

1 / 2015

ISSN: 2465-1753

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

RIVISTA
DELL'ASSOCIAZIONE
ITALIANA DI
ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

PROSPETTIVEINORGANIZZAZIONE.ASSIOA.IT - RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore

M. Martinez - Seconda Università degli Studi di Napoli

Comitato Scientifico

Paola Adinolfi - Università degli studi di Salerno

Domenico Bodega - Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Anna Comacchio - Università di Venezia Ca' Foscari

Maurizio De Castri - Università di Roma Tor Vergata

Edoardo Ezio della Torre - Università di Bergamo

Maria Chiara di Guardo - Università di Cagliari

Massimo Franco - Università del Molise

Giovanni Masino - Università di Ferrara

Chiara Morelli - Università del Piemonte Orientale

Giuseppe Soda - Università Luigi Bocconi, Milano

Paolo Spagnoletti - Università LUISS Guido Carli, Roma

Comitato Editoriale

Coordinatore

Filomena Buonocore - Università di Napoli Parthenope

Membri

Nunzio Casalino - Università LUISS Guido Carli, Roma

Luca Giustiniano - Università LUISS Guido Carli, Roma

Mario Pezzillo Iacono - Seconda Università degli Studi di Napoli

Francesco Virili - Università degli Studi di Sassari

ISSN

XXXX-XXXX

Editore

ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore

Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano info@assioa.it



NATURA EDITORIALE DELLA RIVISTA ED OBIETTIVI

Prospettive in Organizzazione è promossa dall'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale (ASSIOA), che si propone di contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze di Organizzazione aziendale in ogni ambito scientifico ed applicativo. E' una rivista digitale il cui obiettivo è partecipare al dibattito politico, sociale ed economico su temi rilevanti per il nostro Paese fornendo un punto di vista di analisi organizzativa. L'auditorio è quindi costituito non solo da accademici e ricercatori, ma anche da manager, imprenditori, giornalisti, politici di varie branche, oltre che da gente comune. La rivista ha periodicità trimestrale con quattro uscite all'anno, a cui si aggiunge un numero monografico, che ospita una selezione dei paper più interessanti presentati al Workshop Annuale di Organizzazione Aziendale.

Prospettive in Organizzazione presenta una struttura articolata in aree tematiche, ciascuna relativa ad un tema rilevante per gli obiettivi di cui sopra:

- Tecnologia ed Innovazione Organizzativa;
- Gestione delle Risorse Umane;
- Comportamento Organizzativo;
- Organizzazione: Teorie e Progettazione.

La rivista accetta qualsiasi contributo che applichi una prospettiva di analisi organizzativa a tematiche di interesse per le aziende o per la società più ampia in cui le aziende operano. I contributi saranno prevalentemente raccolti in due sezioni:

- Prospettive di ricerca, che include sintesi critiche di lavori di ricerca pubblicati sulle principali riviste internazionali che sintetizzano e traducono la ricerca teorica ed empirica in pratica manageriale, con l'obiettivo di renderne fruibili i contenuti ad un'audience non accademica.
- Punti di vista, che include contributi che offrono opinioni e commenti su temi di attualità o su casi aziendali, nei quali la conoscenza empirica offre lo spunto per un testo argomentativo di cui il punto di vista organizzativo deve essere esplicito e ben sviluppato.

NORME REDAZIONALI PER LA PUBBLICAZIONE

I contributi devono essere inviati per la pubblicazione alla Redazione di *Prospettive in Organizzazione* al seguente indirizzo: prospettiveinorganizzazione@assioa.it. La redazione valuterà la coerenza con la linea editoriale, può chiedere eventuali revisioni e deciderà infine per la pubblicazione.

Suggerimenti per gli autori

1. La lunghezza complessiva del contributo non potrà superare le 3.000 parole.
2. Gli autori sono invitati a proporre un titolo accattivante e creativo tale da stimolare l'interesse del lettore, ad utilizzare un linguaggio semplice ed una struttura lineare tale da consentire una facile comprensione ad un'audience non accademica.
3. Il contributo deve essere sintetizzato da un abstract di un massimo di 50 parole, capace di catturare l'attenzione e veicolare il lettore verso l'articolo.
4. Le "implicazioni" manageriali o professionali rappresentano la parte più importante dei contributi accettati da *Prospettive in Organizzazione*. Anche qualora questi aspetti siano trascurati nel/i paper originale/i da cui il contributo prende spunto, gli autori sono vivamente incoraggiati a sviluppare questa parte, anche con eventuali contestualizzazioni rispetto al mondo imprenditoriale e manageriale italiano.
5. Nel presentare le proprie idee gli autori sono incoraggiati ad esprimersi in prima persona (es. "Riteniamo che l'articolo si distingua...").
6. Il paper originale può essere definito e richiamato come "il lavoro", "l'articolo" o "la ricerca"; stesso discorso vale per quelli a corredo riportati nel contributo. L'importante è evitare la parola "paper" che può creare confusione in audience non accademiche.
7. I contributi vanno de-strutturati il più possibile dai tradizionali format accademici. In particolare, quelle che nei paper di partenza vengono identificate come ipotesi o proposizioni di ricerca devono essere parafrasate e rese comprensibili ad un'audience non accademica.
8. I metodi di ricerca possono essere accennati (es. un campione di 56 imprese metalmeccaniche, interviste rivolte ai manager di produzione) ma non riportati in termini di variabili, scale di misure, etc. (vale sia per i lavori quantitativi che qualitativi). Ove possibile, tali aspetti possono essere "diluiti" nel testo del contributo o isolati in un box a parte.
9. Le citazioni vanno ridotte al minimo e presentate nella maniera più discorsiva possibile. Es. anziché "Rossi e Bianchi sostengono che..." è preferibile indicare "il gruppo di ricerca dell'Università X" o "altri autori, tra cui Mario Rossi dell'Università di ... e Luigi Bianchi ...".

Sommario

Sommario

PARTE PRIMA PROSPETTIVE DI RICERCA.....	6
“FIDARSI È BENE...”. BILANCIARE AUTORITÀ E FIDUCIA NEI PROGETTI DI OUTSOURCING.....	6
LA SFIDA DEI MEGA PROGETTI NELL’ECONOMIA GLOBALE: RISCHI ED OPPORTUNITÀ.....	20
LA CARRIERA È MIA E ME LA GESTISCO IO. LA PERSONALIZZAZIONE DELLA CARRIERA COME OPPORTUNITÀ PER TUTTI I COLLABORATORI.....	32
LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NON È UN AFFARE PER POCHI. IL RUOLO DEI MANAGER DI LINE	42
FARE JOB CRAFTING CREA COINVOLGIMENTO E MIGLIORA LE PERFORMANCE. DINAMICHE RILEVANTI NEI GRUPPI DI LAVORO.....	53
POCHI INGREDIENTI O MOLTI GUSTI? LA COMPOSIZIONE DEL TEAM E I SUOI EFFETTI.....	63
VISION ORGANIZZATIVA: INDICAMI LA META E TI SEGUIRÒ	73
ANDARE ALL’ESTERO? QUESTIONE DI COMPETENZE!	87
PARTE SECONDA PUNTI DI VISTA.....	100
IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NEI PROCESSI DI <i>SPENDING REVIEW</i> DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	101

PARTE PRIMA

PROSPETTIVE DI RICERCA

“FIDARSI È BENE...”. BILANCIARE AUTORITÀ E FIDUCIA NEI PROGETTI DI OUTSOURCING

Nei progetti complessi il governo della relazione organizzativa assume un'importanza fondamentale. Nel caso descritto, in cui una banca tedesca esternalizza lo sviluppo di un sistema informativo ad una software house indiana, il governo della relazione evolve dinamicamente dall'autorità alla fiducia. Dall'analisi emergono suggerimenti per gestire al meglio questo processo.

Introduzione

Il governo delle relazioni tra imprese è un tema economico-aziendale importante e di rilevanza crescente, legato a fenomeni molto noti come le reti tra imprese, di cui i distretti, i consorzi, le joint venture e più in generale le partnership ne rappresentano alcuni esempi. Tra i casi di maggior interesse per gli imprenditori ed i manager in cui il governo della relazione diventa cruciale per il raggiungimento di finalità comuni vi è l'esternalizzazione (outsourcing), ovvero l'affidamento da parte di un'azienda committente (outsourcer) di una o più fasi della produzione di beni e/o erogazione di servizi ad un'altra azienda fornitrice (outsourcee). Tra i soggetti coinvolti nell'outsourcing si instaura una relazione che presuppone non solo la definizione ex ante, e spesso anche in corso d'opera, delle attività esternalizzate ma anche il loro controllo. Quando le attività esternalizzate sono particolarmente complesse ed incerte, la relazione tra i soggetti coinvolti nell'outsourcing diventa ancor più “stretta” ed assume nel tempo diverse configurazioni che risultano meritevoli di un approfondimento.

Il presente contributo presenta una ricerca condotta da Gregory, Beck e Keil,

pubblicata nel 2013 dalla rivista MIS Quarterly [1], una delle più autorevoli riviste scientifiche internazionali nell'ambito della gestione dei sistemi informativi aziendali (*Management Information Systems*). Tale studio analizza le dinamiche di controllo organizzativo nell'ambito di un progetto di sviluppo di un software aziendale affidato in outsourcing ad una software house indiana (outsourcee) da parte di una grande banca tedesca (outsourcer). Essendo le due organizzazioni operanti in continenti diversi il caso in oggetto si configura come "offshore outsourcing", ovvero outsourcing delocalizzato.

Nel caso in esame, outsourcer e outsourcee collaborano stabilmente per la definizione ed esecuzione delle attività esternalizzate, impiegando risorse specifiche per il raggiungimento di un obiettivo comune. Il coordinamento e il controllo delle risorse e delle attività avviene attraverso forme e modalità differenti, che si adattano alle specifiche esigenze variabili nel tempo. In particolare, gli autori hanno individuato tre diverse configurazioni di governo della relazione, ovvero (1) autoritario (basato sull'autorità), (2) coordinato (basato sul mutuo coordinamento) e (3) fiduciario (basato sulla fiducia), nonché proposto un modello integrato che tiene conto dell'evoluzione temporale del processo di controllo e dei fattori che lo influenzano.

Questa analisi sistematica è particolarmente apprezzabile e importante non solo per il suo rigore scientifico, ma anche per la sua capacità di spiegare in modo semplice ed esaustivo come e perché il governo (e quindi anche il controllo) della relazione si sia evoluto in un periodo di oltre quattro anni. Dall'analisi del caso succitato è inoltre possibile trarre delle indicazioni utili agli imprenditori ed ai manager per il governo della relazione organizzativa nei progetti complessi.

Nei prossimi paragrafi sarà introdotto il concetto di controllo organizzativo nella relazione di outsourcing, descrivendo le dimensioni che lo caratterizzano (tipo,

stile e grado). Successivamente, sulla base di queste dimensioni, saranno esaminate le tre configurazioni di governo della relazione (autoritario, coordinato e fiduciario) proposte e utilizzate per l'analisi del caso di studio. Questa analisi permetterà di evidenziare l'esistenza di quattro fasi evolutive del processo di controllo organizzativo. Infine, sarà riportata una sintesi delle indicazioni proposte nello studio in esame, sottolineando le implicazioni organizzative che ci sembrano potenzialmente utili per i manager e il mondo delle imprese.

Controllo organizzativo e suo bilanciamento

Il controllo può essere definito come un processo che consente il monitoraggio e la valutazione di una determinata attività e/o dei suoi risultati. A livello individuale, esso solitamente riguarda la definizione delle regole e delle procedure che guidano il lavoratore nello svolgimento delle sue attività (controllo sui comportamenti) e/o degli obiettivi (target) che i lavoratori dovranno successivamente raggiungere (controllo sui risultati). A livello organizzativo, invece, il controllo fa riferimento ai rapporti tra le organizzazioni che operano congiuntamente per il raggiungimento di una comune finalità, come ad esempio lo sviluppo di sistemi informativi aziendali nei progetti di outsourcing e/o offshoring. Tali progetti tipicamente presentano significative criticità, come la scarsa conoscenza dei processi lavorativi e l'impossibilità di osservare i comportamenti dei singoli; questo rende spesso poco efficace l'utilizzo esclusivo di sistemi "formali" di controllo basati sul monitoraggio e valutazione dei comportamenti e/o dei risultati. Per questo motivo, tali sistemi vengono affiancati da altri, definiti "informali", basati sulla fiducia, sulla condivisione di valori e di convinzioni.

Le precedenti ricerche sul controllo in questi contesti si sono focalizzate sia sui controlli formali che su quelli informali, investigando vari aspetti, tra i quali ad

esempio i criteri di selezione, l'intensità, le interazioni, gli impatti sulle performance e l'evoluzione nel tempo. Nonostante le diverse variabili presenti nel contesto di riferimento, la loro sistematizzazione in un unico modello non è mai stata formulata in precedenza. Al fine di superare tali limitazioni, Gregory e colleghi hanno sviluppato un modello integrato che consente una classificazione univoca delle diverse dimensioni del controllo e l'analisi di come la sua evoluzione nel tempo possa influenzare le relazioni tra client e vendor. Questo approccio olistico basato su una visione sistemica e dinamica, descrive il processo del "bilanciamento del controllo" (*control balancing*).

Il bilanciamento del controllo può essere definito come l'adeguamento periodico delle diverse configurazioni di controllo sulla base di alcune dimensioni, quali il tipo (*control type*), il grado (*control degree*) e lo stile (*control style*) di controllo, che consente un idoneo svolgimento delle attività progettuali.

Il tipo fa riferimento alle diverse tipologie di controllo, ovvero procedurale (finalizzato al miglioramento delle condizioni di efficacia ed efficienza), sociale (finalizzato allo sviluppo di credi e valori condivisi) e ibrido (entrambe le precedenti).

Il grado fa riferimento all'intensità del controllo, che può essere rigido (elevato livello di controllo in termini di ampiezza e frequenza) o rilassato (basso livello di controllo in termini di ampiezza e frequenza).

Infine, lo stile del controllo varia da unilaterale (esercitato da un attore, tipicamente il cliente) a bilaterale (entrambi gli attori esercitano il controllo basandosi su meccanismi di controllo condivisi).

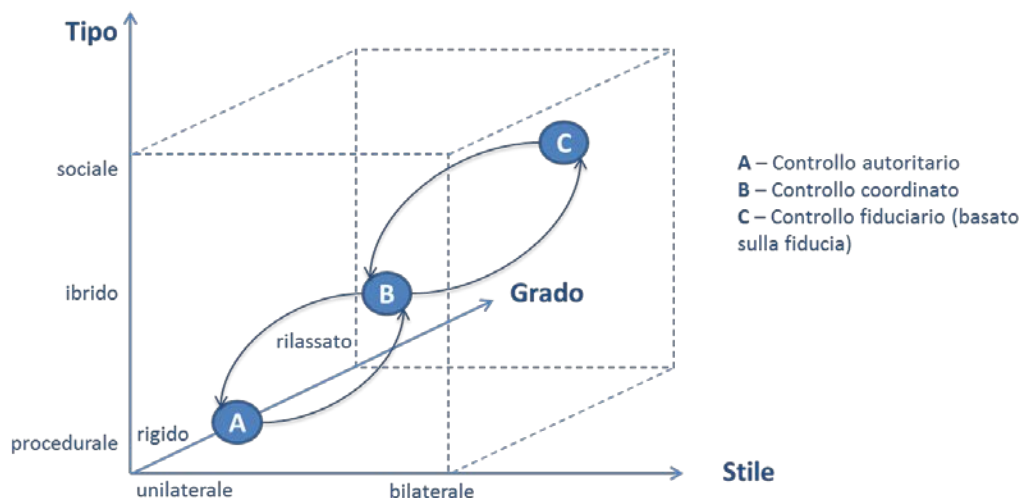


Figura n. 1 – Le tre configurazioni di controllo (adattata da Gregory et al., 2013).

