sua "piramide dei bisogni".

Alcuni autori teorizzano che *"il benessere fa paura agli uomini perché li costringe a muoversi. Si pensa che il benessere addormenti, ma non è così: «è il malessere che addormenta». «non occorre soffrire per godere, non occorre soffrire per lavorare».*⁷⁴

Carlo Lazzari, in un recente testo molto interessante⁷⁵, teorizza che il benessere, poiché stato d'animo, si può trasmettere agli altri come qualsiasi altro stato d'animo. Perciò se si tratta il benessere alla stregua di qualsiasi altro stato d'animo buono ed esauriente si potrebbe immaginare una serie di vantaggi che derivano da esso:

- il nostro benessere si trasmette a tutti gli altri che si trovano nella nostra azienda. Quindi il benessere ha una diffusione "epidemica" diffondendosi agli altri come l'influenza (solo che in questo caso il tutto ha una connotazione buona);
- il benessere di ciascuno si rafforza a vicenda: "sto bene sapendo che anche tu stai bene!", "lavoro bene sapendo che anche tu lavori bene!";
- il benessere è come una foto che conserviamo alla maniera di un prezioso ricordo. Ricordandoci il benessere di ieri, anche oggi facciamo di tutto per sentirci come ci sentivamo ieri;
- con il tempo tendiamo ad istituzionalizzare il nostro senso di benessere. Quanto più a lungo ci sentiamo bene, tanto più riteniamo che il benessere sia un nostro diritto;
- il benessere rende noi e la nostra ditta generosi, pieni di risorse, altruisti, insomma dei veri benefattori. Più benessere abbiamo più ci sentiamo di poterne dare alla nostra azienda ed ai nostri clienti;
- il benessere ci rende "positivamente" incontentabili nel lavoro. Più benessere riusciamo a ricavare dal nostro lavoro, più ne vorremmo, più tendiamo a consolidare quelle strategie aziendali che ci hanno permesso di raggiungere quel livello di benessere".

⁷⁴ Spaltro E. e Bernabei G., IL LAVORO, Patron Editore, Bologna, 1997.

⁷⁵ Lazzari Carlo, PSICOLOGIA ED ETICA DELLE AZIENDE E DELLE RELAZIONI AZIENDALI, Armando Editore, Roma, 2006.

7.

PER UNA CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE ORIENTATA ALL'ASCOLTO ED ALLA MISURA.

di Sergio BINI

la dimensione culturale nella gestione dei servizi.⁷⁶

Richard Normann nell'importante libro scritto più di venti anni fa -ma che costituisce, ancora oggi, una pietra miliare nella gestione delle organizzazioni operanti nel mondo dei servizi- sottolineava in maniera argomentata che

"... il servizio è un processo sociale.

Il management è la capacità di dirigere processi sociali.

Le aziende di servizio sono sensibili alla qualità del loro management probabilmente più di qualsiasi altro tipo di organizzazione.

Un ruolo importante del management consiste nell'individuare i fattori critici che consentono ad un particolare sistema di servizio di funzionare, nonché nel definire metodi efficaci per controllare e consolidare queste caratteristiche in modo molto concreto. ... dato che il servizio è un processo sociale, il management deve provvedere anche alla motivazione, alla libertà individuale, alla libertà del gruppo ...".⁷⁷

Dall'esame del "modello" proposto da Normann per la gestione strategica dei servizi (figura n. 7.1) -che cerca di rappresentare in maniera sintetica quanto teorizzato- si evince chiaramente che le persone (le cosiddette risorse umane) occupano la posizione centrale nella vita di relazione di una organizzazione che opera nel mondo dei servizi. Il modello rappresenta una sorta di spartiacque tra il vecchio paradigma del capitalismo basato sul sistema manifatturiero e delle merci (che, pertanto, portava a focalizzare l'attenzione sulle materie prime, il lavoro ed i macchinari) ed uno nuovo basato sui servizi (nel quale il ruolo centrale viene svolto dal know-how -cioè dalla conoscenza, dalle competenze e dalla creatività- e, quindi, dalle persone).

Il fascino di questa teorizzazione è data propria dalla sua attualità che viene verificata quotidianamente da operatori, studiosi e cittadini/clienti.

Infatti, è consolidata la consapevolezza che le organizzazioni operanti nel mercato dei servizi per essere competitive devono caratterizzarsi quotidianamente focalizzando la propria azione soprattutto secondo le seguenti principali linee d'azione:

l'orientamento al cliente	che significa porre l'enfasi non sul prodotto bensì sul cliente;
il servizio	che deve essere focalizzato sul valore aggiunto per il cliente;
l'immagine	che è fondamentale per il posizionamento sul mercato;

⁷⁶ Il testo del presente capitolo è una rielaborazione ed un aggiornamento dell'articolo pubblicato dall'autore con il titolo "la pedagogia dell'ascolto per migliorare il delightment nei servizi" sul numero 1/2007 (gennaio-febbraio) di "MK" della rivista di marketing e comunicazione dell'Associazione Bancaria Italiana (pagine 10-19).

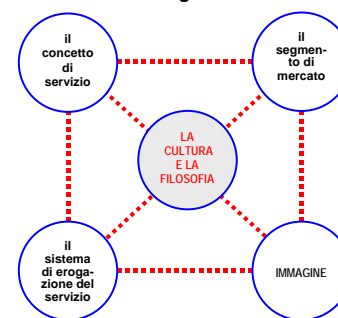
⁷⁷ Normann, 1984.

e, quindi nei confronti de:

la cultura	da intendere come la capacità di: <ul style="list-style-type: none">> sapere cioè possedere le conoscenze e le competenze tecniche necessarie;> saper fare (il cosiddetto <i>know how</i>) cioè essere in grado di saper mettere in pratica conoscenze e competenze per ottenere i risultati attesi;> saper essere cioè essere in grado di saper interpretare il proprio ruolo e di avere la capacità di relazionarsi proficuamente con tutte le altre persone che si incontrano.
-------------------	---

Figura n. 7.1

il modello di management del servizio di Normann [1984]



Con piacere e soddisfazione si è potuto registrare che anche nell'approccio normativo alla Qualità -con l'edizione del 2000 delle norme della famiglia ISO 9000- le "persone" hanno iniziato a giocare un ruolo importante nei processi di implementazione e di mantenimento dei Sistemi di Gestione per la Qualità.

Sembra doveroso evidenziare, infatti, che ben due degli otto principi di gestione per la Qualità -dedicati alla **Leadership**⁷⁸ ed al **coinvolgimento del personale**⁷⁹- danno (o, forse, sarebbe meglio dire avrebbero dovuto dare) un forte e tangibile sostegno al ruolo ed al valore delle persone all'interno delle organizzazioni.

Tale percorso è confermato anche da Daniel Goleman -il teorico per antonomasia dell'intelligenza emotiva- quando in un'intervista ad un importante quotidiano nazionale ha sintetizzato (in maniera formidabile) tutti gli aspetti riportati evidenziando che la qualità dei veri leader risiede nella capacità di **saper ascoltare**:

"... se pensiamo a come si può esprimere l'intelligenza emotiva, è preferibile che l'organizzazione sia tale da favorire i contatti interpersonali e questo fa pensare ad una organizzazione piatta e poco gerarchica... Anche il leader più capace non può fare molto se rimane chiuso nella sua torre d'avorio.

⁷⁸ **Leadership**: i capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione. [ISO 9000:2000]

⁷⁹ **Il coinvolgimento del personale**: le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione. [ISO 9000:2000]

Al contrario, deve imparare ad ascoltare i collaboratori e a motivarli, li deve prendere sul serio e ne deve capire le personalità ...”.

Per rafforzare tale concetto è importante ricordare che da Goleman, in uno dei suoi recenti libri, sottolinea che il compito fondamentale dei leader sia quello di “*innescare sentimenti positivi nelle persone che gestiscono.*”

Ciò che accade quando essi sanno creare «risonanza» - una riserva di positività che libera quanto c'è di meglio in ogni individuo.

Nella sua essenza, quindi, il compito fondamentale della leadership è di natura emozionale ...”⁸⁰.

l'orientamento al cliente parte da una diffusa cultura dell'ascolto.

Purtroppo, però, nel panorama quotidiano nazionale si registra una forte tentazione da parte delle organizzazioni a rappresentarsi all'esterno nel migliore dei modi e, non poche volte, in maniera forse esagerata, prossima al narcisismo ed all'autoreferenzialità.

Navigando su internet, infatti, quasi tutte le organizzazioni presentano intere pagine dedicate alla “*Qualità*”, ed alle loro iniziative/attività che cercano di costruire una immagine esterna dell'organizzazione impegnata nel percorso verso la Qualità e la “sostenibilità”. Ovviamente, il fenomeno è ancora più evidente quando le organizzazioni sono in possesso di Certificazioni, a partire dalla ISO 9001.

Ma, purtroppo, troppo spesso, le dichiarazioni riguardanti l'attenzione e/o l'orientamento al cliente si fermano al livello di semplice enunciazione che i vertici congelano tra una visita di mantenimento della Certificazione e la successiva, preferendo far gestire dagli uffici legali i rapporti con i clienti.

E', quindi, molto importante cercare di “osservare con attenzione” dall'esterno l'organizzazione al fine di poter decodificare quei segnali deboli che flebilmente sfuggono al controllo e, quindi, potrebbero aiutare a comprendere l'insieme dei fenomeni e dei comportamenti reali che vivono e condizionano le attività reali al suo interno.

Mutuando la logica dei frattali⁸¹ potrebbe risultare possibile realizzare una ricostruzione della “cultura interna” dell'organizzazione partendo dalle immagini esterne della stessa e, soprattutto, dai comportamenti posti in essere dal personale di front-line quando si relaziona con il cliente.

Attraverso una serie di algoritmi logici potrebbe risultare possibile interpretare il modo di presentarsi all'esterno di una organizzazione e, quindi, di comprendere quale possa essere il reale stile di direzione esercitato al suo interno dal vertice; una particolare attenzione la merita la comprensione di quale sia la reale cultura dell'ascolto ed in che modo essa sia stata introiettata dalle persone, a partire da chi riveste ruoli di responsabilità.

Anche se potrebbe non sempre sembrare ovvio, con le proprie azioni (le proprie decisioni, le proprie scelte ed i propri comportamenti quotidiani) è il “leader massimo” che determina il “*modello di riferimento esemplare*” rispetto al quale tutte le restanti persone dell'organizzazione si rapportano, cercandolo di imitare.

⁸⁰ Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Annie McKee – *ESSERE LEADER*, Edizioni Rizzoli, 2002

⁸¹ “frattale” è un termine coniato da Benoit Mandelbrot nel 1975 per rappresentare un oggetto geometrico con la caratteristica che ingrandendo una piccola parte si ritrova, in scala, la stessa figura di partenza. La stessa struttura viene ripetuta all'infinito indipendentemente dalla lente d'ingrandimento. Questa caratteristica comporta che attraverso l'ingrandimento della figura si potranno ottenere forme ricorrenti e che ad ogni ingrandimento la stessa evidenzierà nuovi dettagli. Contrariamente a qualsiasi altra figura geometrica un frattale invece di perdere dettaglio quando è ingrandito, si arricchisce di nuovi particolari.