Il bilanciamento del controllo può essere visto come funzione di periodici aggiustamenti lungo le tre dimensioni appena descritte (tipo, grado e stile di controllo). Sulla base di queste tre dimensioni è possibile identificare tre configurazioni di controllo: autoritario (*authoritative*), coordinato (*coordinated*) e fiduciario (*trust-based*).

Controllo autoritario

Nella relazione tra le parti, ogni soggetto si classifica come cliente (client) o fornitore (vendor), con ognuno il proprio ruolo e responsabilità. Questo implica che il cliente definisce i requisiti e il fornitore li soddisfa. È il cliente che in questo scenario gestisce il controllo, ed è lui che domina la relazione tra le parti. In questa configurazione il valore delle tre dimensioni si assestano solitamente su un controllo unilaterale (stile), rigido (grado) e di tipo procedurale.

Controllo coordinato

Nella relazione tra le parti i soggetti si percepiscono come partner, piuttosto che meramente come cliente e fornitore, e quindi hanno la necessità di coordinare le loro attività. Questo implica che le parti (cliente e fornitore) agiscono in maniera coordinata per il raggiungimento di obiettivi condivisi, cercando congiuntamente soluzioni a possibili problemi, selezionando di conseguenza i meccanismi di controllo più appropriati. In questa configurazione il valore delle tre dimensioni si assestano solitamente su un controllo bilaterale (stile) ma comunque rigido (grado) e di tipo ibrido.

Controllo fiduciario

Nella relazione tra le parti i soggetti si percepiscono come parte integrante di un unico gruppo, basato su un alto grado di fiducia tra le parti e sulla condivisione di valori e con una base di pensiero comune. In questo caso il soggetto venditore eroga il servizio senza che vi sia un elevato coinvolgimento da parte del soggetto cliente, le cui attività di controllo sono molto contenute. Questo tipo di relazione si verifica in ambienti in cui i problemi possono essere risolti rapidamente, vengono spesso proposti miglioramenti relativi ai processi oggetto della relazione, e il fornitore ha un certo grado di responsabilità nel rapporto con il cliente. In questa configurazione l'enfasi sul controllo cede il posto al clima di fiducia, dove i valori delle tre dimensioni si assestano solitamente su un controllo bilaterale (stile), rilassato (grado) e di tipo sociale.

Le fasi dell'evoluzione del controllo nel caso in esame

Nel caso di studio descritto nella ricerca svolta da Gregory e colleghi, è possibile identificare quattro fasi caratterizzanti l'evoluzione del rapporto tra la software house indiana (outsourcee) e la banca tedesca (outsourcer). Inizialmente i due soggetti hanno gestito la loro relazione attraverso un controllo coordinato (fase

1). Si ritenevano reciprocamente partner con cui condividere e coordinare le attività di business. In questa fase la relazione si sviluppò in maniera opportuna attraverso questa configurazione di controllo. Poco dopo però emersero incomprensioni dovute a differenti modalità di comunicazione e pratiche lavorative, dovute anche alle due radici culturali differenti (indiana e tedesca), portando ad un notevole grado di insoddisfazione delle reciproche aspettative. Questo scenario può essere visto come la causa scatenante il passaggio alla configurazione di un controllo autoritario (fase 2). È emersa quindi la necessità di adottare il tradizionale rapporto cliente-fornitore, enfatizzandone le caratteristiche formali, in cui la selezione e l'uso del controllo è determinato dal cliente, per cercare di ripristinare e innalzare la qualità del servizio erogato (efficienza e efficacia) da parte del fornitore. Questa configurazione generalmente migliora le performance, ma influisce negativamente sulla comprensione condivisa dell'importanza di alcuni aspetti, introducendo alcuni “gap” (*gaps in shared understanding*). La riflessione sulle implicazioni derivanti da questi “gap” da parte di entrambi ha portato ad un ritorno ad una configurazione di controllo coordinato (fase 3). In questa fase, mantenendo il grado di controllo rigido (maggiore rispetto alla prima fase), si è passati ad un controllo bilaterale. In realtà il passaggio da una configurazione all'altra non è stato lineare. Durante questo periodo il rapporto è passato più volte da un controllo autoritario ad uno coordinato e viceversa. In questa fase di continuo “aggiustamento” ambo le parti sono state in grado di acquisire maggiore consapevolezza l'uno dell'altro, accumulando esperienze condivise, e superando i precedenti punti di criticità. Col passare del tempo, i team di entrambe le parti, lavorando a stretto contatto, hanno avuto la possibilità di divenire consapevoli non solo delle caratteristiche professionali dei vari membri del team, ma anche delle consuetudini e di aspetti sociali (derivanti dalle diverse culture), influenzando positivamente la qualità della comunicazione.

Questi aspetti (cooperare in maniera più intensa, essere sempre più consapevoli l'uno dell'altro e delle rispettive aspettative) hanno permesso di migliorare le performance, ed innescato un circolo virtuoso tra le due configurazioni di controllo. Dopo una serie di eccellenti *deliverable* e ottimi risultati di alcuni test, la necessità di controllo della relazione diminuì lasciando spazio ad un crescente clima di fiducia tra le parti. È in questo punto che si passa ad una configurazione di controllo fiduciario (fase 4) dove i dipendenti di cliente e fornitore si sentono come fossero parte integrante di un unico soggetto.

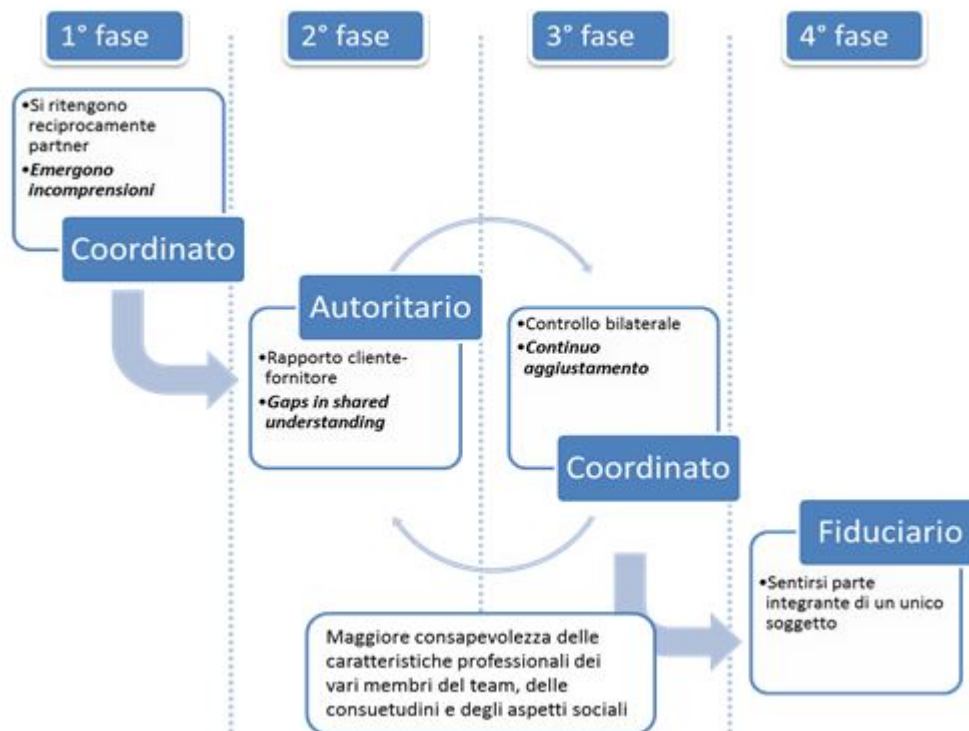


Figura n. 2 – L'evoluzione delle quattro fasi del controllo organizzativo

- LA RICERCA

Volendo investigare l'evoluzione nel tempo del controllo organizzativo, gli autori hanno selezionato un caso di studio che è stato osservato regolarmente per

circa 4 anni, con particolare attenzione all’evoluzione nel tempo delle osservazioni. Per avere accesso sia alla prospettiva del controller che a quella del controllee, si è scelto di prendere in esame una banca tedesca che ha affidato in offshore lo sviluppo di un software ad una organizzazione IT residente in India. Tra aprile 2007 e agosto 2011 sono state effettuate 56 interviste sia nella banca tedesca che nella software house indiana. Le interviste effettuate in Germania venivano trascritte subito dopo ogni sessione sulla base degli appunti presi nel dettaglio dai ricercatori. Le interviste effettuate in India sono state invece dapprima registrate in audio e poi riascoltate e trascritte in seguito. Una tipica sessione durava circa un’ora e mezza, anche se all’inizio della ricerca ci sono state alcune interviste più lunghe, fino a tre ore, mentre nelle fasi finali della ricerca si sono avute anche sessioni più brevi, prevalentemente di verifica, di durata anche inferiore a un’ora. La raccolta e l’analisi del materiale è stata effettuata di pari passo con la metodologia della “Grounded Theory”, che ha l’obiettivo di sviluppare una teoria descrittiva del fenomeno sotto osservazione con la raccolta e l’analisi sistematica di testi attraverso interviste con domande aperte e strutturate solo in parte, in modo di lasciare spazio al libero emergere di nuovi concetti. I testi vengono poi codificati in categorie con specifici attributi e si procede iterativamente a raccogliere nuove informazioni specificando in modo sempre più ricco e approfondito le categorie, i loro attributi e le loro relazioni, fino ad ottenere una spiegazione esaustiva del fenomeno studiato. I testi codificati delle interviste vengono completati da ulteriori fonti secondarie che permettono di comprendere più a fondo il fenomeno. Nel nostro caso le fonti secondarie erano prevalentemente i testi e le slides dei 21 rapporti trimestrali dei componenti del dipartimento IT della banca al top management sull’evoluzione del progetto, ed inoltre 8 presentazioni impiegate nelle riunioni di gestione del progetto.

Discussione e conclusioni

La ricerca qui proposta, che ha preso in esame per oltre quattro anni un progetto di sviluppo software affidato in outsourcing da una banca tedesca ad una società di software indiana, ha evidenziato come nel caso di progetti complessi come questo, il rapporto organizzativo tra outsourcer (la banca) e outsourcee (il vendor) non è un semplice rapporto di pura esecuzione contrattuale né basato unicamente su direttive e procedure. Le forme di controllo (o meglio di gestione della relazione organizzativa) che la banca ha esercitato nel tempo nei confronti del vendor per l'esecuzione del contratto e lo sviluppo del progetto sono state sistematicamente osservate e catalogate dai ricercatori in tre possibili configurazioni: autoritario, coordinato e fiduciario. Il processo di controllo si è evoluto nel tempo in quattro fasi, prima coordinato poi autoritario poi nuovamente coordinato e infine fiduciario.

Di seguito riportiamo le principali implicazioni organizzative e alcuni suggerimenti e spunti di riflessione, per chi tra manager e imprenditori può trovarsi ad affrontare situazioni simili.

Non esiste un modo unico e ottimale di gestire la relazione. Un primo aspetto che ci sembra rilevante sottolineare di questa ricerca, e che potremmo generalizzare non solo ai contratti di outsourcing, ma a tutte le organizzazioni temporanee, è che le forme di gestione della relazione sono molteplici e nessuna di esse è ottimale di per sé. Potremmo dire che il controllo fiduciario (stile bilaterale, tipo sociale e grado rilassato) è un punto di arrivo, il controllo autoritario un punto di partenza (stile unilaterale, tipo procedurale e grado rigido), mentre il controllo coordinato una tappa intermedia (stile bilaterale, controllo procedurale-sociale, grado rigido). In realtà l'analisi del caso ci insegna che l'evoluzione nel tempo di un rapporto può segnare un percorso più complesso come quello indi-

viduato dagli autori (coordinato, procedurale, coordinato, fiduciario). La fiducia nella relazione si conquista spesso anche attraverso tentativi e ripensamenti, in cui il ricorso a forme di controllo autoritario può essere necessario per chiarificare e stabilizzare i “binari” relazionali su cui costruire il rapporto fiduciario.

Il controllo della relazione va esercitato attivamente ed esplicitamente. Un altro aspetto che ci sembra utile sottolineare è che tanto più il progetto e la relazione sembrano essere complessi e incerti, sia per la natura delle attività che per altri fattori (distanza, diversità culturali, innovazione, pressione sui risultati, ecc.), come nel caso qui esaminato, tanto meno ci si può aspettare che la relazione di outsourcing si crei e si stabilizzi in modo naturale senza essere gestita esplicitamente e attivamente. Sarà dunque necessario analizzare, pianificare e verificare quali forme di gestione (autoritaria, coordinata, fiduciaria) impiegare e in che modo metterle in atto nelle diverse fasi di evoluzione del rapporto.

E’ importante tendere verso una relazione fiduciaria. La relazione fiduciaria è quella che in ultima analisi permette di affrontare al meglio le situazioni più complesse e incerte con maggiore creatività e potenziale di innovazione. E’ quindi un punto di riferimento nel complesso evolvere della relazione, una direzione verso cui tendere eliminando gradualmente gli ostacoli e i fattori di rischio.

I requisiti progettuali e quelli relazionali possono essere in contrasto e vanno bilanciati. E’ importante tenere conto che in caso di crisi della relazione può essere a volte necessario sottrarre risorse al progetto per dedicarle alla relazione: i due aspetti vanno bilanciati anche a costo di introdurre inefficienze tecniche temporanee.

La fiducia si basa su una comprensione reciproca che richiede un investimen-

to. Il procedere della relazione quando ben gestita dovrebbe configurare un progressivo accumulo di capitale sociale e fiduciario che si esprime in sempre maggiore capacità di comprensione e comunicazione sia tra le organizzazioni coinvolte che riguardo gli aspetti tecnici del progetto.

Scenari possibili: verso forme nuove di outsourcing come collaborazione tra imprese? Forme di outsourcing avanzate e complesse come quelle analizzate in questa ricerca mettono in luce che il contratto di outsourcing non è solo un modo per ridurre i costi e delocalizzare quando necessario. Esso può essere uno strumento organizzativo per affrontare progetti complessi in collaborazione con altre organizzazioni. A questo proposito la ricerca organizzativa ci offre ulteriori elementi di approfondimento e riflessione. Ad esempio in (Linder, 2004) si analizza l'impiego della relazione di outsourcing per acquisire competenze e conoscenze in collaborazione con il vendor, innescando un processo di apprendimento organizzativo e di trasformazione vera e propria dell'impresa che prende il nome di "transformational outsourcing". In alcuni casi recenti analizzati in (Lacity e Willcocks, 2013), l'outsourcing di processi di business è impiegato per gestire un processo ciclico di innovazione organizzativa congiunta in collaborazione tra outsourcer e outsourcee. Allo stesso modo, in (Kaiser e Hawk, 2004) si evidenzia l'evoluzione della relazione organizzativa tra outsourcer e outsourcee da una tradizionale forma di outsourcing ad un nuovo modello, definito cosourcing. Quest'ultimo prevede la creazione di un'organizzazione "temporanea" alla quale entrambi i soggetti coinvolti destinano risorse e collaborano strettamente per lo svolgimento delle attività esternalizzate. Infine, il libro di Oshri, Kotlarshky e Willcocks (2015), giunto alla sua terza edizione, nell'affrontare con più ampio respiro la tematica dell'outsourcing e offshoring, evidenzia ed approfondisce nel capitolo nono le questioni legate al coordinamento e al controllo, e quindi al governo delle relazioni tra outsourcer e outsourcee, fornendo diversi approfondi-

menti e spunti di riflessione sul tema.

In questa ottica la ricerca organizzativa può non solo accrescere la consapevolezza delle potenzialità e dei risultati possibili, ma anche indicare la strada e facilitare l'implementazione di progetti complessi e innovativi sulla base delle esperienze e delle osservazioni compiute.