In linea con tale semplificazione, Karl Albrecht teorizza che «*il miglioramento del servizio inizia dall'alto: i manager devono “agire come predicano”; ...i dipendenti costituiscono il primo mercato: bisogna vendere loro l'idea del servizio altrimenti essi non la venderanno mai ai clienti ...*»⁸².

Ma, «*...il modo più sicuro per avere successo come dirigenti d'azienda è mettere al primo posto i propri collaboratori ed i clienti, diventare, in pratica, il loro “servo”, andando incontro alle loro esigenze ...*» e «*fate semplicemente il vostro lavoro; servite i vostri subordinati ed i clienti e andrà tutto bene*» è questa la trasposizione nel linguaggio del management che realizza Bob Briner⁸³ partendo dalle parole di Gesù “*il più grande di voi sia vostro servo*”⁸⁴ oppure “*chi tra voi è il più importante diventi come il più piccolo; chi comanda diventi come quello che serve*”⁸⁵.

Ma affermare la centralità del cliente significa anche attuare un processo di sviluppo descritto in termini speculari rispetto alla sua esperienza: l'ideazione del concetto trova riferimento nella soddisfazione del cliente, analizzata in termini di bisogni e di soluzioni desiderate. I bisogni devono essere tradotti in funzioni d'uso dei servizi di base e secondari, sulla base dei quali il concetto di servizio viene definito tecnicamente quale insieme di prestazioni di base e di accessibilità.⁸⁶

E' allora proprio in questo scenario relazionale che entra in gioco l'azione strategica dell'“*ascoltare*”⁸⁷, soprattutto da parte di chi esercita la leadership all'interno dell'organizzazione.

Infatti, l'ascoltare è differente dal meccanico, passivo e fisico “sentire”, è un'azione che richiede l'attivazione empatica della dimensione emotiva nella relazione. L'azione dell'“*essere ascoltato*” viene normalmente considerata un'esigenza fondamentale, anzi prioritaria, da parte del cliente (esterno e/o interno che sia) soprattutto quando riceve un servizio/prodotto che ritiene diverso da quello che si attende, seguendo un proprio modello di aspettative, oppure quando è vittima di un disservizio. In particolare, in quest'ultimo caso, il cliente “contrariato” (interno e/o esterno) rivendica il diritto di vedere rispettate alcune ulteriori aspettative: essere preso in considerazione seriamente; essere trattato con rispetto; constatare che si stia intraprendendo una qualche azione; essere destinatario di un'azione risarcitoria (con un rimborso anche solo morale) e/o sostitutiva; avere la certezza che il responsabile del suo problema non rimanga indifferente rispetto all'accaduto e che tragga una “lezione”; sapere che siano state attivate iniziative perché il problema non si ripeta in futuro; avere la certezza di essere ascoltato con rispetto ed attenzione.

In sintesi, dare ascolto significa porre l'interlocutore al centro dell'attenzione e quindi farlo sentire destinatario unico del nostro impegno, quindi speciale.

Era il principio-guida utilizzato da Giovanni Bosco -l'inventore dell'Oratorio moderno- per recuperare i ragazzi persi nella Torino di fine ottocento; in merito piace ricordare le parole utilizzate dal celebrante in occasione dell'omelia funebre per don Bosco: “*io*

⁸² Albrecht, 1992.

⁸³ Bob BRINER, *GESU' COME MANAGER* - gli insegnamenti di Gesù per il business di oggi, Arnoldo Mondadori Ed., 1997.

⁸⁴ Vangelo secondo Matteo, 23, 11.

⁸⁵ Vangelo secondo Luca, 22, 26.

⁸⁶ Carù, 1996.

⁸⁷ Secondo la definizione tratta dal Dizionario della Lingua Italiana Devoto e Oli, “*ascoltare*” significa “*trattenersi di proposito a udire attentamente; prestare la propria attenzione o partecipazione a qualcosa in quanto oggetto o motivo di informazione o di riflessione o di devozione, accogliere benevolmente, esaudire*”.

posso dire che don Bosco era veramente un Santo: se infatti, voi chiedete ad ognuno dei duecento ragazzi del suo oratorio chi era il preferito di don Giovanni egli vi risponderà: io”.

Questo stile se applicato correttamente ed eticamente all'interno di una organizzazione (ovviamente a partire dal responsabile massimo della stessa) può divenire un comportamento virtuoso che si contagia positivamente, scendendo per li rami della organizzazione stessa, trasferendosi attraverso le relazioni interne sino al personale di front-line. Persone che vivono in un ambiente piacevole si possono interfacciare con naturalezza ed in modo positivo nei confronti del cliente esterno dedicandogli tutta l'attenzione possibile. Durante l'erogazione del servizio, delle persone motivate e coinvolte possono sviluppare un approccio empatico teso a cogliere emotivamente le esigenze, i bisogni ed i desideri dei clienti, molto spesso ancor prima che questi li manifestino esplicitamente.

Al principio adottato da Don Bosco piace associare il concetto più laico di “addomesticare” sviluppato da Antoine de Saint-Exupéry nel suo famoso libro il Piccolo Principe: «... “addomesticare” ... vuol dire creare legami. Io non ho bisogno di te. E neppure tu hai bisogno di me. Ma se tu mi addomestichi, noi avremo bisogno l'uno dell'altro. Tu sarai per me unico al mondo, ed io sarò per te unica al mondo. ... non si vede bene che col cuore. L'essenziale è invisibile agli occhi. ... tu diventi responsabile per sempre di quello che hai addomesticato».

Se è vero che l'opposto dell'amore non è l'odio bensì l'indifferenza, le organizzazioni si devono fortemente preoccupare quando i propri clienti (a partire da quelli interni) iniziano a non essere propositivi e/o critici.