Bibliografia

Kaiser, K. M., & Hawk, S. (2004). Evolution of offshore software development: From outsourcing to cosourcing. *MIS Quarterly Executive*, 3(2), 69-81.

Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2013). Outsourcing business processes for innovation. *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 63-69.

Linder, J. C. (2004). Transformational Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 45(2), 52.

Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. P. (2015). *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring* (3rd Edition). Palgrave Macmillan.

[1] Gregory, R. W., Beck, R., & Keil, M. (2013): Control balancing in information systems development offshoring projects. *MIS Quarterly*, 37(4), 1211-1232

Rocco Agrifoglio

Ricercatore di Organizzazione Aziendale

Università Parthenope, Napoli

Francesco Virili

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi di Sassari

Stefano Za

Ricercatore di Organizzazione Aziendale

Università Telematica "E-CAMPUS"

LA SFIDA DEI MEGA PROGETTI NELL'ECONOMIA GLOBALE: RISCHI ED OPPORTUNITÀ

L'articolo approfondisce il tema dell'organizzazione dei progetti di dimensioni particolarmente rilevanti, i cosiddetti megaprojects, un nuovo filone di studi, che ha una sua rilevanza per i costi ad essi associati e per il numero di attori coinvolti. L'articolo identifica i motivi della diffusione di tali progetti ed individua criticità ed opportunità per il futuro.

Introduzione

I cosiddetti Megaprojects, definiti anche “major programs”, sono tipicamente progetti su larga scala che coinvolgono molti attori (pubblici e privati) e che costano più di un miliardo di dollari, sono realizzati in parecchi anni ed hanno effetti su un bacino significativo di persone.

La spesa annuale mondiale per questa tipologia di progetti è stimata tra i 6 ed i 9 trilioni di dollari, pari a circa l'8% del PIL del pianeta, segno del maggiore boom in termini di investimenti nella storia.

La ragione che ha stimolato il ricorso a questi mega progetti è identificabile in quattro aree differenti. Le prime due aree (politica ed economica) sono forse le più scontate, ma rivestono un ruolo essenziale; una terza ragione è di natura “estetica”; ultima componente è la tecnologia. Come nei progetti tradizionali, anche qui sono evidenti problemi in termini di capacità di rispettare gli obiettivi definiti, in particolare rispetto al budget, al tempo ed alla qualità, con conseguenze, però, molto più dirompenti.

Il Problema

Data la fortissima complessità i *megaprojects* richiedono competenze specifiche che normalmente non sono in possesso di manager tradizionali. Esempi tipici sono le linee ferroviarie ad alta velocità, gli aeroporti, i porti, la realizzazione di grandi eventi (giochi olimpici, Expo, Giubileo) etc. I mega progetti non solo sono enormi, ma tendono a crescere nel tempo in maniera significativa. I costi di questi progetti hanno raggiunto i miliardi dollari per cui è possibile parlare di *gigaprojects* ed anche di *teraprojects*. Stiamo parlando di cifre comparabili con il PIL delle 20 nazioni più importanti al mondo, con un trend in crescita.

Per dare un'idea della grandezza e della rilevanza economica dei mega progetti, basta fare riferimento ad uno dei dati più significativi nell'ambito del dibattito pubblico negli ultimi anni: il valore del debito pubblico degli USA verso la Cina. Valore pari a circa mille miliardi di dollari, così imponente da mettere a rischio l'intera economia mondiale, se non gestito correttamente. Ebbene basti pensare al fatto che la somma dei costi di soltanto due dei più grandi mega progetti – il programma Joint Strike Fighter aircraft e la realizzazione dell'alta velocità ferroviaria in Cina – rappresenta più della metà di questo dato, circa 700 miliardi di dollari. Il "Tera" è la prossima unità di misura, e vale mille miliardi. Recenti sviluppi nella dimensione dei progetti maggiori testimoniano il passaggio verso la "tera era" nell'ambito del project management. Se si considerano come progetti i pacchetti di stimolo all'economia lanciati da Stati Uniti, Europa e Cina per mitigare gli effetti della grave crisi economica e finanziaria del 2008, allora è possibile fare riferimento a progetti da migliaia di miliardi di dollari e perciò *teraprojects*.

I dati empirici, però, dimostrano che questi progetti sono molto rischiosi,

e aumenti di budget e ritardi sono all'ordine del giorno. Nove su dieci hanno dei costi superiori a quelli preventivati, di norma per una cifra pari al 50% dell'intero importo e talvolta per valori che superano il 50%.

I risultati della ricerca

Considerato il ruolo sociale ed il valore economico di questi progetti diviene essenziale averne una conoscenza specifica. La ricerca presentata nell'articolo di Flyvbjerg enuncia quattro driver che spiegano la crescita di questo fenomeno:

1. l'aspetto politico concerne la tendenza dei politici di iniziare la costruzione di progetti monumentali per fini elettorali o comunque per sostenere le loro cause;
2. il risvolto economico è naturalmente collegato all'enorme ammontare di denaro (spesso in parte di natura pubblica) collegato, che determina l'interesse di molti stakeholder;
3. il tema "estetico" si ricollega al piacere che architetti e designer ricevono dal costruire o dal far parte di progetti così rilevanti;
4. l'aspetto tecnologico riguarda l'"eccitazione" degli esperti IT di implementare le soluzioni più innovative e smart.

L'influsso del mondo della tecnologia (definito come *technological sublime*) si rileva nel piacere che possono provare ingegneri e tecnici a far parte dei progetti più innovativi e più grandi, opportunità per spingere la tecnologia verso nuovi orizzonti ancora sconosciuti, costruire gli edifici più alti, i ponti più lunghi, gli aerei più veloci, essere i primi. Un ulteriore driver (*sublime*) è quello politico, descritto come il piacere dei politici a realizzare progetti per se e per le loro cause. I mega progetti sono noti, sono un veicolo di pubblicità e testimoniano la

proattività dei loro promotori. C'è poi, l'aspetto economico, la soddisfazione dei manager e dei sindacati per essere parte di business così rilevanti dove si muovono tantissimi posti di lavoro. Grazie ai budget enormi, ci sono fondi a disposizione per tutti gli attori coinvolti, compresi gli ingegneri, gli architetti, i consulenti, gli sviluppatori, i banchieri, i proprietari terrieri, e altri ancora. Infine, il piacere estetico, inteso come l'appagamento provato dai tecnici (designer) o dagli amanti del bello in generale, dal guardare qualcosa che è molto grande e considerato "iconoclasticamente" bello (per esempio, il ponte Golden Gate di San Francisco o la Sydney Opera House).

I policy maker sono particolarmente attratti da questi progetti perché (se ben realizzati):

- creano sviluppo e lavoro;
- hanno un impatto positivo sull'economia locale;
- aumentano produttività e competizione;
- migliorano il livello della qualità dei servizi per la comunità.

Ovviamente sono presenti dei forti rischi che determinano poi dati allarmanti sui casi di fallimenti, in particolare:

- i tempi lunghi e il livello di complessità;
- la mancanza di necessaria esperienza dei manager e *policy maker* coinvolti;
- il processo decisionale che vede la presenza di interessi conflittuali tra i diversi stakeholder;
- l'esigenza di soluzioni tecnologiche uniche da creare ad-hoc per ogni singolo progetto;
- un effetto di *lock-in* su un progetto specifico che determina la mancanza di alternative reali;

- gli scopi e le ambizioni che cambiano nel tempo;
- le resistenze della comunità locale (c.d. effetto *nimby*).

Tabella n.1 – L'escalation dei costi nei megaprogetti

Denominazione del progetto	Percentuale di superamento del costo iniziale
Suez Canal, Egypt	1,900 %
Scottish Parliament Building, Scotland	1,600 %
Sydney Opera House, Australia	1,400 %
Montreal Summer Olympics, Canada	1,300 %
Concorde Supersonic Aeroplane, UK, France	1,100 %
Troy and Greenfield Railroad, USA	900 %

I dati evidenziano che la complessità e gli imprevisti sono spesso sottovalutati nel budget. A parte alcune limitate eccezioni (e.g. Guggenheim Museum Bilbao), gli aumenti di budget, i ritardi e in generale le performance negative sono all'ordine del giorno.

Lo sfioramento del budget è un problema sia nel privato sia nel settore pubblico, e le cose non stanno migliorando; è un dato nel corso degli ultimi 70 anni in crescita costante. La geografia non sembra essere una variabile che influisce sul risultato finale; in tutti i paesi di tutti i continenti si verifica in modo usuale. Per esempio nei progetti ferroviari la media è pari a 44,7%, combinata con una caduta della domanda in media pari al 51,4%, e per le strade è circa il 20,4%, insieme ad una probabilità del 50% che la domanda sia errata per un valore superiore al 20%.

I grandi progetti nel settore ICT sono anche più rischiosi. Uno su sei di questi progetti diventa un'anomalia statistica in termini di sfioramento del bud-

get. Un dato che supera del 200% i grandi progetti di costruzione. La perdita totale legata al fallimento e alla peggiore performance nei progetti ICT negli Stati Uniti è stata stimata dallo Standish Group in 55 miliardi di dollari (2009).

Tipicamente il successo di un mega-progetto è legato alla capacità di rispettare il budget, il tempo e i benefici previsti. Se, come l'evidenza dimostra, circa un progetto su dieci rispetta il budget, uno su dieci è in tempo, ed uno su dieci rispetta i parametri dei benefici attesi, allora un progetto su mille circa è un successo, nel senso di aver rispettato i tre parametri.

Secondo l'autore questi progetti seguono la cosiddetta regola definita dell'*iron law*, ovvero sono *over budget, over time, over and over*. Nonostante ciò i mega progetti continuano ad essere all'ordine del giorno, aumentando sia in termini di numero che di valore, evidenziando quello che l'autore definisce il paradosso dei mega progetti. Oggi i *megaproject planner* sono impantanati in questo paradosso ed approcciano la gestione di questi progetti secondo il metodo *break-fix*. Non avendo chiarezza su come realizzare questi progetti con successo, o non essendo spesso incentivati a farlo, incontrano tipicamente un momento di stallo (*break*), a cui successivamente segue un tentativo di riorganizzazione per risolvere i problemi (*fix*) e realizzare una versione approssimativamente coerente con l'esigenza inizialmente definita.

Nella maggior parte dei casi, il progressivo aumento in itinere della complessità realizzativa dei progetti durante la fase di implementazione determina un effetto di *lock in* che rende impossibile l'abbandono in blocco del progetto. Per questo motivo si parla di 'Vietnam' delle policy dei grandi progetti e del relativo management: facili da cominciare e difficili e costosi da interrompere. La messa a punto delle difficoltà emerse in molti casi implica un aumento a dismisura dei costi per gli stakeholder, spesso inconsapevoli di quanto si stia verificando e incapaci di prevedere in anticipo la necessità di arrestare le operazioni.

Si potrebbe sostenere, come ha fatto Hirschman (1967), che se fosse possibile prevedere i costi effettivi e le sfide collegate ad un progetto di grandi dimensioni, questi non inizierebbero nemmeno e i relativi output non verrebbero mai costruiti. A tale proposito sembra particolarmente rilevante una dichiarazione del sindaco di San Francisco Willie Brown, apparsa sul quotidiano San Francisco Chronicle il 27 luglio 2013, a proposito di un rialzo dei costi del *megaproject* per la costruzione del nuovo Bay Terminal della città: “La recente notizia dell’incremento dei costi del progetto per almeno 300 milioni di dollari non rappresenta in realtà uno shock per i cittadini. Sapevamo sin dall’inizio che il valore di partenza era di molto sottostimato rispetto ai costi effettivi di realizzazione dell’opera. Così come non abbiamo mai avuto una reale base di costi di partenza per progetti quali il Central Subway o il Bay Bridge. Per cui smettiamo di ingannarci. Nel mondo dei grandi progetti urbani, il primo budget è in realtà relativo solo ad un acconto. Se i cittadini sapessero sin dall’inizio il costo effettivo dell’opera, nessun progetto sarebbe mai approvato. L’idea è partire in qualche modo e poi aggiustare il tiro”.

Come ha osservato Hirschman, nel realizzare grandi progetti gli esseri umani sono ingannati dalla mancata conoscenza delle circostanze effettive della realtà. Hirschman giudicava positivamente questo fenomeno, poiché a suo giudizio così come si sottostimano i costi effettivi, si sottostima anche la capacità di reagire alle difficoltà utilizzando la creatività. Per usare le sue parole, “l’unico modo per sprigionare al massimo le nostre forze creative consiste nel sottostimare la complessità del task, dandone una rappresentazione inizialmente semplice, di routine, o comunque che non necessita della genuina creatività che sarà poi necessario mettere in campo per risolverlo”.

Hirschman definiva questo fenomeno come il ‘principio della mano invisibile’, vale a dire “una sorta di mano occulta che provvidenzialmente ci nascon-

de le reali difficoltà, in una situazione in cui la sottostima delle difficoltà è compensata dalla sottostima della nostra abilità di superarle, aumentando in tal modo la capacità del genere umano di esercitarsi efficacemente in attività di problem solving”.

Oggi sappiamo che, nonostante vi possano essere aspetti di verità in questo modo di vedere le cose in alcune tipologie di progetti e contesti applicativi, tali conclusioni non possono essere ritenute rappresentative dell'intero universo di progetti di grandi dimensioni.

In particolare, l'assunto per il quale l'ottimismo applicato alla stima dei costi si compensi con il pessimismo collegato alla stima dei benefici, è stato efficacemente confutato dagli studi sull'economia del comportamento, che si sono incaricati di dimostrare come l'effetto distorsivo dell'ottimismo si applichi in realtà sia ai costi che ai benefici.

Una stima ottimistica dei costi conduce al sottodimensionamento iniziale e ad un incremento in itinere, laddove una stima ottimistica dei benefici conduce ad una minore utilità dell'opera rispetto a quanto preventivato. A differenza di quanto ipotizzava Hirschman, gli errori di stima non si annullano reciprocamente, ma si sommano.

Indubbiamente, è alquanto frequente per gli sponsor di progetto ritenere che i propri progetti saranno di aiuto alla società e che quindi essi sono giustificati quando aggiustano volontariamente le stime di costo e di benefici.

Questo modo di ragionare però è sbagliato. Sottostimare i costi e sovrastimare i benefici di un progetto conduce ad un errato rapporto costi benefici, il che implica due problemi. Il primo è che il progetto viene avviato nonostante il fatto che non sia economicamente e finanziariamente sostenibile. Il secondo problema è che il progetto selezionato ne elimina altri concorrenti che potrebbero avere avuto maggiori ritorni e risultati migliori per la collettività. Entrambe

le situazioni configurano casi di inefficienza Paretiana, in cui le risorse sono allocate in modo errato, e nel caso di risorse pubbliche, spreco di denaro dei contribuenti.

Quindi, anche solo utilizzando ragionamenti di efficienza economica, l'argomento che la sottostima dei costi e la sovrastima dei benefici si possano giustificare per consentire l'avvio dei progetti va confutato interamente. Vi sono anche ragioni giuridiche ed etiche per opporvisi. Nella maggior parte dei paesi democratici, mentire deliberatamente al legislatore, ai pubblici amministratori, al pubblico e ai media a proposito di costi e benefici di progetto sarebbe considerato un comportamento non solo eticamente inaccettabile, ma in alcuni casi anche illecito. Anche nelle aziende private, la falsa rappresentazione della realtà è un crimine punibile negli Stati Uniti fino a 20 anni di reclusione.

La compresenza del paradosso dei mega progetti con il modello *break fix* determina quello che l'autore definisce come una sorta di effetto di Darwinismo alla rovescia, dove i migliori progetti sulla carta diventano i peggiori o i meno adatti nella realtà. Vengono pertanto implementati i progetti con la più ampia sottostima di costi e sovrastima di benefici. Più ampia è la sottostima dei costi sulla carta, maggiore è lo slittamento dei costi e la riduzione di benefici concreti nella realtà. Per cui ad essere scelti sono i progetti che incontreranno i maggiori problemi nella realtà durante le fasi di realizzazione. Si tratta a tutti gli effetti di disastri in attesa di verificarsi. Il risultato è che persino la maggiore associazione di categoria, la Major Projects Association, ha affermato che "si avviano troppi progetti che non avrebbero dovuto realizzarsi".

Implicazioni della ricerca

E' opportuno chiedersi se si stia cominciando a prendere coscienza di

queste criticità e ad affrontare il problema. La domanda che possiamo porci è: si vede una luce in fondo al tunnel? Secondo l'autore, fortunatamente sì. Sembrano intravedersi alcuni segni di miglioramento nella gestione dei mega progetti.

Il tacito consenso intorno all'idea che una falsa rappresentazione degli *economics* del progetto è una pratica accettabile nel project management è sotto attacco. Subito dopo essersi insediato, il presidente Obama ha dichiarato che "lo sforamento dei costi, la frode e gli abusi rappresentano un problema centrale nella gestione degli appalti pubblici". Una ragione più pragmatica è legata al fatto che i progetti sono così grandi che il loro insuccesso può portare al fallimento di intere corporation e al licenziamento di importanti top manager. E' già successo con il superjumbo jet Airbus A380, quando ritardi, costi eccessivi e caduta del reddito hanno determinato l'uscita di scena del CEO e di parte del management coinvolto. Il CEO della BP è stato costretto alle dimissioni in circostanze simili e la compagnia ha perso più della metà del suo valore quando si è verificato il disastro ambientale della piattaforma petrolifera Deepwater Horizon nel Golfo del Messico nel 2010.

Negli ultimi 20 anni, anche nel settore privato, i mega progetti stanno assumendo un ruolo centrale coinvolgendo fondi azionari e pensionistici, ed il ruolo delle banche è sempre più rilevante. I capitali privati non sono la panacea per curare i mali della gestione dei mega progetti, anzi in alcuni casi possono addirittura peggiorare le cose. Gli investitori privati, però, rischiano in proprio quindi potrebbero non accettare le previsioni economiche dei project manager. Le banche in genere, chiedono ai propri consulenti di fare proprie previsioni che rappresentano passaggi importanti verso la giusta direzione. Inoltre i regimi democratici nel mondo stanno diventando più forti. Scandali economici come quelli che hanno coinvolto la Enron o la WorldCom hanno spinto verso legislazioni più rigide e mitigato l'influenza delle grandi multinazionali sui governi.

Sebbene i passi in avanti siano lenti, una buona governance si sta facendo strada anche tra i mega progetti. I principali driver del processo di riforma si collegano direttamente ad attori che non rappresentano le agenzie e le industrie che sono normalmente coinvolti nei mega progetti e questo può aumentare le probabilità di successo. Ad esempio, il ministero del tesoro britannico oggi richiede che tutti i ministeri sviluppino e implementino procedure specifiche per la gestione dei mega progetti frenando l'effetto distorsivo dell'ottimismo di cui si è parlato in precedenza. I fondi non saranno disponibili per quei progetti che non tengono in considerazione questi *bias* e alcune metodologie sono state sviluppate per raggiungere questi obiettivi. La Svizzera e la Danimarca hanno seguito l'esempio britannico. In Australia, il Parlamento dello Stato di Victoria ha condotto un'inchiesta per sapere come il governo può arrivare a risultati migliori nella gestione dei progetti infrastrutturali.

Infine, la ricerca sulla gestione dei mega progetti sta finalmente cominciando ad avere influenze positive sulla pratica. Questo filone di ricerca ha fatto di recente notevoli passi in avanti nell'analisi e comprensione delle principali cause di fallimento e sul come evitarle. Ad esempio, oggi vi è consapevolezza del fatto che l'effetto distorsivo dell'ottimismo ed una cattiva rappresentazione strategica sono spiegazioni più significative rispetto a quelle passate. Di conseguenza alcune soluzioni possibili sono state proposte, dal *front-end management* al *reference class forecasting*, all'*institutional design* per una migliore *accountability*. Grazie a questi sviluppi le cose si stanno muovendo nella giusta direzione. La comunità che studia e realizza mega progetti ha cominciato a discuterne, l'accademia sta muovendo i primi passi verso la giusta direzione. La ricerca comincia ad offrire strumenti e metodi più adatti alla gestione di questi mega progetti che si stanno diffondendo tra i *practitioners*.

Bibliografia

Flyvbjerg, B. (2013). Quality control and due diligence in project management: Getting decisions right by taking the outside view. *International Journal of Project Management*, 31(5), 760–774.

Flyvbjerg, B., & Budzier, A. (2011). Why your IT project might be riskier than you think. *Harvard Business Review*, 89(9), 24–27.

Hirschman, A. O. (1967). *Development projects observed*. Washington, DC: Brookings Institution.

The White House. (2009). *Remarks by the President and the Vice President at Opening of Fiscal Responsibility Summit, 2–23–09*. Office of the Press Secretary, February 23.

Paolo Canonico

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università Federico II, Napoli

Ernesto De Nito

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi “Magna Graecia” di Catanzaro

LA CARRIERA È MIA E ME LA GESTISCO IO. LA PERSONALIZZAZIONE DELLA CARRIERA COME OPPORTUNITÀ PER TUTTI I COLLABORATORI

Questo articolo analizza le implicazioni individuali ed organizzative della mass career customization intesa come la possibilità offerta a tutti i collaboratori di personalizzare la carriera scegliendo alcuni aspetti chiave del proprio percorso come il carico di lavoro, i luoghi e l'orario di lavoro, la responsabilità di ruolo.

Come è cambiato il significato della carriera

Parlare di carriera è diventato sempre più difficile. Gli studenti prossimi ad inoltrarsi nella selva delle organizzazioni ascoltano spesso con disincanto e scetticismo quanti propongono l'idea di una carriera che possa essere pianificata dall'impresa, prevedendo percorsi e traiettorie, definendo tempi di permanenza, proponendo strumenti di sostegno alla crescita. Gli uomini e le donne che vivono nelle organizzazioni spesso identificano il tallone d'Achille dei propri datori di lavoro nell'incapacità di prevedere architetture e percorsi di carriera sfidanti, che sappiano conciliare le esigenze di sviluppo individuali con quelle di crescita sostenibile dell'impresa, tanto che, secondo alcune ricerche, le opportunità di carriera rappresentano uno dei primi tre fattori di *attraction* e di *retention* per i collaboratori, e il 40% degli alti potenziali ritengono che per poter fare carriera dovranno necessariamente lasciare la loro attuale organizzazione (To-

wers Watson, 2014).

Numerosi fattori hanno reso i modelli tradizionali di carriera, caratterizzati da una crescita verticale e da un rapporto di dipendenza duraturo con un unico datore di lavoro, sempre più rari, e forse poco desiderabili. Questo ha causato un cambiamento radicale delle basi del contratto psicologico, perché entrambe le parti sono oggi consapevoli che la relazione di lavoro non è destinata a durare per sempre (Arthur et al., 2005). Le ragioni di questa trasformazione sono sia ambientali che individuali: la globalizzazione dei mercati, le innovazioni tecnologiche, il crescente ricorso all'outsourcing e al *delaying* da un lato, la crescita della vita media, i cambiamenti nelle strutture familiari, il miglioramento dello stato di salute dall'altro hanno generato un'evoluzione delle attitudini nei confronti del lavoro. Il risultato è che le carriere oggi sono più frammentate, tanto da parlare di "*boundaryless career*", carriere che vanno al di là dei confini di una singola organizzazione (DeFilippi e Arthur, 1994) o di "*protean career*", guidate dall'individuo e caratterizzate da un continuo percorso di apprendimento e di ridefinizione della propria identità (Hall, 1996). La *diversity* che caratterizza le organizzazioni ha reso ancora più forte il bisogno di poter definire la propria traiettoria di carriera al di là dei confini funzionali, territoriali, organizzativi, personalizzando il proprio percorso. Sono molti a pensare che la crescente diversità di sesso, di età, etnica che caratterizza i contesti di lavoro imponga un ripensamento delle pratiche di Human Resource Management (HRM). Le organizzazioni non possono più basarsi su approcci universalistici ("*one-size-fits-all approaches*") nella progettazione e implementazione delle pratiche HR (Boxall e Macky, 2009). Al contrario, devono adottare una prospettiva contingente, affinché ciascun collaboratore abbia l'opportunità di definire il proprio percorso di crescita all'interno dell'organizzazione (Bal, Kooij e De Jong, 2013).

Se le persone sono tra loro sempre più diverse in termini di preferenze,

attitudini e bisogni, diverse saranno le loro aspettative nei confronti dell'organizzazione (Rousseau, 2005), anche rispetto alle modalità di carriera.

I-deals o mass career customization?

La domanda di customizzazione dei percorsi di carriera ha trovato in letteratura due possibili risposte: la prima, proposta da Rousseau (2005), si riferisce ai cosiddetti *idiosyncratic deals* ("i-deals"), la seconda riguarda la cosiddetta *mass career customization* proposta da Benko e Weisberg nel 2007 e portata all'attenzione dell'accademia nel recente articolo di Bal, van Kleef e Jansen pubblicato sul *Journal of Organizational Behavior* (2015). Le due proposte differiscono in maniera sostanziale perché se la prima afferma una personalizzazione della relazione di lavoro per cui i collaboratori, in particolare gli *high performers*, potrebbero usufruire della possibilità di personalizzare tutte le condizioni del loro contratto (tra cui i percorsi di carriera) in base alle esigenze personali e professionali, la seconda suggerisce una individualizzazione dei soli percorsi di carriera offerta però a tutti i lavoratori e con riferimento esclusivo ad alcuni aspetti specifici dello sviluppo professionale.

Bal, van Kleef e Jansen (2015, p. 422) definiscono la *mass career customization* (MCC) come la possibilità per tutti i lavoratori di fare scelte individuali in relazione ad alcuni aspetti chiave (ad esempio ritmo di lavoro, carico di lavoro, luoghi e orari, responsabilità di ruolo) del loro percorso di carriera organizzativo. La MCC è simile agli *i-deals* ma differisce da questi per una serie di ragioni. In primo luogo, essa è offerta come un'opportunità di individualizzazione a tutti i lavoratori e non solamente alle persone ad alto potenziale e alta performance. In questo senso la MCC non è finalizzata ad aumentare le differenze tra i lavora-

tori, ma piuttosto a offrire loro traiettorie di carriera in linea con le loro esigenze. In secondo luogo gli *i-deals* possono riguardare tutti gli aspetti del rapporto di lavoro, mentre la MCC si limita ai percorsi di sviluppo professionale. Inoltre, la MCC si differenzia anche dalle pratiche di *work-life balance* (quali ad esempio orari flessibili, telelavoro, orario ridotto) perché queste ultime non sono generalmente orientate a supportare la carriera organizzativa e tendono a limitarsi alla modifica di pochi aspetti dell'organizzazione del lavoro.

L'obiettivo primario della MCC è di supportare il lavoratore nel raggiungimento del successo di carriera (che nell'articolo è misurato nella sua accezione oggettiva in termini di salario e bonus). La teoria sulla *career customization* è stata sviluppata a partire dalle teorie sul *work-adjustment* (Baltes et al. 1999) e sullo scambio sociale (Allen et al. 2013), le quali suggeriscono che quando gli individui hanno l'opportunità di adattare le condizioni di loro lavoro in funzione delle loro capacità e bisogni, saranno più motivati e di conseguenza raggiungeranno con maggiore probabilità elevati livelli di successo.

Come questo adattamento influenzi i comportamenti delle persone è spiegabile attraverso due distinti processi. Da un lato, come suggerito dalla teoria sul *work-adjustment*, dando la possibilità ai lavoratori di agire su alcune delle condizioni della propria attività professionale si aumenta la loro percezione di autonomia e di controllo sulla prestazione. Di conseguenza, essi si sentiranno più coinvolti (*engaged*) nella loro attività e nel loro lavoro. Dall'altro, come suggerito dalla teoria sullo scambio sociale, quando i lavoratori ricevono l'opportunità di personalizzare il proprio percorso di carriera si sentono in dovere di "dare qualcosa in cambio" all'organizzazione che ha concesso loro tale possibilità. In particolare, la letteratura suggerisce che aumenterebbe il senso di appartenenza all'azienda (*organizational commitment*).

I due processi descritti in precedenza mostrano come le pratiche di HRM

riconducibili alla MCC facciano crescere *engagement* e *commitment* dei collaboratori, i quali a loro volta sono predittori di più elevate performance e dunque ricompensati dall'organizzazione con un maggior salario e incentivi monetari.

L'applicazione di pratiche di MCC non avrebbe però sempre effetti positivi ma sarebbe influenzata da alcuni elementi di contesto. In particolare, gli Autori si focalizzano sul supporto dei capi e sull'età dei lavoratori coinvolti. Con riferimento al primo aspetto, si ipotizza che i manager siano fondamentali nella riuscita di queste iniziative perché le comunicano ai lavoratori e sono tramite delle loro richieste di personalizzazione verso la Direzione HR. Inoltre i manager contribuiscono a creare un ambiente organizzativo nel quale i lavoratori si sentono supportati e non "stigmatizzati" negativamente per il fatto di usufruire di queste opportunità. Con riferimento al secondo aspetto, gli Autori suggeriscono che all'aumentare dell'età i lavoratori tendono a sedimentare le loro differenze in termini di esigenze, aspettative e motivazioni sul lavoro. Conseguentemente, una popolazione aziendale "matura" si presenterà con una varietà, in termini di esigenze di carriera, superiore a quella di un gruppo aziendale mediamente giovane. Le attività di MCC porteranno quindi particolare beneficio a lavoratori di età media ed elevata, caratterizzati da crescenti necessità di personalizzazione delle loro condizioni di impiego collegate alla loro vita extra-lavorativa.

Lo studio empirico presentato nell'articolo è condotto all'interno di un'impresa di servizi Olandese. L'organizzazione fornisce servizi *business-to-business* in ambito legale, finanziario, contabile e di consulenza organizzativa. Il percorso di carriera all'interno dell'organizzazione è rappresentato dal tipico sistema *up-or-out*: i collaboratori sono chiamati a una progressione di carriera con cadenza triennale, altrimenti, se non sono in grado di rispettare il percorso di sviluppo atteso, sono incentivati a uscire dall'impresa. L'azienda attrae persone molto giovani (tra i 18 e i 25 anni), tanto che lavoratori con età superiore ai 40-

45 anni sono considerati “*older workers*”. Il progetto di MCC è stato implementato nel 2009 con l'obiettivo di aumentare la capacità di *retention* dei collaboratori e sviluppare percorsi di crescita alternativi al sistema *up-or-out*. Nel settembre di quell'anno alle persone è stata offerta la possibilità di negoziare alcune importanti caratteristiche del loro percorso di carriera: i ritmi di lavoro, il carico di lavoro, i luoghi e l'orario di lavoro, il loro ruolo. È interessante notare che questa opportunità ha generato tre diverse risposte nei lavoratori: un primo gruppo (composto per il 56% da donne) ha scelto di personalizzare la propria carriera, un secondo gruppo ha deciso di conformarsi al percorso di sviluppo progettato e proposto dall'organizzazione, un terzo gruppo ha deciso di non prendere parte all'iniziativa.

I risultati della ricerca, svolta su un campione di 496 lavoratori, confermano come le persone che partecipano a programmi di MCC diventino più *engaged* nel corso del tempo e come questo permetta loro di ottenere maggiori ricompense economiche, in particolare bonus ma non aumenti salariali. Il mancato incremento del salario potrebbe essere collegato al fatto che tra le scelte dei lavoratori in relazione alla personalizzazione del loro percorso potrebbe esservi quella di ridurre le proprie responsabilità e il proprio tempo di lavoro. Come ipotizzato dagli Autori, l'effetto positivo delle pratiche MCC su *commitment* ed *engagement* è influenzato dal supporto ricevuto da parte dei capi, in particolare quando i lavoratori hanno un'età elevata.