In particolare, «quando i clienti rinunciano a protestare è perché hanno già deciso di rivolgersi altrove e di sconsigliare ai propri conoscenti di servirsi da voi».

Invece, il cliente che dedica il suo tempo per reclamare diventerà forse ancora più fedele al servizio offerto dall'organizzazione e, soprattutto, se quest'ultima saprà rispondere con professionalità e prontezza ai suoi bisogni, ritornerà, perché rimane soddisfatto della risposta ottenuta. [Morgan, 1993]

Comunque, ha un'importanza vitale cogliere con attenzione la miriade di comportamenti esterni adottati dal cliente -molto prima del formale “complaint”- per evidenziare il disappunto e la contrarietà rispetto al livello del trattamento/servizio ricevuto e/o alle caratteristiche del prodotto acquistato.

Questi possono essere rilevati solo se tutti i componenti dell'organizzazione rivolgono la massima attenzione ed una sensibilità proattiva nei confronti del cliente; in questo modo, si può realizzare una forte e diffusa sintonia emotiva con gli interlocutori tale da riuscire a cogliere con rapidità anche i più tenui segnali deboli provenienti dalle persone, dai clienti e dal mercato.

Conseguentemente, le persone chiamate a svolgere ruoli di responsabilità devono prodigarsi proattivamente per creare un ambiente di lavoro etico e mirato alla soddisfazione del cliente; è, infatti, loro compito principale quello di porsi come modello esemplare di riferimento, dimostrando quotidianamente ed in modo concreto le migliori modalità da applicare in occasione dell'erogazione del servizio.

Sarebbe, forse, meglio se riuscissero a seguire la prassi di *premiare i risultati più positivi e di trattare i propri collaboratori come vorrebbe che essi trattassero i clienti*.

Solo attraverso l'implementazione di una convinta e corale cultura dell'ascolto dei clienti (esterni ed interni) diffusa ed interiorizzata a tutti i livelli si possono creare i presupposti per favorire lo sviluppo e la crescita delle relazioni tra le persone che si materializza nell'innalzamento dei livelli delle performance dell'organizzazione, della customer/people satisfaction e, quindi, dei risultati complessivi finali.

Ma quando l'ascolto diventa la cultura condivisa di tutta l'organizzazione, si ha la possibilità di conseguire risultati che vanno ben oltre la soddisfazione (che spesso è un sinonimo di “accettabilità”), i quali possono certamente raggiungere livelli di delightment per tutte le persone comunque coinvolte nell'erogazione del servizio che potranno sentirsi tutte partner di un progetto comune.⁸⁸

il ruolo della misura per il controllo dell'organizzazione.

La letteratura tecnica conferma che la misura gioca un ruolo cruciale per assicurare alle organizzazioni una conduzione efficace, efficiente e vincente, cioè competitiva.

Al riguardo, si ritiene utile riportare due interessanti affermazioni riguardanti alcuni aspetti legati alla misurazione formulate da altrettanti studiosi della materia:

- *misurare è comprendere, comprendere è conoscere, conoscere è avere potere* [H. James Harrington];
- *what you measure is what you get -ciò che misuri è ciò che ottieni-* [Robert S. Kaplan & David P. Norton].

Ma Erika Leonardi, correttamente, evidenzia che “la misurazione viene spesso associata al controllo in termini negativi, in quanto evoca di frequente sanzioni, piuttosto che riconoscimenti. Verosimilmente per questo motivo è un tema poco gradito...”

L'autocontrollo serve per avere conferme sul proprio agire, in altri termini, per avere evidenza sulla correttezza del nostro modo di procedere. Attenzione però: se non abbiamo espresso con dati quantitativi la meta da conseguire, le misure non avranno significato ... dobbiamo ammettere che non quantificare il nostro traguardo ci salva-guarda dal rischio di confessare fallimenti o incapacità. Ma siamo sicuri che potremmo parimenti vantare dei successi senza chiarezza della meta?”⁸⁹

Coerentemente con le regole previste per l'implementazione di un Sistema di Gestione per la Qualità, l'organizzazione “deve pianificare ed attuare i processi di monitoraggio, di misurazione, di analisi e di miglioramento necessari a dimostrare la conformità dei prodotti (servizi); assicurare la conformità del sistema di Gestione per la Qualità; migliorare in modo continuo l'efficacia del SGQ” [punto 8.1 - ISO 9001].⁹⁰

Il concetto di “misure necessarie” è una diretta conseguenza dell'applicazione del settimo principio della Qualità: “decisioni basate su dati di fatto”⁹¹.

Ma, in una organizzazione per avere sempre aggiornata la propria posizione quotidiana nella rotta tracciata e per poter assumere ponderatamente -ai differenti livelli di responsabilità- le decisioni giuste al momento giusto, occorre realizzare una misurazione cor-

⁸⁸ Bini, 2006.

⁸⁹ Leonardi, 2005.

⁹⁰ Secondo la norma ISO 9000:2000 un processo di misurazione è un “insieme di operazioni per determinare il valore di una quantità”. [definizione 3.10.2]; per voler essere più precisi, si ritiene riportare la traduzione francese della norma che riesce a rendere meglio il senso della definizione originale: un “Insieme di operazioni che consentono di determinare il valore di una grandezza”.

⁹¹ Le decisioni basate su dati di fatto: “le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni”.

retta, rappresentativa, bilanciata e sistematica. In questo modo è possibile realizzare il “control”, ovvero il governo dei processi e delle attività di tutte le aree della stessa organizzazione.