Quali implicazioni per la pratica manageriale?

La scelta di ripensare le carriere garantendo a tutti i collaboratori l'opportunità di personalizzare il proprio percorso di crescita all'interno dell'organizza-

zione pone al management numerose sfide e altrettanti elementi di riflessione. Dallo studio di Bal, Van Kleef e Jansen (2015) emerge che la possibilità per gli individui di personalizzare la propria carriera (ricorrendo alla MCC) ha un impatto positivo sul loro livello di *engagement* e conseguentemente sul successo di carriera. Questo risultato conferma il ruolo centrale che le opportunità di avanzamento e di sviluppo offerte dall'organizzazione svolgono nel motivare e ingaggiare i propri collaboratori. Ma lo studio ci dice anche che a rafforzare l'*engagement* è la chance data a tutti i membri dell'organizzazione di farsi carico, con responsabilità e autonomia, di scegliere i tempi, le modalità e le caratteristiche del proprio percorso, "dosando" il carico di lavoro, rallentando o accelerando i tempi di permanenza, usufruendo dei vantaggi della flessibilità spaziale e temporale. "Niente di nuovo", qualcuno potrebbe commentare. Da diversi anni si parla della necessità di una responsabilità condivisa da impresa e individuo nella definizione dei percorsi di sviluppo e carriera. Di carriere non più progettate unilateralmente dalle Direzioni HR, ma negoziate e continuamente ridefinite sulla base di un processo continuo di ascolto dei propri collaboratori (ad esempio durante le *performance review*, i colloqui di feedback, il rapporto quotidiano tra capo e collaboratore). Ma lo studio di Bal e colleghi pone una sfida in più: quella di riconoscere l'opportunità di una carriera "su misura" a *tutti* i membri dell'organizzazione. Non un diritto che spetti ad una *élite* di collaboratori (gli *high performer* o i talenti), non un'eccezione alla "regola" rappresentata da traiettorie di carriera ben definite, ma una pratica gestionale che sia aperta a tutta la popolazione aziendale. Una "sartoria" delle carriere alla portata di tutti.

Non possiamo non riflettere sulle implicazioni di una tale scelta organizzativa.

C'è da chiedersi anzitutto come possa un sistema di carriere che è potenzialmente rimesso alle scelte dei collaboratori e che dunque perde i suoi punti di

riferimento, i suoi ancoraggi fissi, essere conciliabile con la necessità di chi guida l'impresa di definire un piano strategico e di pianificare il costo del lavoro. Esiste un "algoritmo" così sofisticato da consentire una pianificazione strategica di medio-lungo periodo senza poter contare su un chiaro sistema di carriere e di successione?

Inoltre, se per alcuni ruoli è più facile immaginare concretamente il ricorso a questa pratica, in cui il collaboratore sceglie le caratteristiche del proprio lavoro futuro, l'intensità dello stesso, nonché il luogo e i tempi di lavoro - sebbene, immaginiamo, entro certi limiti - per altri è davvero difficile. L'esperienza descritta in questo articolo riguarda una società finanziaria dove operano un gran numero di ruoli di "back-office", caratterizzati da una bassa intensità relazionale. Come trasferire la *mass career customization* in contesti di lavoro caratterizzati da ruoli fortemente interdipendenti, che ricorrono frequentemente al team work, o da processi produttivi con un forte contenuto innovativo? Inoltre, qual è il ruolo dei sindacati in questa nuova dinamica? Ed, infine, è possibile applicare questa pratica anche alle carriere manageriali senza incorrere nel rischio di veder sfumare quel "potenziale manageriale" che le imprese tanto faticano a sollecitare ed estrarre dai propri collaboratori? Una sfida non banale, che merita l'attenzione del management e l'approfondimento della ricerca accademica.

Dallo studio proposto emerge un altro dato importante: questa pratica di *career management* funziona solo se i capi garantiscono il loro pieno e convinto supporto. Il *supervisor support*, cioè, rappresenta una condizione necessaria affinché le attività di individualizzazione della carriera generino un effetto positivo sull'*engagement* e sul successo individuale. Questo risultato conferma la convinzione che sempre di più i manager di linea rappresentano lo snodo critico attorno al quale si gioca il successo delle pratiche di HRM; senza il loro commitment e il loro concreto supporto anche le politiche più innovative legate alla flessibilità,

messe in campo per massimizzare la soddisfazione individuale attraverso una riconquista del sospirato *work-life balance*, sono destinate a fallire.

Ma attenzione: secondo lo studio che stiamo commentando anche l'età giocherebbe un ruolo centrale nel rapporto tra career management e successo individuale. L'impatto della MMC sul successo di carriera, infatti, è positivo soprattutto per gli *older workers*, che dunque più di altri sembrano apprezzare e poter valorizzare un sistema flessibile di carriere. Un risultato che stupisce, e che deve far riflettere quanti ritengono che oltre una certa età i bisogni di crescita e di avanzamento sarebbero soppiantati da bisogni di tipo diverso. E su questa base giustificano sistemi di carriera e di *talent management* che, di fatto, tagliano fuori dai piani di sviluppo dell'impresa chi ha superato una certa soglia di età. Le sfide che i cambiamenti demografici e l'allungamento della vita lavorativa stanno ponendo alle imprese impongono un ripensamento radicale dei sistemi di sviluppo e ricompensa dei lavoratori maturi, che probabilmente più di altri hanno raggiunto quel grado di autoconsapevolezza che è condizione indispensabile per assumersi la responsabilità del proprio sviluppo.

Riferimenti bibliografici

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345–376.

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.

Bal, P. M., Kleef, M., & Jansen, P. G. (2015). The impact of career customization on work outcomes: Boundary conditions of manager support and employee age. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 421-440.

Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management*

Studies, 50, 545-572.

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84, 496–513.

Benko, C., & Weisberg, A. (2007). *Mass career customization: Aligning the workplace with today's nontraditional workforce*. Harvard Business School Press: Boston (MA).

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19, 3-23.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.

Hall, D. T. (1996). *The Career Is Dead--Long Live the Career. A Relational Approach to Careers*. Jossey-Bass Inc.: San Francisco (CA).

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage: London (UK).

Rousseau, D. M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. M.E. Sharpe: New York.

Towers Watson, 2014, *The 2014 Global Workforce Study*, Research report (<https://www.towerswatson.com/en-SG/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/the-2014-global-workforce-study>)

Silvia Profili

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università EUROPEA di ROMA

Martina Gianecchini

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi di Padova

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NON È UN AFFARE PER POCHI. IL RUOLO DEI MANAGER DI LINE

Lo Strategic Human Resource Management è un'attività complessa che coinvolge una pluralità di stakeholder e può produrre risultati importanti per l'azienda al di là di quelli strettamente legati alla "produzione" di benessere organizzativo. La sua efficacia non è legata solo alle capacità di progettazione della Direzione Risorse Umane ma anche all'effettiva cooperazione dei manager di line nell'implementazione del bundle di azioni disegnate.

Lo *Strategic Human Resource Management (Strategic HRM)* costituisce un tema centrale sia per gli studiosi sia per i *practitioners* di gestione delle risorse umane. I recenti articoli di Jackson, Schuler e Kaifeng Jiang (2014) e di Sikora e Ferris (2014) rappresentano due importanti contributi sull'argomento, focalizzandosi, rispettivamente, sul significato di *Strategic HRM* in una prospettiva sistemica, e sul ruolo critico giocato dai manager di *line* nell'implementazione di politiche efficaci di HRM.

Jackson et al. (2014), attraverso un'analisi della letteratura organizzativa degli ultimi venti anni, rendono evidente che, sia in ambito professionale sia in quello più accademico, l'espressione *Strategic HRM* è tipicamente utilizzata con riferimento al rapporto di causalità esistente tra efficacia delle politiche di HRM e risultati di performance d'impresa. Presumibilmente, tale correlazione si manifesta laddove il management delle risorse umane lavori in una forte relazione di *partnership* con i manager di *line* e in sinergia con il top management aziendale, "sedendo al tavolo" in cui le decisioni strategiche sono prese effettivamente. In sostanza, *iprofessional* delle risorse umane partecipano alla definizione del

quadro strategico, essendo riconosciuti come parte costitutiva della strategia aziendale.

Sebbene il significato di *Strategic HRM* si sia modificato nel tempo e sia caratterizzato da accezioni differenti a seconda del contesto socio-culturale di riferimento, è consolidata l'assunzione che una concezione olistica e di sistema dello HRM, che includa un contesto di riferimento più ampio dei confini giuridici di una organizzazione, può potenzialmente produrre *outcome* positivi per i diversi *stakeholder* aziendali, al di là di quelli strettamente legati alla produzione di benessere organizzativo nel mercato interno del lavoro.

In linea con tale prospettiva, gli autori definiscono l'ambito di analisi e di progettazione dello *Strategic HRM* come un sistema complesso (o un insieme di sub-sistemi) costituito da tutti quegli elementi che direttamente o indirettamente sono orientati alla gestione delle persone, nonché dall'insieme delle relazioni di interdipendenza di questi elementi con il sistema organizzativo nel suo complesso, inclusi l'ambiente organizzativo interno ed esterno, e i tutti i diversi *stakeholder* che hanno una qualche influenza sull'efficacia dell'organizzazione, condizionandone la sopravvivenza nel lungo periodo. Tale definizione si "scontra" con il fatto che solo raramente studi e ricerche sul tema prendono in considerazione le reciproche dinamiche con cui il sistema di HRM influenza ed è influenzato da attori e sistemi esterni all'azienda (dalle relazioni industriali allo sviluppo tecnologico) o la relazione tra politiche di HRM progettate e politiche emergenti da forme di resistenza o di negoziazione dei dipendenti.

Le relazioni d'interdipendenza che caratterizzano gli elementi di un sistema di HRM sono, dunque, estese a tutti gli attori organizzativi che attivano e modificano il sistema stesso. Questo set di attori – *HR professionals, manager di line* e dipendenti – sono identificati dagli autori come la "Triade dello HRM". La visione tradizionale dello HRM guarda alla progettazione organizzativa secondo una ap-

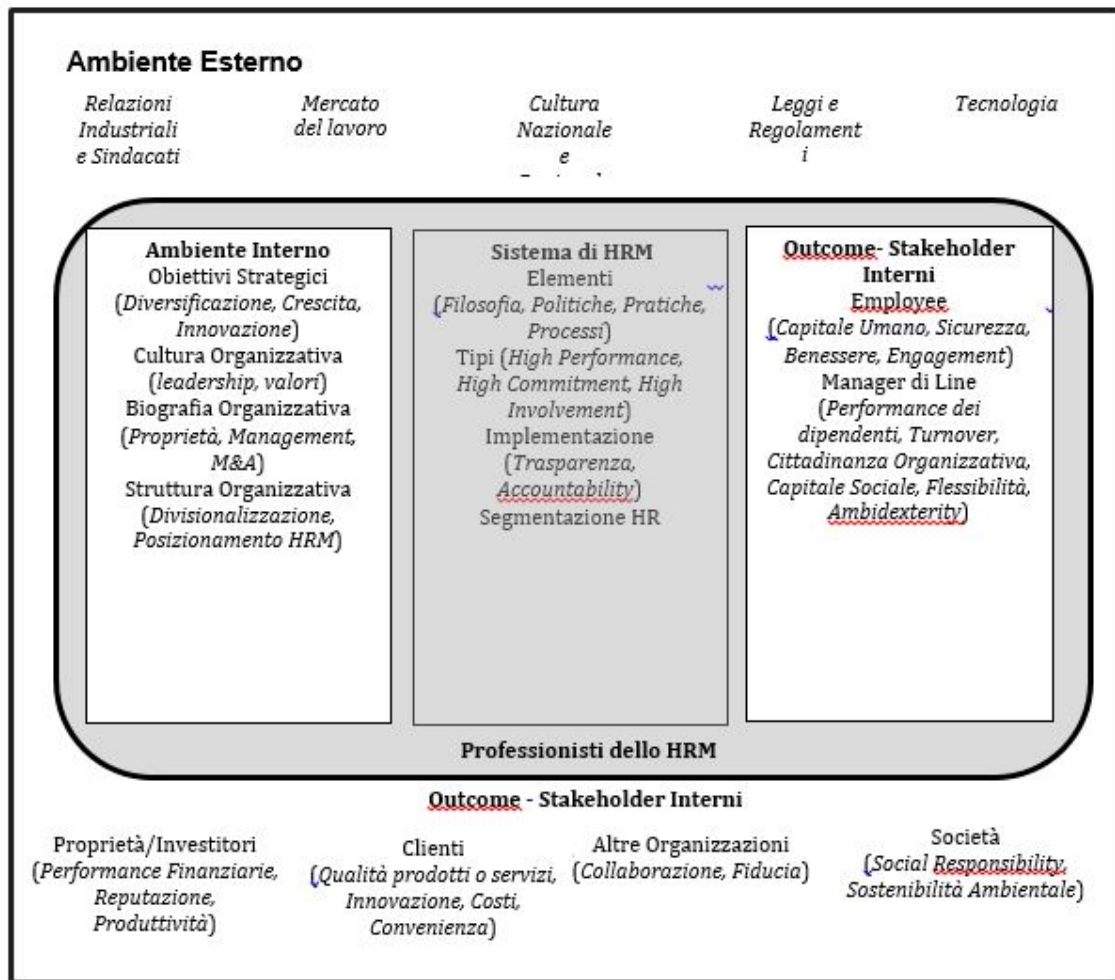
proccio essenzialmente lineare: i professionisti delle risorse umane disegnano le politiche di HR come risposta agli obiettivi del *business plan*; i manager di *line* traducono in pratiche le politiche formali e i dipendenti reagiscono in funzione delle pratiche attivate. Questo modello è messo in crisi dalla concezione stessa di *Strategic HRM*: i professionisti delle risorse umane sono sempre più coinvolti nei processi di costituzione della strategia; le politiche formali sono sempre più soggette all'interpretazione dei manager che cercano di rispondere in autonomia agli stimoli di ambienti organizzativi in rapido cambiamento; e i dipendenti – soprattutto gli *high talent employees* – spesso negoziano peculiari condizioni contrattuali e di lavoro.

In coerenza con la concettualizzazione richiamata, Jackson et al. (2008), costruiscono una cornice interpretativa dello *Strategic HRM* orientata ad una logica di “sistema aperto”. L'organizzazione è interpretata come un sistema complesso formato da elementi interconnessi, in cui ciascun elemento influenza il funzionamento del sistema nella sua totalità ed è influenzato da tutti gli altri elementi del sistema, collocato a sua volta in una forte relazione di (inter) dipendenza con l'ambiente esterno.

La figura 1 rappresenta, in chiave schematica, tale cornice, utile sia a coloro che in chiave accademica sviluppano teorie e ricerche empiriche sul *topic* in oggetto, sia per coloro che se ne occupano in chiave più operativa. Va messo in rilievo, preliminarmente, che gli stessi autori suggeriscono che si tratta di un modello cui si può solo “aspirare” in via ipotetica vista l'estrema difficoltà di incorporare tutti gli elementi che lo costituiscono in un'unica analisi o in uno sforzo unitario di progettazione.

Figura 1 – La cornice interpretativa per l'analisi e la progettazione dello *Strategic HRM*

tegić HRM



Gli elementi alla base del sistema di HRM nello schema proposto sono: a) la *filosofia di fondo* dello HRM, che comprende i valori e i principi alla base dell'approccio manageriale; b) le *politiche* formali di HRM, rappresentate dall'insieme delle proposizioni che identificano gli obiettivi organizzativi e che costituiscono importanti meccanismi di coordinamento e controllo dei comportamenti dei dipendenti; c) le effettive *pratiche* di HRM, che si configurano come l'applicazione quotidiana della filosofia e delle politiche e, infine, d) i *processi* sociali e tecnologici attraverso cui la filosofia, le politiche e le pratiche di HRM sono progettate, modificate o sostituite.

Gli autori, inoltre, classificano le variabili che influenzano e, allo stesso tem-

po, sono influenzate dallo *Strategic HRM* differenziando tra variabili interne (macro-obiettivi strategici, cultura organizzativa, biografia e struttura organizzativa) e variabili esterne (relazioni industriali, caratteristiche del mercato del lavoro, ambiente socio-culturale nazionale e locale, leggi e regolamenti, tecnologia). Parallelamente gli *outcome* imputati al sistema di *Strategic HRM* non sono soltanto quelli interni – più tradizionali – collegati ai dipendenti (sviluppo del capitale umano, sicurezza, benessere organizzativo) e/o al management (performance dei dipendenti, tasso di turnover, sviluppo di cittadinanza organizzativa, sviluppo di capitale sociale, flessibilità), ma anche tutti quelli legati agli *stakeholder* esterni: dagli investitori ai clienti, dai partner al sistema sociale e ambientale più generale.

Gli autori rilevano, quindi, il gap tra tutti gli elementi e le interdipendenze del sistema di *Strategic HRM* come suggeriti dal *framework* rappresentato e una visione “tradizionale” di HRM identificata come troppo restrittiva. In altri termini, gli studi di *Strategic HRM* non possono non tener conto di una connotazione dell’organizzazione come sistema aperto, prendendo in esame le sfide (e i relativi attori) con cui, in diversi modi, le aziende sono costrette a confrontarsi, comprese l’iper-competizione, la globalizzazione e la sostenibilità ambientale e, dunque, non possono non essere influenzate e contaminarsi da aree d’interesse legate allo *strategic management*, all’*international business*, all’*operations management*, al *service marketing* e alla progettazione organizzativa.

Anche l’articolo di David Sikora e Gerald Ferris (2014) offre spunti interessanti per una riflessione sullo *Strategic HRM*, questa volta focalizzandosi sul ruolo e sui fattori di condizionamento dei manager di *line* nell’applicazione delle politiche progettate.

L’articolo parte dall’osservazione che l’efficacia delle pratiche di gestione del personale è fortemente legata al livello di impegno dei manager di *line*, che

hanno un rapporto diretto con le risorse loro assegnate. Si sostiene che l'effettiva applicazione delle pratiche di HRM da parte di questi manager è influenzata da una varietà di fattori legati al contesto sociale e culturale, tra i quali: la cultura organizzativa, il clima, le "considerazioni politiche" e le interazioni sociali. L'impegno dei manager di *line* nel rendere operativo il disegno della direzione risorse umane ha, a sua volta, un impatto rilevante sul personale in termini di fidelizzazione al posto di lavoro, produttività, soddisfazione lavorativa e percezione di equità nell'applicazione delle pratiche in oggetto. L'articolo intende, dunque, dimostrare l'importanza del "livello" e delle modalità di applicazione dei sistemi di HRM di cui i manager di *line* sono responsabili e da cui dipendono *outcome* rilevanti sia a livello di singolo dipendente, sia a livello di azienda.

Va chiarito che, nell'accezione degli autori, la cultura organizzativa è definita come l'insieme degli atteggiamenti, delle norme, delle credenze, dei valori e degli assunti profondamente condivisi di un'organizzazione; in quanto tali, essi sono relativamente stabili e influenzano fortemente il sistema di governo dell'azienda e il comportamento dei suoi membri. Il clima rappresenta, invece, la percezione dell'ambiente da parte dei lavoratori: pertanto è un concetto che presuppone una variabilità nel breve periodo ma, nonostante ciò, è in grado di influenzare la visione dei manager sull'importanza e sul livello di attuazione delle pratiche di HRM. Le interazioni sociali e le "considerazioni politiche" sono interpretabili rispettivamente come la qualità dei legami tra *HR manager* e manager di *line* e la possibilità della formazione di coalizioni (tra i due gruppi di manager citati) per il mantenimento del potere e la difesa degli interessi di parte.

La letteratura organizzativa ha tradizionalmente rilevato che una strategia efficace di gestione delle risorse umane comprende tre dimensioni: l'allineamento tra la strategia del personale e gli obiettivi di business; la coerenza tra le politiche di gestione del personale; e infine il grado con cui le pratiche di gestione del

personale sono attuate dai manager di *line* (Gratton e Truss, 2003). Numerosi studi hanno confermato l'importanza cruciale dell'applicazione delle pratiche di HRM per il conseguimento dei risultati aziendali. Gli autori richiamano precedenti ricerche empiriche che hanno dimostrato come pratiche efficaci di gestione del personale siano tipicamente correlate a miglioramenti consistenti in termini di produttività, crescita delle vendite, aumento dei profitti e fidelizzazione dei lavoratori (Huselid, 1995), nonché a risultati positivi di natura finanziaria e/o operativa (Wright et al., 2005). L'attuazione di queste pratiche ricade nell'ambito della discrezionalità dei manager di *line*, cosicché il grado con cui tali pratiche sono applicate varia in modo significativo: molte aziende non riescono a ottenere risultati di eccellenza proprio perché i manager di *line* falliscono nella realizzazione dei sistemi HRM sviluppati dalla funzione HR (Wright et al., 2001). È stato osservato che la maggior parte delle aziende riesce a implementare più efficacemente pratiche di gestione delle risorse umane di tipo "tecnico" (ovvero legate ai sistemi di ricompensa e di sicurezza, che forniscono un immediato beneficio percepito per i lavoratori) piuttosto che di tipo "strategico" (ovvero che determinano un risultato migliore per l'organizzazione nel medio-lungo periodo, come l'*empowerment* dei lavoratori, il *teamwork* oppure lo sviluppo manageriale). Tuttavia alcuni importanti *outcome* aziendali (come un aumento delle vendite, della produttività dei lavoratori, oppure dei margini) sono molto più sensibili all'implementazione di pratiche strategiche piuttosto che tecniche (Huselid, et al., 1997). Ed è proprio per questo che, secondo gli autori, emerge la necessità di approfondire la relazione tra HRM e performance aziendale, con particolare riferimento alle modalità e al grado di attuazione delle pratiche da parte dei manager di *line*.

Se da un lato la funzione di direzione del personale progetta le politiche e le pratiche ritenute più efficaci per l'organizzazione, i manager di *line* sono nor-

malmente responsabili della loro applicazione, cosicché anche sistemi di gestione del personale ben disegnati possono ricevere un'attuazione inadeguata. La letteratura mette in rilievo il ruolo dei manager di *line* come attori chiave nell'attuazione del cambiamento strategico (Currie e Procter, 2001). Le ricerche finora realizzate hanno evidenziato come un'implementazione coordinata del sistema di pratiche di gestione del personale si traduca in un mutuo rinforzo dei loro effetti sui risultati aziendali (Bowen e Ostroff, 2004) e in un impatto positivo sulla cultura e sul clima organizzativo (Naumann e Bennett, 2000); al contrario un'inadeguata implementazione può generare atteggiamenti di reazione o di resistenza del personale. Infine, alcuni studi hanno rilevato una frequente carenza di competenze dei manager di *line* nell'applicazione delle pratiche di gestione del personale.

Come anticipato, l'articolo propone un modello in cui l'applicazione di pratiche efficaci di HRM è influenzata da molteplici fattori contestuali di carattere sociale e culturale che comprendono la qualità delle interazioni tra gruppi di manager, la cultura aziendale, il clima organizzativo e variabili di natura politica (la percezione di consolidare la propria posizione conformandosi agli indirizzi strategici). L'articolo ipotizza che questi fattori combinati possano influenzare la capacità, la voglia e/o la disponibilità dei manager di *line* di applicare in modo corretto ed efficace le pratiche di HRM progettate dall'organizzazione, impattando, in ultima istanza, su *outcome* importanti per il personale, quali la fidelizzazione, la soddisfazione, i livelli di performance e la percezione di giustizia procedurale.

Quando i manager di *line* percepiscono che questi fattori sono coerenti con le scelte disegnate dalle Risorse Umane sostenendole e valorizzandole, il loro sforzo d'implementazione aumenta; viceversa quando i fattori sociali e culturali dell'organizzazione sono scollegati dalle politiche di HRM, in qualche modo con-

traddicendole e svilendole anche da un punto di vista politico, allora i livelli d'impegno diventano presumibilmente inferiori.

Nel modello, il livello d'implementazione delle pratiche da parte dei manager di *line* è cruciale perché media la relazione tra i fattori sociali che influenzano l'atteggiamento dei manager rispetto all'applicazione dei sistemi di HRM e il benessere organizzativo del personale.

Il modello proposto dall'articolo, basato sulla *social context theory*, offre, dunque, un paradigma in grado di interpretare, comprendere e anticipare le decisioni e i comportamenti dei manager di *line* nell'applicazione delle pratiche e dei processi di HRM, evidenziando come il sistema di valori, credenze, atteggiamenti e la percezione di un elevato peso politico delle azioni che valorizzano le persone, possano orientarne una corretta implementazione.

L'articolo sviluppa una serie di proposizioni consequenziali che danno sostanza al modello e che possono essere sintetizzate come di seguito. Alcuni fattori socio-culturali sono correlati positivamente a forme più efficaci d'implementazione delle pratiche di HRM; si fa riferimento a una cultura organizzativa orientata alla valorizzazione delle persone; a un clima organizzativo favorevole all'applicazione delle pratiche in oggetto; a una politica aziendale orientata all'*accountability*; alla qualità complessiva delle relazioni tra manager delle risorse umane e manager di *line*. Di conseguenza esisterà una correlazione positiva tra i fattori appena citati *outcome* critici per i dipendenti come il livello di *commitment*, la motivazione, il grado di soddisfazione sul lavoro, la percezione di giustizia procedurale e la performance organizzativa

Dunque, dal punto di vista dei *practitioners* dello HR, l'articolo contribuisce a chiarire che una migliore comprensione dei fattori che impattano sul livello di implementazione delle pratiche di HRM da parte dei manager di *line* può rappresentare un elemento importante per i manager delle risorse umane nel pro-

gettare le politiche e le prassi di HRM. Questi fattori, di natura politica, culturale e relazionale, impattano in modo significativo sull'efficacia del *bundle* di azioni di HRM progettate dalla Direzione Risorse Umane e implementate dai manager di *line*. In definitiva solo considerando tale *bundle* di azioni come parte costitutiva della strategia organizzativa si può intraprendere un percorso virtuoso di collaborazione tra gruppi di manager, nonché un processo coerente tra progettazione e implementazione delle azioni di HRM.

Bibliografia

Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

Currie, G. & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53-69.

Gratton, L. & Truss, C. (2003). The Three-Dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinates of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Jackson, S.E., Schuler R. S., & Kaifeng Jiang K. (2014), An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.

Naumann, S. E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881-889.

Sikora, D. & Ferris, G. (2014). Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24, 271-281.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M. & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 406-446.

Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A. & Gerhart, G. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, roles, and contribution. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123.

Eliana Minelli

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

LIUC – CASTELLANZA

Mario Pezzillo Iacono

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Seconda Università degli Studi di Napoli

FARE JOB CRAFTING CREA COINVOLGIMENTO E MIGLIORA LE PERFORMANCE.

DINAMICHE RILEVANTI NEI GRUPPI DI LAVORO

Fare job crafting vuol dire per un lavoratore agire in maniera proattiva apportando cambiamenti significativi nel proprio lavoro così da renderlo più coerente con le proprie inclinazioni. Lo studio proposto approfondisce il tema fornendo una nuova prospettiva di analisi che si focalizza sulle dinamiche di job crafting a livello di gruppo.

Introduzione

Il *job crafting* è generalmente inteso come la possibilità da parte dei singoli di intervenire sul proprio lavoro ridisegnando il contenuto dei compiti, intraprendendo o sviluppando relazioni interpersonali, rivedendo il modo in cui essi percepiscono il proprio lavoro. Sono, quindi, identificate tre forme di *job crafting* praticate in un ambiente di lavoro: strutturale, relazionale e cognitivo.

Il *job crafting* strutturale, ad esempio, può riguardare il caso di un personal trainer che predispose programmi di allenamento personalizzati assecondando le preferenze dei propri clienti, anche scegliendo contesti alternativi per praticare l'allenamento (Grant, 2007). Un esempio di *job crafting* relazionale può essere evidente nel caso di un cassiere di un supermercato che arricchisce il servizio offerto ai propri clienti coinvolgendoli in chiacchierate o offrendo utili suggerimenti per la spesa (Rafaeli, 1989). Infine, gli addetti alle pulizie di un ospedale possono offrire un esempio di *job crafting* cognitivo se attribuiscono al

proprio lavoro un significato più ampio e rilevante in relazione al contributo che essi possono fornire al processo di guarigione dei pazienti presenti nella struttura sanitaria (Ghitulescu, 2007).

Si può essere motivati ad effettuare interventi di *job crafting* per diverse ragioni: in primo luogo, per l'esigenza di rendere il proprio lavoro più compatibile con le proprie attitudini, esigenze e valori. Si ricercano, quindi, attività più stimolanti, ad esempio, attraverso l'avvio di nuovi progetti o magari ridimensionando i compiti più ripetitivi. Un'altra motivazione potrebbe riguardare la spinta da parte di alcuni a creare e sostenere una immagine positiva di se stessi, cercando quindi di valorizzare i contenuti dei propri compiti così da attirare l'attenzione degli altri e guadagnarsi un giudizio favorevole da parte di capi, colleghi o clienti. In terzo luogo, interventi di *job crafting* possono essere motivati dalla necessità di affrontare situazioni di difficoltà, di crisi economica o problemi personali, tali da indurre un lavoratore dipendente di un'azienda o un libero professionista ad impegnarsi nello sviluppo di nuove attività che gli consentano di superare le difficoltà.

Gli studi sul tema hanno dimostrato che il *job crafting* può portare a diverse conseguenze positive sul comportamento organizzativo dei singoli, in termini di maggiore soddisfazione e coinvolgimento sul lavoro, diminuzione dello stress percepito, miglioramento dell'immagine percepita del proprio lavoro, maggiore benessere individuale e collettivo e, più in generale, migliori livelli di performance.

1. Il job crafting

Il *job crafting* è generalmente inteso come la possibilità da parte dei singoli di intervenire sul proprio lavoro ridisegnando il contenuto dei compiti, in-

traprendendo o sviluppando relazioni interpersonali, rivedendo il modo in cui essi percepiscono il proprio lavoro. Sono, quindi, identificate tre forme di *job crafting* praticate in un ambiente di lavoro: strutturale, relazionale e cognitivo.

Il *job crafting* strutturale, ad esempio, può riguardare il caso di un personal trainer che predispose programmi di allenamento personalizzati assecondando le preferenze dei propri clienti, anche scegliendo contesti alternativi per praticare l'allenamento (Grant, 2007). Un esempio di *job crafting* relazionale può essere evidente nel caso di un cassiere di un supermercato che arricchisce il servizio offerto ai propri clienti coinvolgendoli in chiacchierate o offrendo utili suggerimenti per la spesa (Rafaeli, 1989). Infine, gli addetti alle pulizie di un ospedale possono offrire un esempio di *job crafting* cognitivo se attribuiscono al proprio lavoro un significato più ampio e rilevante in relazione al contributo che essi possono fornire al processo di guarigione dei pazienti presenti nella struttura sanitaria (Ghitulescu, 2007).