Pertanto, in questo mercato sempre più complesso, l’organizzazione ha bisogno di una sorta di sala di regia attraverso la quale chi ha la “ownership” possa acquisire le informazioni e gli elementi utili per assumere tempestivamente le migliori decisioni per il perimetro organizzativo di pertinenza. Sembra ovvia evidenziare che una misurazione perché risulti utile ed efficace deve essere progettata e sviluppata in maniera sistemica e gestita con le medesime logiche di un processo, nonché coerentemente con i passaggi del PDCA (la cosiddetta “ruota di Deming”).

Occorre, inoltre, tenere conto che, come sottolinea Baruch Lev, «*le risorse intangibili d’impresa (conoscenza, capacità d’innovazione, proprietà intellettuale, risorse umane, competenze organizzative, ecc. ecc.) sono la vera carta vincente nella competizione globale*». Infatti, la letteratura stima che nel mondo dei servizi, mediamente le componenti tangibili pesano il 15 %, mentre le componenti intangibili ben l’85 %.

Questa è una ulteriore conferma che il reale “valore” di una organizzazione sia costituito essenzialmente dalle risorse “intangibili”, cioè da tutti quei fattori non strettamente economici/materiali, capaci di generare un enorme potenziale di valore.

Questi «fattori», come visto nelle pagine precedenti, sono essenzialmente: i talenti; il know how e le conoscenze delle persone; l’efficienza dei sistemi di gestione e di sviluppo; la qualità delle relazioni con i clienti interni/esterni; il tipo di cultura aziendale e manageriale; la capacità di innovazione; la capacità di valorizzare le risorse umane; la capacità di valorizzare le “conoscenze”; e così via.

Anche queste misurazioni dovrebbero rientrare all’interno di quanto previsto dal punto 8.4 della norma ISO 9001:2000 -dedicato alla “*analisi dei dati*”- il quale stabilisce che “*l’organizzazione deve individuare, raccogliere ed analizzare opportuni dati per stabilire l’adeguatezza e l’efficacia del SGQ e per valutare dove possono essere apportati miglioramenti continuativi del SGQ. Rientrano in tale ambito i dati e risultati ottenuti dalle attività di monitoraggio e misurazione e da altre fonti pertinenti. L’analisi dei dati deve fornire informazioni in merito a: soddisfazione del cliente (vedere 8.2.1); conformità ai requisiti del prodotto (vedere 7.2.1); caratteristiche ed andamento dei processi e dei prodotti, incluse le opportunità per azioni preventive; fornitori*”.

Nell’implementazione del Sistema di Gestione è, quindi, necessario assicurare evidenze oggettive relativamente alla raccolta, all’elaborazione ed all’analisi di quei dati necessari a rappresentare oggettivamente tutte le aree rappresentative dell’organizzazione, interpretando estensivamente i requisiti e le indicazioni della norma ISO 9001:2000.

La raccolta e l’analisi dei dati andrà, quindi, strutturata in maniera tale da consentire il loro confronto nel tempo al fine di conseguire i due obiettivi principali:

- l’individuazione delle potenziali aree di miglioramento e delle iniziative più proficue per alimentare con continuità il circuito virtuoso di upgrading delle performance dell’organizzazione e della soddisfazione dei clienti e delle parti interessate;
- la verifica periodica della efficacia del Sistema di Gestione.

Si segnala, a riguardo, la norma UNI 11097:2003 riguardante *gli indicatori e quadri di gestione della Qualità* con la quale sono state fornite delle linee guida generali per realizzare strumenti utili sia per sviluppare gli indirizzi e le azioni previste dal punto 8 “*misurazioni, analisi e miglioramento*” delle norme UNI EN ISO 9001 2000 ed UNI EN ISO 9004 2000.

Al processo di messa a punto del sistema degli indicatori della Qualità si collega il concetto di *drill down* (letteralmente “*scavare/penetrare in profondità*”); con l’adozione di questo meccanismo si possono ricercare le correlazioni gerarchiche esistenti tra gli obiettivi strategici dell’organizzazione e gli obiettivi (e le azioni) rientranti nelle responsabilità di livelli sempre più operativi, scendendo per li rami dell’organizzazione.

L’adozione del meccanismo (un insieme di algoritmi) consente, quindi, di realizzare una disaggregazione ragionata di ciascuno dei fattori critici per il successo della organizzazione, “assegnando” le differenti componenti individuate ai processi elementari che contribuiscono al conseguimento dei risultati finali.

misurare le risorse intangibili di una organizzazione.

Nel caso in esame, il controllo delle risorse intangibili ha una sua complessità intrinseca; infatti, “*una risorsa intangibile è una risorsa non monetaria, identificabile, senza sostanza fisica, posseduta per la produzione o la fornitura di beni o servizi, per la cessione ad altri o per motivi amministrativi ...*”.

Per misurare, quindi, l’andamento del “valore” del capitale intangibile dell’organizzazione è importante come sempre operare una categorializzazione delle principali componenti, che poi sono soprattutto le seguenti:

CAPITALE UMANO	rappresentato dalle persone, dal know how, dai talenti, dal coinvolgimento, dalle motivazioni e dalle competenze;
CAPITALE RELAZIONALE	rappresentato da una serie di sinergie, di alleanze, di relazioni, di valori condivisi e di rapporti di “fidelizzazione”;
CAPITALE ORGANIZZATIVO	rappresentato dalla capacità di innovazione, dal livello di soddisfazione sul lavoro, dalla capacità di valorizzazione delle risorse umane e dalla cultura aziendale.

Le suddette “componenti” del capitale intangibile possono essere ulteriormente disaggregate e per ciascuna delle sotto-componenti andranno monitorati i quattro attributi gestionali: efficacia, efficienza, produttività e benessere.

CAPITALE RELAZIONALE	
La comunicazione	EFFICACIA EFFICIENZA PRODUTTIVITA' BENESSERE
La relazione lavorativa	
IL CAPITALE UMANO	
La formazione	EFFICACIA EFFICIENZA PRODUTTIVITA' BENESSERE
La qualità lavorativa	
IL CAPITALE ORGANIZZATIVO	
Le tecnologie	EFFICACIA EFFICIENZA PRODUTTIVITA' BENESSERE
Le procedure	

In questo modo si può arricchire il “cruscotto” necessario per governare e guidare l’organizzazione che si era già ampliato recependo le indicazioni di Norton e Kaplan in merito alla *balanced scorecard*;

Si ricorda che il modello della “balanced scorecard” prevede che la prevenzione si debba realizzare attraverso un “control” puntuale e continuativo, cioè attraverso un sistema di monitoraggio di indicatori bilanciati e rappresentativi della gestione della organizzazione; ogni strategia aziendale deve essere considerata secondo le seguenti famiglie di prospettive:

- *prospettiva del cliente;*
- *prospettiva finanziaria;*
- *prospettiva interna;*
- *prospettiva di innovazione e apprendimento.*

In questa sala di regia andrà aperto un nuovo “monitor” che consenta di mantenere sotto controllo non solo gli aspetti quantitativi e qualitativi, ma anche quelli relativi al capitale immateriale dell’organizzazione che diviene il vero asset competitivo della organizzazione nell’era della conoscenza.

Ma come per tutte le misure, più il fenomeno è complesso più le strumentazioni che occorre adoperare sono sofisticate e richiedono abilità specifiche.

Le componenti “intangibili” dell’organizzazione andranno misurate in maniera tale da fare in modo che le misure non subiscano i comprensivi condizionamenti prodotti dal misuratore e dal vertice della stessa.

Le persone restano di gran lunga il materiale più complesso da maneggiare, da comprendere e da interpretare.

La strada da percorrere si chiama attenzione, ascolto o, meglio, empatia.

Per concludere.

Le norme e/o gli “standard”, come le teorie e le tecniche della gestione per la Qualità, sono solo degli “strumenti” e, come tali, non sono né buoni né cattivi in assoluto, sono le modalità con le quali questi vengono utilizzati a renderli buoni o cattivi.

Spesso è il narcisismo e l’autoreferenzialità dei manager che viene a costituire una pericolosa tentazione per un uso non corretto (o solo di facciata) degli strumenti della Qualità. A questi colleghi si vuole dedicare, per concludere, un significativo passaggio ancora attuale del Vangelo, con la speranza che la correttezza e l’etica guidino sempre le

scelte quotidiane (anche quando riguardano “solo” la Gestione per la Qualità dell’organizzazione): *“con il giudizio con cui giudicate sarete giudicati, e con la misura con la quale misurate sarete misurati. Perché osservi la pagliuzza nell’occhio del tuo fratello, mentre non ti accorgi della trave che hai nel tuo occhio?”*.⁹²

Per concludere, si vuole lasciare la parola a Franco D’Egidio -un antesignano della materia che recentemente ci ha lasciato- il quale evidenziava che *una volta la forza economica di un Paese dipendeva dalla sua “industria pesante”... oggi la competitività di gioca, al contrario, sulle “imprese pensanti” , aziende snelle e veloci, creative e innovative, in grado di produrre con costi contenuti.*

... Il segreto del nostro successo sta tutto nella “anima” delle imprese, un valore inimitabile da coltivare giorno per giorno ...

I “cinque fattori chiave di successo” sono: ricerca e innovazione continua; brand & design; motivazione delle risorse umane; qualità di prodotti e servizi; comunicazione.

... la vera competizione si gioca sulle “risorse intangibili”: il capitale umano, la cultura d’impresa, la leadership dei capi, la forza del brand, la vivacità intellettuale ...

La tecnologia si acquista, le idee si clonano, le best practice si adottano, i fattori intangibili, al contrario, non si possono replicare, sono il patrimonio genetico che distingue un’azienda da tutte le altre.

... nessun successo si può oggi raggiungere senza entusiasmo, lavoro di squadra, motivazione, coinvolgimento e dedizione al cliente ... sono tutte cose che non si comprano ma si costruiscono.

Allora, occorrerà iniziare a lavorare subito per riconvertire rapidamente le sensibilità del management aziendale, per adeguare la cultura dei cittadini del nostro Paese, a partire dalle nuove generazioni. Perché un Paese che non riesce ad attrezzarsi per rispondere tempestivamente alle mutevoli sfide provenienti dai mercati globalizzati è destinato a soccombere, analogamente a come accade per le aziende che non riescono a trattenerne ed acquisire nuovi clienti.

⁹² dal Vangelo secondo Matteo [7,2].



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.