Si può essere motivati ad effettuare interventi di *job crafting* per diverse ragioni: in primo luogo, per l'esigenza di rendere il proprio lavoro più compatibile con le proprie attitudini, esigenze e valori. Si ricercano, quindi, attività più stimolanti, ad esempio, attraverso l'avvio di nuovi progetti o magari ridimensionando i compiti più ripetitivi. Un'altra motivazione potrebbe riguardare la spinta da parte di alcuni a creare e sostenere una immagine positiva di se stessi, cercando quindi di valorizzare i contenuti dei propri compiti così da attirare l'attenzione degli altri e guadagnarsi un giudizio favorevole da parte di capi, colleghi o clienti. In terzo luogo, interventi di *job crafting* possono essere motivati dalla necessità di affrontare situazioni di difficoltà, di crisi economica o problemi personali, tali da indurre un lavoratore dipendente di un'azienda o un libero professionista ad impegnarsi nello sviluppo di nuove attività che gli consentano di superare le difficoltà.

Gli studi sul tema hanno dimostrato che il *job crafting* può portare a diverse conseguenze positive sul comportamento organizzativo dei singoli, in termini di maggiore soddisfazione e coinvolgimento sul lavoro, diminuzione dello stress percepito, miglioramento dell'immagine percepita del proprio lavoro, maggiore benessere individuale e collettivo e, più in generale, migliori livelli di performance.

2. Perché fare *job crafting* migliora le prestazioni degli individui e dei gruppi?

La diffusione dei gruppi di lavoro all'interno delle organizzazioni fa sì che gli individui svolgano una buona parte dei propri compiti operando in *team*. All'interno dei *team* si condividono idee e conoscenze e si generano interdipendenze che riducono l'autonomia e le possibilità di *crafting* in modo individuale. Gli studiosi Tims, Bakker, Derks e van Rhenen analizzano le dinamiche di *job crafting* nell'ambito dei *team* di lavoro introducendo il concetto di *job crafting collaborativo*, riferito all'insieme dei processi con cui i gruppi di lavoro stabiliscono insieme come ridisegnare il proprio lavoro al fine di raggiungere obiettivi condivisi. Si tratta di unire le forze rendendo disponibili nuove risorse, strutturali e sociali, al fine di affrontare situazioni complesse e sfidanti o superare le difficoltà sopravvenute.

Il *job crafting* ha lo scopo di colmare eventuali gap tra le risorse disponibili e le esigenze che scaturiscono dai compiti (definite comunemente con il termine "*job demand*"). In letteratura sono generalmente identificati due tipi di *job demand* che possono avere conseguenze significative sul benessere e le performance dei lavoratori: *job demand* critiche e *job demand* sfidanti. Le prime si riferiscono ad attività impegnative e stressanti che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi da parte dei singoli ed impattare, quindi, sul loro

livello di benessere. Le *job demand* sfidanti riguardano invece situazioni complesse che possono tuttavia contribuire alla crescita, all'apprendimento e allo sviluppo dei lavoratori. Gli interventi di *job crafting* nell'ambiente di lavoro potrebbero incrementare le risorse disponibili, predisponendo nuove risorse strutturali (es. maggiore autonomia) e sociali (es. feedback da parte di colleghi) e allo stesso tempo modificare la struttura delle *job demand*, incrementando le *job demand* sfidanti (es. avvio di nuovi progetti) e riducendo le *job demand* critiche (es. evitando compiti ripetitivi).

Nel loro studio Tims, Bakker, Derks e van Rhenen analizzano come le pratiche di *job crafting* di gruppo contribuiscono ad un maggiore *work engagement* di gruppo ed individuale migliorando, conseguentemente, le performance sul lavoro (Figura 1).

Per *work engagement* si intende una condizione mentale di coinvolgimento e passione per il lavoro caratterizzata da vigore, dedizione e assorbimento. Si può parlare, pertanto, di *work engagement* in riferimento a coloro che sul lavoro si sentono energici, pienamente coinvolti e concentrati su proprio compito. I risultati di ricerche passate offrono supporto allo studio di Tims, Bakker, Derks e van Rhenen, affermando che il *work engagement* tende a migliorare quando le risorse disponibili sono adeguate alle esigenze provenienti dai compiti e quando si ha la possibilità di impegnarsi in attività stimolanti ed interessanti (Bakker, 2011; Halbesleben, 2010). Quindi, interventi di *job crafting* che favoriscono un'adeguata disponibilità di risorse e creano nuove *job demands* sfidanti riducendo quelle critiche, migliorano il *work engagement*, cosicché un lavoratore si sentirà più energico, coinvolto e concentrato sui propri compiti (Bakker et al., 2012).

Il contributo centrale dello studio di Tims, Bakker, Derks e van Rhenen consiste nell'analizzare il job crafting a livello di team dimostrando che esso può

determinare un miglioramento delle performance lavorative a livello di team ed individuale.

Nello studio gli Autori ipotizzano che il *job crafting* di *team* possa migliorare le performance individuali per due diverse vie. Primo, il *job crafting* di *team* crea le premesse per un *job crafting* da parte dei singoli che, quindi, sperimenteranno una condizione di *work engagement* individuale. Secondo, il *job crafting* di *team* favorisce il *work engagement* di *team*, che a sua volta influenzerà i singoli che sperimenteranno una condizione di *work engagement* individuale.

La prima relazione è spiegata dagli Autori attraverso la teoria del *modeling*, per cui pratiche di *job crafting* a livello di *team* inducono i singoli a riprodurre il *job crafting* a livello individuale così da modellare il proprio lavoro secondo esigenze ed abilità personali. Il modo in cui il *team* si comporta influenza il comportamento dei singoli attraverso il cosiddetto *modeling* o apprendimento osservativo (Bandura, 2001), un processo attraverso cui i singoli non si limitano a riprodurre esattamente quanto osservato, ma acquisiscono abilità e strategie. Osservando i comportamenti del gruppo, i singoli sono portati a credere che tali comportamenti siano appropriati nell'ambiente di lavoro e portano a risultati positivi. Zhou (2003), ad esempio, ha dimostrato che individui che lavorano con colleghi creativi tendono a diventare essi stessi più creativi nello svolgimento delle proprie mansioni individuali.

Questi interventi di *job design* da parte dei componenti di un *team*, a loro volta, favoriscono una condizione di *work engagement* individuale e quindi migliorano le performance sul lavoro.

Nella seconda relazione il *job crafting* di *team* genera una condizione di *work engagement* di *team* che porta ad un miglioramento delle performance per il *team*. Il *work engagement* di *team* favorisce una condizione di *work enga-*

gement individuale attraverso un contagio emotivo favorito da interazioni sociali, per cui i componenti di un gruppo saranno reciprocamente influenzati dagli stati d'animo, dai giudizi e dai comportamenti condivisi (Barsade, 2002; Ilies et al., 2007)

3. Le implicazioni manageriali

Il *job crafting*, come tutti i comportamenti proattivi che il lavoratore attua per migliorare la corrispondenza tra se stesso e le caratteristiche del proprio lavoro, genera risultati positivi sulla performance. Nel complesso la ricerca che si sta sviluppando sul tema del *job crafting* suggerisce che le principali conseguenze dirette del *job crafting* sono: un'identità lavorativa positiva, un più elevato livello di *engagement* sul lavoro, una maggiore coerenza percepita tra se stessi ed il proprio lavoro e, infine, una sensazione di realizzazione dei lavoratori. Tutte queste conseguenze dirette hanno poi, a loro volta, influenza sulle performance individuali.

Riguardo agli antecedenti del *job crafting*, gli studi suggeriscono che gli individui con personalità proattiva, che mostrano un elevato giudizio di auto-efficacia e che godono di autonomia nella propria mansione saranno più propensi a realizzare *job-crafting*,

Lo studio di Maria Tims e dei suoi colleghi qui recensito dimostra, inoltre, che il *job crafting* funziona all'interno dei gruppi in maniera molto simile a come opera a livello individuale e che, quindi, migliora anche le prestazioni collettive. Apprendimento ed imitazione sociale e contagio emotivo rappresentano i principali meccanismi che favoriscono la diffusione del *job crafting* all'interno del *team*, portando più vigore nel lavoro dei singoli e, quindi, migliorando le performance collettive.

Nel complesso, la letteratura accademica sul *job crafting* fino ad oggi

pubblicata suggerisce che le aziende e i loro manager dovrebbero:

- lasciare i lavoratori liberi di attuare l'adattamento tra le proprie caratteristiche personali e quelle del proprio lavoro in maniera *bottom-up*, piuttosto che intervenire in maniera *top-down* nel modificare i contenuti delle mansioni;
- creare un ambiente che lasci percepire autonomia *di job crafting* a tutti i lavoratori che potranno, quindi, modificare il proprio lavoro in base alle proprie caratteristiche, passioni e motivazioni, raggiungendo allo stesso tempo i risultati richiesti dall'organizzazione;
- incoraggiare i lavoratori ad intraprendere iniziative di *job crafting* fornendo le risorse organizzative e strutturali necessarie;
- Fare attenzione alla pro-attività dei candidati nelle procedure di selezione del personale, così da privilegiare individui propensi ad iniziative di *job crafting*.
- Formare i *team* di lavoro in modo che includano individui con una personalità proattiva, propensi cioè ad assumere comportamenti di *job crafting*, stabilendo quindi un modello di comportamento per gli altri componenti del *team*.
- Prestare attenzione ai casi di *job crafting* negativo, con riferimento a quegli interventi introdotti dagli individui e dai *team* che non sono coerenti con gli obiettivi aziendali. In questi casi il *job crafting* individuale aumenterà la soddisfazione dei lavoratori, col rischio tuttavia di peggiorare le performance dell'organizzazione (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008). I manager dovrebbero comunicare chiaramente gli obiettivi aziendali e offrire immediatamente feedback informativi, positivi o negativi, ai lavoratori che attuano forme di *job crafting*

In conclusione, la recente letteratura organizzativa sul *job crafting* sta ri-

baltando le teorie organizzative sul disegno delle mansioni e suggerisce che i manager dovrebbero semplicemente comunicare gli obiettivi in maniera chiara e offrire feedback frequenti sul loro raggiungimento. In questo modo possono riuscire a guidare il *job crafting* individuale e di gruppo, e quindi migliorare il *work engagement* e, indirettamente, la performance. E' altresì importante che i manager forniscano ai componenti del gruppo sufficienti risorse al fine di poter svolgere al meglio i compiti assegnati e stimolare indirettamente pratiche di *job crafting* collettivo.

Bibliografia

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.

Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.

Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, NY: Psychology Press.

Ilies, R., Wagner, D. T., & Morgeson, F. P. (2007). Explaining affective linkages in teams: Individual differences in susceptibility to contagion and individualism-collectivism. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1140-1148.

Rafaeli, A. (1989). When cashiers meet customers: An analysis of the role of supermarket cashiers. *Academy of management Journal*, 32(2), 245-273.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning em-

employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: The role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 413-422.

Filomena Buonocore

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università Parthenope, Napoli

Domenico Salvatore

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università Parthenope, Napoli

Marcello Russo

Assistant Professor in Organization Studies

Kedge Business School, Bouredaux (France)

POCHI INGREDIENTI O MOLTI GUSTI?

LA COMPOSIZIONE DEL TEAM E I SUOI EFFETTI

L'aumento della diversità nella composizione di gruppi sta spingendo le aziende a riflettere sulle modalità di gestione di gruppi che presentano elevati livelli di diversità (interculturale, di competenze, di genere...). Il presente articolo, basandosi sulle principali ricerche in tema di gruppi ad elevata disomogeneità, mette in luce potenziali vantaggi ed elementi critici da monitorare nella gestione di team omogenei, offrendo inoltre spunti manageriali e implicazioni pratiche.

Differenziazione: un'arma a doppio taglio

La diversità di composizione dei team sta sempre più diventando un fenomeno attuale e rilevante nelle imprese. Nello specifico, la dimensione trasversale che stanno assumendo i processi di generazione di valore nelle aziende concorre alla necessità di competenze specialistiche diffuse che siano in grado di far fronte alla complessità dei prodotti e dei servizi erogati. Inoltre, la dimensione di interazione su scala globale sta spingendo le aziende a costituire team non solo interfunzionali, ma anche ad elevata diversità culturale. La diversità di composizione dei gruppi può essere vista però come un'arma a doppio taglio. Se da un lato l'eterogeneità costituisce una opportunità di essere in grado di prendere in considerazione prospettive differenti (generando quindi un elevato potenziale innovativo), dall'altro una maggiore diversità può comportare una maggiore difficoltà nell'integrare informazioni e competenze differenziate per il raggiungimento dell'obiettivo di gruppo, con conseguenze negative anche sulla motivazione e il commitment dei componenti del team.

Alla luce della letteratura attuale, la diversità si riferisce alle differenze tra

caratteristiche e attributi individuali che portano i singoli soggetti a percepire un'altra persona come differente dal concetto di sé. Da questo punto di vista la diversità coinvolge quindi uno spettro quasi infinito di dimensioni (genere, età, esperienza, nazionalità, competenze, etc...). Nello studio sulle diversità nei team, recenti ricerche hanno messo in luce che sussistono due tipologie di diversità che impattano sui comportamenti e sugli atteggiamenti individuali e di gruppo. Nello specifico è possibile identificare elementi che prendono in considerazione *diversità esplicite* e immediatamente visibili (ad esempio nazionalità, sesso, età,..) e *diversità implicite* (es. valori, conoscenze, atteggiamenti, esperienze pregresse,...).

Topologia di diversità e impatto sugli output

L'impatto della diversità di composizione si sostanzia attraverso due meccanismi: da un lato vi è una prospettiva di identità sociale che si focalizza prevalentemente sull'aspetto relazionale, dall'altra vi è una prospettiva di elaborazione delle informazioni che si concentra maggiormente sui processi di orientamento al compito. A loro volta, tali meccanismi agiscono su dimensioni di output affettive e cognitive che concorrono alla performance del gruppo e dell'individuo (Figura 1).

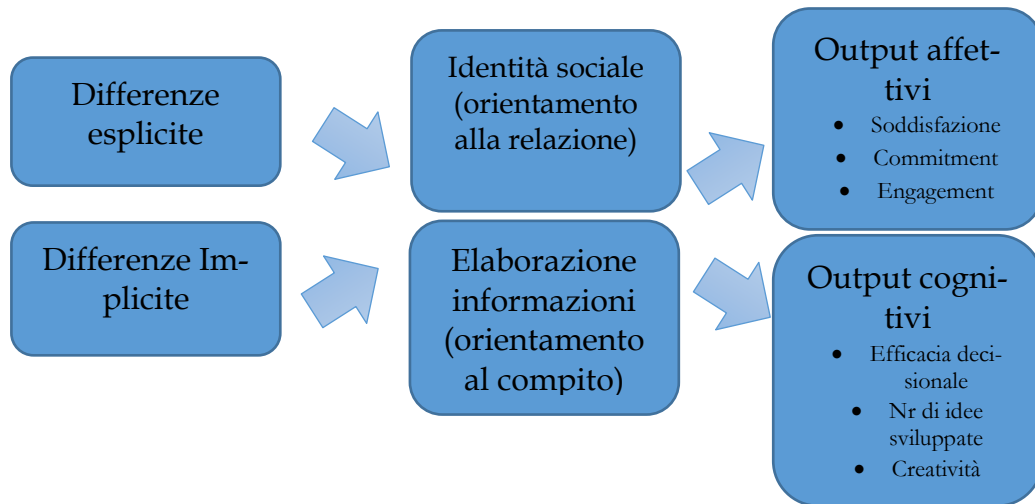


Figura 1. Diversità di composizione, meccanismi e impatti

1. **Identità sociale.** Ciascun individuo tende a categorizzare se stesso e gli altri in gruppi sulla base delle similarità e delle differenze di attributi individuali. Tale categorizzazione consente di mettere in evidenza un gruppo di appartenenza (in-group), distinguendolo da tutto ciò che viene percepito come diverso (out-group). Da questo punto di vista, gli studi sulla categorizzazione sociale degli individui hanno messo in evidenza che gli individui tendono a mostrare più fiducia e a giudicare positivamente i membri dell'in-group. In altri termini gli individui tendono a privilegiare un senso di vicinanza con coloro che reputano simili e a instaurare una mappatura delle persone fondata sul contrasto tra "noi" e "loro", ponendo quindi le basi di un potenziale conflitto fondato sulle differenze e similarità tra soggetti. Se assumiamo questa prospettiva per leggere le dinamiche di un team, immediatamente possiamo mettere in evidenza che team ad elevata similarità sono spesso caratterizzati da un più elevato livello di commitment, i membri percepiscono una maggiore coesione, e vi è una

minore probabilità di conflitto tra membri. Se da un lato questi effetti rappresentano un vantaggio per il team, dall'altro vi sono elementi pericolosi che possono minarne l'efficacia. L'omogeneità all'interno del gruppo, e la tendenza ad essere maggiormente favorevoli all'in-group, porta a situazioni in cui i membri del team sono meno in ascolto nei confronti di coloro che giudicano diversi, riducendo la probabilità che vengano condivise e discusse informazioni e prospettive differenti. Questa tendenza si basa anche sul fatto che, come evidenziato in precedenza, vi è una minore fiducia nei confronti di persone e soggetti diversi dall'in-group e che gli appartenenti all'out-group sono percepiti in media meno competenti dei membri dell'in-group. Il contrasto tra in-group e out-group diventa ancora più pericoloso qualora il fenomeno si manifesti tra sottogruppi omogenei all'interno dello stesso team. Ciò solitamente avviene in situazioni in cui le differenze tra soggetti sono a livello esplicito (es. età, genere, cultura nazionale,...). L'emergere di sottogruppi basati sulle differenze tra soggetti tendono a portare il conflitto interno su basi relazionali e a diminuire la capacità del team di lavorare in una logica di confronto costruttivo e orientato agli obiettivi del team.