Bibliografia per i capitoli 2, 3, 4 e 5

- AIROLDI Giuseppe, BRUNETTI Giorgio, CODA Vittorio (1994), **Economia aziendale**, Il Mulino, Bologna.
- ALVINO Federico (2000), **Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale**, Giappichelli, Torino.
- R. AMIT - P. J. H. SCHOEMAKER (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", in *Strategic Management Journal*, n° 14.
- AMODEO Domenico (1964), **Ragioneria Generale delle Imprese**, Giannini Editore, Napoli.
- AOKI Masahico (1988), **Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy**, Cambridge Univ. Press (trad. it., *La microstruttura dell'economia giapponese*, FrancoAngeli, Milano, 1991).
- ARGYRIS Chris (1992), **On Organization Learning**, Blackwell, Oxford UK & Cambridge, USA.
- BERTINI Umberto (1987), **Creatività e gestione strategica dell'azienda** in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- BIAGIOLI Mario (1995), "La partecipazione ai risultati economici delle imprese nell'ambito della politica di concertazione", in *L'impresa al plurale. Quaderni della partecipazione*, n° 3-4, 1999.
- BUTERA Federico (1986), "Il futuro è cominciato", in *Sviluppo e Organizzazione*, numero 96.
- CAFFERATA Roberto (1995), **Sistemi ambiente e innovazione. Come s'integrano la continuità ed il mutamento nell'impresa**, Giappichelli, Torino.
- CAFFERATA Roberto (a cura di) (2000), **Management e organizzazione aziendale. Materiali di studio**, Aracne, Roma.
- CASELLI Lorenzo (1994), **Cambiamento organizzativo e valorizzazione delle risorse umane**, in Cafferata Roberto (a cura di), *Materiali di studio dell'organizzazione aziendale*, Aracne, Roma.
- CAVALIERI Enrico – RANALLI Francesco (1994), **Appunti di economia aziendale. Attività aziendale e processi produttivi**, vol. I, Kappa, Roma.
- CAVALIERI Enrico (1995), **Variabilità e strutture d'impresa**, Cedam, Padova.
- CODA Vittorio (1991), **Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa**, Giappichelli Editore, Torino.
- CODA Vittorio (1995), **L'orientamento strategico dell'impresa**, Utet, Torino.
- CORIAT Benjamin (1991), **Penser à l'envers**, Bourgois (trad. it. *Ripensare l'organizzazione del lavoro*, Dedalo, Bari, 1992).
- COSTA Giovanni (1993), "Investimento in capitale umano e gestione del valore delle risorse umane", in *Sinergie*, gennaio/aprile.
- CRAVERA Alessandro, MAGLIONE Marco, RUGGERI Riccardo (2001), **La valutazione del capitale intellettuale**, Edizioni Ilsole24ore, Milano.
- CROZIER Michael (1989), **L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel**, InterEditions, Paris (trad. it. *L'impresa in ascolto*, Edizioni Ilsole24ore, Milano, 1990).
- DRUCKER Peter F. (1992), **Managing for the future: the 1990s and beyond**, Dutton, New York (trad. it. *La società post-capitalistica*, Sperling & Kupfer, Milano).
- EDVINSSON Leif – MALONE Michael S. (1997), **Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**, Harper business, New York.
- FERRERO Giovanni (1980), **Impresa e management**, Giuffrè, Milano.
- FREY Marco (1999), **Lavoro e direzione del personale nell'impresa**, in Roberto Cafferata (a cura di), *Management e organizzazione aziendale*, Aracne, Roma, 2000.
- GALBRAITH Jay R. (1974), **Organization Design: an Information Processing View**, in *Interface* (trad. it. "Certeza, incerteza ed esercizio di capacità organizzative. Un'analisi dal punto di vista del trattamento delle informazioni" in Roberto Cafferata (a cura di), *Management e Organizzazione aziendale. Materiali di studio*, Aracne, Roma, 2000).
- GIOVANNI PAOLO II (1991), **Centesimus annus. Lettera enciclica nel centenario della Rerum novarum.**, EDB, Bologna.
- HUTCHINSON S. – BREWSTER C. (1994), **Flexibility at work in Europe: strategies and practice**, Institute of Personnel and Development.
- MARCH James G. – SIMON Herbert (1979), **Organizations**, trad. it. *Teoria dell'organizzazione*, Milano, Edizioni di Comunità.
- MARSHALL Alfred (1972)[1890], **Principles of economics**, Macmillan, London, (trad. it. *Principi di economia*, Utet, Torino).
- MERLINO Massimo, CASTELLI Paola, LOPEZ Luca (a cura di) (1992), **Europeople**, Edizioni Il Sole24ore, Milano.
- NELSON Richard R. – WINTER Sidney G. (1982), **An evolutionary theory of economic change**, Cambridge, Bellknop.
- NONAKA Ikujiro (1991), **The knowledge creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione**, Guerini e Associati, Milano.
- NORMANN Richard (1985), **La gestione strategica dei servizi**, Etas, Milano.
- NORMANN Richard (2002), **Ridisegnare l'impresa – quando la mappa cambia il paesaggio**, Etas.
- PAGNINI Maria P. (a cura di) (1985), **Geografia per il Principe**, Unicopli, Milano.
- PENROSE Edith (1959), **The theory of the growth of the firm** (trad. it. *La teoria dell'espansione dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1973).
- PILATI M. (1995), "L'organizzazione delle relazioni di lavoro" in ANNA GRANDORI, *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, 1995.
- QUAGLI Alberto (1995), **Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale**, Giuffrè, Milano.
- RANALLI Francesco (1994), "Un breve profilo del sistema informativo aziendale" in Enrico Cavalieri, *Appunti di Economia aziendale*, Vol.II, Edizioni Kappa, Roma.
- RULLANI Enzo (1990), "Economia delle risorse umane: una prospettiva post-taylorista", in *Economia e Politica Industriale*, n° 68.
- RULLANI Enzo (1992), "Economia delle risorse immateriali: una introduzione", in *Sinergie*, settembre/dicembre.
- SBRANA Monica - TORRE Teresina (a cura di) (1996), **Conoscenza e gestione del capitale umano: la learning organization**, FrancoAngeli, Milano.
- SENGE Peter M. (1992), **The fifth discipline** (trad. it. *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling & Kupfer, Milano).
- SIMON Herbert (1947), **Administrative behaviour**, (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Bologna, Il Mulino).

TURATI Carlo (1998), **L'organizzazione semplice. La sfida alla complessità inutile**, Egea, Milano.
VACCA' Sergio (1995), **L'impresa transnazionale tra passato e futuro**, FrancoAngeli, Milano.
VECCHIATO Giampiero (2006), **L'Etica e le nuove aree professionali**, FrancoAngeli, Milano.
VICARI Sergio (1992), **"Risorse aziendali e valore"**, in *Sinergie*, numero 29.
ZAPPA Gino (1950), **Il reddito d'impresa**, Giuffrè, Milano.

Bibliografia per i capitoli 6 e 7.

AA.VV. (1990), **La qualità nelle imprese di servizi**, FENDAC SERVIZI, Milano.
ALBRECHT Karl (1992), **Al servizio del cliente interno e esterno**, ISEDI, Torino.
BARBARINO C. Filippo, LEONARDI Erika (1997), **Servizi di qualità**, Il Sole 24 Ore Edizioni, Milano.
BELLÀICHE Michel (1995), **Qualité de service: l'approche ISO 9004-2**, AFNOR, Paris ;
BELLÀICHE Michel (1996), **Management de la Qualité dans les service**, AFNOR, Paris;
BINI Sergio (1996), **Le aspettative dei cliente di una impresa di servizi**, in "L'Amministrazione Ferroviaria" CAFI, Roma, n. 12/dicembre;
BINI Sergio (1999), **Soddisfazione dei cittadini e qualità della vita**, in "Consumatori, Diritti e Mercato", ETAS-RCS Libri, n. 3/ottobre;
BINI Sergio (2000), **Modelli per sintonizzare le imprese di trasporto con il mercato della mobilità**, in Atti del XX Convegno Nazionale AICQ "Qualità: cultura per il 2000; competizione globale e progresso civile", Bologna, 15-17 maggio 2000;
BINI Sergio (2001), **Il miglioramento continuo e le vision 2000**, in "AA.VV., CONOSCERE LE ISO 9000:2000" - cambiamento, cliente, processi e miglioramento continuo, Edizioni Diffusione UNI, Milano;
BINI Sergio (2004), **Indicatori e quadri di gestione della qualità: la nuova norma UNI 11097:2003**, in "U&C-Unificazione&Certificazione", UNI, Milano, n. 3;
BINI Sergio (2006), **Solo un'organizzazione felice può fornire servizi di qualità!**, in "QUALITÀ", AICQ, Milano n. 2- marzo-aprile;
BUCCI Ampelio (1992), **L'impresa guidata dalle idee**, Domus Academy Ed., Milano.
BUSACCA Bruno (1994), **Le risorse di fiducia dell'impresa**, UTET Libreria, Torino.
CARÙ Antonella (1996), **Marketing e progettazione dei servizi**, Edizioni UTET Libreria, Torino;
CERCOLA Raffaele, BONETTI Enrico (1999), **Il cambiamento nella produzione dei servizi**, Edizioni ETAS, Milano;
CROSBY Philip B. (1986), **La Qualità non costa**, Mc Graw-Hill.
D'EGIDIO Franco (1993), **L'impresa guidata dai valori**, Sperling & Kupfer Editori, Milano.
D'EGIDIO Franco (2001), **Il bilancio dell'intangibile**, Edizioni Franco Angeli, Milano.
D'EGIDIO Franco, **Quando il capitale umano salva l'anima dell'impresa**, in "Il Corriere della Sera" del 26.05.2006, pag. 33;
DE MARCO Marco, SALVO Vito, LANZANI Walter (1999), **Balanced scorecard: dalla teoria alla pratica**, Edizioni Franco Angeli, Milano.
DENNY Richard (1994), **Motivazione: l'arma vincente**, Franco Angeli Editore, Milano;
FAZZARI Amalia Lucia (2001), **Gli strumenti del Total Quality Management e la teoria del valore**, CEDAM Edizioni, Padova;
FEDEL Alberto (1998), **Grazie per il reclamo!**, Franco Angeli Editori, Milano;
FITZGERALD Lin, JOHNSTON Robert, BRIGNALL Stan, SILVESTRO Rhian, VOSS Christopher (1998), **Misurare la performance nelle imprese di servizi**, Edizioni EGEA, Milano;

GALGANO Alberto (1991), **I Mostri e la Palestra (la storia della Qualità Totale)**, Il Sole24Ore Libri, Milano;
GERSON Richard F. (1993), **Oltre il servizio al cliente**, Franco Angeli Ed., Milano;
HELLER Robert (2001), **Peter Drucker: il grande pioniere del pensiero e delle tecniche manageriali**, Il Sole 24 Ore Edizioni, Milano,
HERMEL Laurent (2002), **La gestion des reclamations clients**, AFNOR, Paris;
HIRSCHMAN Albert O. (1970), **Exit, voice and loyalty**, Cambridge: Harvard University Press;
IORI Aurelio (1994), **Il servizio trasparente**, Franco Angeli Editore, Milano.
LEONARDI Erika (2005), **Ricostruire e vivere il processo per la qualità in azienda**, Sperling & Kupfer Editori; Milano.
LEV Baruch (2003), **Intangibles**, ETAS Editore, Milano, 2003.
NEGRI Lionello (2001), **Qualità & ... Servizi**, Nuovo Studio Tecna Edizioni, Roma (supplemento al n. 5/maggio della rivista De Qualitate).
NORMANN Richard (1984), **Service Management. Strategy and Leadership in Service Businesses**, Ed. John Willey & Sons Ltd (versione italiana: LA GESTIONE STRATEGICA DEI SERVIZI, ETAS LIBRI Editore, 1985).
PETERS Tom (2005), **Leadership: motivare, delegare, realizzare**, Sperling & Kupfer Editori.
RULLANI Enzo, **La fabbrica dell'immateriale**, Carocci Editore, Roma, 2004.
WATSON Gregory H. (2001), **Una visione strategica dei clienti: il modello di Kano**, in CONTI Tito e DE RISI Piero (a cura di), **MANUALE DELLA QUALITÀ**, Il Sole 24 Ore Edizioni, Milano.