2. **Elaborazione delle informazioni.** La tesi di fondo risiede nel fatto che gruppi ad elevata eterogeneità siano in grado di avere una performance più elevata rispetto ai team omogenei. Tale assunto si basa sull'idea che i team ad elevata omogeneità sono in possesso di un set informativo differenziato nonché di competenze differenti e non ridondanti, che offrono al team un più ampio spettro di risorse da utilizzare. Tale prospettiva mette in luce che i team eterogenei sono anche avvantaggiati rispetto ai team ad elevata omogeneità poiché dovrebbero essere maggiormente

spinti a trovare soluzioni condivise alla luce della necessità di raggiungere l'obiettivo. Inoltre, l'esposizione a prospettive differenti potrebbe supportare un incremento della creatività. Anche la prospettiva legata all'elaborazione delle informazioni mette però in evidenza che tali elementi di potenziale vantaggio possono tradursi in impedimenti da parte del team nel raggiungimento dell'obiettivo. Infatti, se da un lato vi è la possibilità di esplorare prospettive differenti, dall'altra vi è il pericolo che tale processo esplorativo non giunga ad una convergenza di visione verso modalità condivise di approccio ai compiti da svolgere. Inoltre, l'elevata differenziazione può comportare un innalzamento del conflitto tra membri, ad una diminuzione della coesione del team e ad una diminuzione del commitment. Gli effetti negativi dell'approccio informativo si concretizzano principalmente in situazioni di diversità implicita (es. background, competenze,...) che va a minare l'efficacia dei processi decisionali di gruppo.

La figura 2 riporta le tipologie di diversità di gruppo e alle criticità che possono emergere in relazione alla tipologia di diversità.

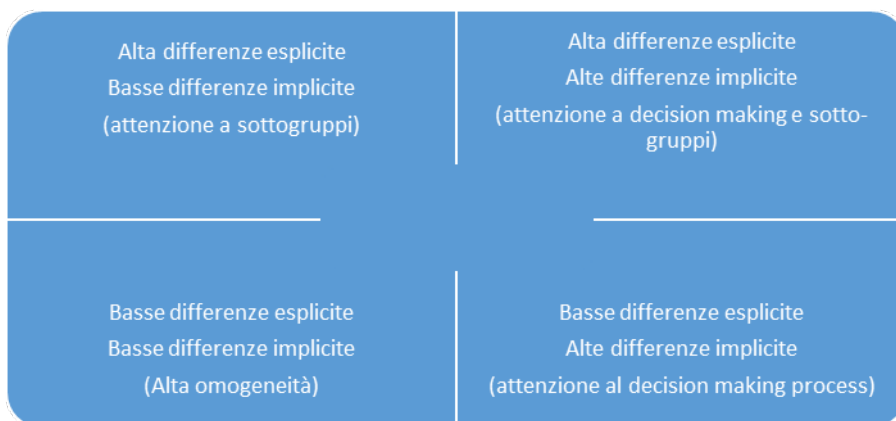


Figura 2. Diversità implicite, esplicite ed effetti sul gruppo

Una lente temporale per leggere gli impatti

La composizione del team non solo ha un impatto sui processi, ma anche sul ciclo di vita del team in una logica dinamica, soprattutto nelle fasi di costituzione e nei primi momenti di incontro e confronto del team. Nella fase iniziale il team è ancora nella sua fase embrionale e ciascun membro cerca di comprendere quale sia la situazione in cui si trova e cerca di orientarsi nel contesto di gruppo. In questa fase le interazioni tra membri sono tendenzialmente superficiali e astratte, con difficoltà nel mettere a fuoco gli aspetti fondamentali che guideranno il gruppo verso il raggiungimento di un obiettivo. Per questo motivo in questa fase vi è una forte spinta legata alla percezione di similarità con gli altri componenti del gruppo. In gruppi ad elevata disomogeneità gli individui hanno la tendenza a interagire nelle fasi iniziali con membri con i quali percepiscono affinità, creando immediatamente il rischio di sviluppare sotto gruppi omogenei con delle identità definite e tra loro in contrasto. In questa fase tende quindi ad essere meno prominente l'aspetto motivazionale dell'appartenenza al team e i membri percepiscono immediatamente le frizioni dettate dalla diversità tra membri. Tale impatto negativo sulla motivazione iniziale è meno visibile in gruppi omogenei. Infatti, una elevata omogeneità di gruppo consente i membri di percepire immediata affinità e vicinanza agli altri componenti, evitando il rischio dell'emergere di sotto gruppi. Particolarmente rilevante in questa fase sono le differenze esplicite poiché immediatamente percepite e salienti hanno un effetto preponderante sulla percezione di affinità tra i membri.

Successivamente alla fase iniziale, il team vive generalmente una fase di confronto tra i membri sulle modalità da attivare per raggiungere l'obiettivo di riferimento. Le diverse idee su come risolvere i problemi e arrivare all'obiettivo entrano in competizione e i membri si confrontano apertamente. In alcuni team

questa fase può risolversi velocemente, ma nella maggior parte dei team questa fase è piuttosto lunga (a volte i team non riescono ad uscire da questo momento di conflitto). Durante questa fase possono emergere i vantaggi prima descritti nella prospettiva informativa; è in questo momento in cui possono essere messe a fattor comune le prospettive di ciascuno al fine di creare cross-fertilizzazione ed ottenere un grado di innovatività più elevato dei singoli membri. Questa fase può però diventare distruttiva soprattutto per i team ad elevata diversità e soprattutto se nella fase iniziale sono emersi sottogruppi con identità differenti. Infatti, l'esistenza di sottogruppi con identità differenti tende ad esacerbare situazioni di conflitto portandolo da un conflitto sul compito ad un conflitto interpersonale tra soggetti appartenenti a sottogruppi differenti.

Implicazioni manageriali: Possibili azioni e aree di intervento

I pericoli evidenziati nelle due fasi di formazione e di confronto caratterizzano più del 50% dei team con effetti negativi sulla capacità del team di raggiungere gli obiettivi in modo efficace, efficiente e con il grado di innovatività che dovrebbe caratterizzare i team. Al fine di evitare questo tipo di situazioni, il leader può intervenire su diversi fronti ed in diversi momenti. Di seguito si riportano alcune azioni che possono essere messe in atto per evitare che emergano problemi legati alla diversità di composizione dei team e che, di converso, ne possano sfruttare al massimo le potenzialità.

1. **Identificare i confini del team.** Il team leader deve nelle fasi iniziali explicitare coloro che appartengono al team e che condividono la responsabilità di raggiungimento dei risultati. Definire i confini del team nella fase iniziale aiuta a creare una identità del team univoca diminuendo le pro-

babilità di stimolare l'emergere di sottogruppi

2. **Chiarire gli obiettivi del team.** Nella fase iniziale il team leader deve stimolare un processo di chiarimento e allineamento rispetto agli obiettivi del team. Questo aspetto è particolarmente importante in situazioni di elevata eterogeneità del team poiché si possono creare situazioni di disallineamento iniziale che costituiscono un pericolo sostanziale per il futuro funzionamento del team nella fase di confronto.
3. **Definire ruoli e responsabilità individuali** in modo da sviluppare accountability anche a livello individuale oltre che a livello di team. Favorire la responsabilità individuale tende a diminuire l'emergere di sottogruppi poiché ogni singolo componente sviluppa maggiore chiarezza rispetto alla sua aspettativa di ruolo non cercando nella similarità di alcuni membri il supporto ad una situazione di incertezza.
- 4 **Sviluppare un clima di orientamento all'apprendimento** in cui si agisce sulla motivazione individuale ad attivare una prospettiva che sia di apprendimento e di interazione costruttiva con gli altri membri. Un clima orientato all'apprendimento favorisce una focalizzazione sullo sviluppo di conoscenza e di innalzamento delle competenze dei componenti del team. In tale contesto i membri di un team sono più inclini a approfondire maggiori sforzi nell'analisi del task e nella comprensione delle varie modalità utili per affrontarlo. Un maggior focus sullo sviluppo di conoscenza motiva i membri nell'esplorare prospettive differenti e ad avere un approccio più aperto al confronto con component con differenti punti di vista, diminuendo l'insorgere di stereotipi e di sotto-gruppi con identità differenziate e contrastanti.
- 5 **Sviluppare una mappa della conoscenza del team.** Il team leader può supportare il team nel codificare, mantenere, e rendere fruibili conoscen-

za e informazioni agli altri membri del team. Il team leader può quindi supportare una conoscenza diffusa relativamente a dove risiedono le competenze specifiche del team e le aree di expertise legate a ciascun membro. Questo aspetto permette di attivare efficacemente il processo di condivisione di conoscenze complementari che risiedono nella diversità e nella specificità dei singoli membri.

Bibliografia

Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. London, United Kingdom: Routledge.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 333–375). New York: Wiley.

Milliken, F., & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, *21*, 402–433.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, *34*, 21–37.

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., & Van Dierendonck, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, *56*(3), 782–804.

van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. 2008. Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, *61*: 1463–1492

van Knippenberg, A., & Dijksterhuis, A. (2000). Social categorization and stereotyping: A functional perspective. *European Review of Social Psychology*, *11*, 105–144.

van Knippenberg, D., & Haslam, S. A. (2003). Realizing the diversity dividend: Exploring the subtle interplay between identity, ideology, and reality. In S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 61–77). New York: Psychology Press.

van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. 2004. Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*: 1008–1022.

Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L. (1993). Cultural diversity's impact on interaction processes and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.

Massimo Magni

Professore Associato di Organizzazione Aziendale e Sistemi Informativi

Università Bocconi, Milano

VISION ORGANIZZATIVA: INDICAMI LA META E TI SEGUIRÒ

L'identificazione e la comunicazione della vision organizzativa rappresentano attività critiche per i leader che vogliono stimolare il cambiamento. Questo articolo mostra come, comunicando l'immagine di un futuro collettivo, i leader possano stimolare i follower a perseguire realmente la vision dell'organizzazione a cui appartengono.

La vision è un concetto di largo uso nelle organizzazioni da ormai più di due decenni. Aziende non profit e private, soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni, fanno un utilizzo strategico e operativo rilevante di tale variabile organizzativa.

Catturando questa dinamica organizzativa, studiosi come Peter Senge, Jim Collins e Jerry Porras hanno affrontato il tema, pubblicando libri ed articoli che hanno riscosso un grande successo tra manager e consulenti.

Tuttavia, nonostante tali contributi e l'importanza assunta nella realtà aziendale, quello della vision rimane ancora oggi un tema poco trattato da gran parte delle riviste organizzative.

In tale scenario, è da guardare con particolare interesse il lavoro pubblicato recentemente sulla rivista *Organization Science*^[1] da un gruppo di studiosi olandesi guidati dal professor Stam dell'Erasmus University di Rotterdam.

Ricerche precedenti (Emrich *et al.* 2001, Kirkpatrick e Locke, 1996; Awamleh e Gardner, 1999; Hunt *et al.* 1999, Baum *et al.* 1998) avevano dimostrato che la comunicazione della vision può influenzare indicatori generali di efficacia della leadership (ad esempio, la valutazione del leader da parte dei follower, le attitudini dei follower, e soprattutto la performance). Tuttavia, non è ancora chiaro né come la comunicazione della vision possa stimolare il perseguimento

di quest'ultima (sia da parte degli individui che dei gruppi), né come la stessa comunicazione riesca a influenzare i risultati della leadership.

L'articolo dei ricercatori olandesi offre un quadro teorico integrativo volto a spiegare come la *comunicazione della vision*, motivando i follower mediante la descrizione di immagini del futuro del gruppo, conduce al perseguimento della vision stessa.

Come già fatto da altri autori in precedenza (gli stessi Collins e Porras nel 1996 e Senge nel 1992), nell'articolo le vision sono definite come *immagini future*, differenti dagli altri obiettivi perché gerarchicamente sovraordinate e più a lungo termine. Partendo da una simile concezione, il contributo si concentra sulla comunicazione della vision e sul come i leader possono esprimere al meglio il relativo contenuto.

Per gli autori, la chiave del successo della comunicazione della vision risiede nel motivare i follower a desiderare di realizzare la vision.

Per perseguire con efficacia la vision due capacità risultano essenziali: la *persistenza* e la *flessibilità*. La prima fa riferimento ad un maggiore o più duraturo impegno verso la realizzazione della vision (indicatori di questa capacità possono essere il "duro lavoro" e la perseveranza), mentre la flessibilità attiene alla creatività e alla ricerca di modi e mezzi differenti per il raggiungimento del futuro desiderato.

Per spiegare come la comunicazione della vision possa stimolare i follower a perseguire la stessa, i ricercatori di Rotterdam partono dagli studi sul *concetto di sé* e sull'*identità* dei follower.

Il *concetto di sé* rappresenta un sistema interpretativo dinamico fatto di pensieri, schemi, obiettivi e immagini che ognuno ha di sé e che ha profondi effetti sulle percezioni, cognizioni, emozioni, motivazioni e comportamenti di ciascuno. Agendo su di tali immagini i leader potrebbero influenzare la concezione

di sé dei follower e, indirettamente, il comportamento e le motivazioni di questi ultimi.

La comunicazione della vision può dunque divenire uno strumento per migliorare la comprensione di se stessi e motivare le persone a comportarsi nel modo ritenuto necessario per il raggiungimento del futuro desiderato.

^[1] Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. V., & Wisse, B. (2014). An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit, *Organization Science*, 25(4), 1172-1194.

Il ruolo dell'immagine futura di sé dei follower nella comunicazione della vision

Una parte dell'immagine che ognuno ha di sé è orientata al futuro. Tale immagine futura può essere vista a livello personale (chi potrei divenire), o riferita a un collettivo (chi potremmo divenire). I “futuri collettivi possibili” sono proprio insiemi di immagini, pensieri e idee interiorizzate e relative al futuro di un collettivo che un individuo/gruppo possiede.

Individui diversi possono sviluppare differenti immagini personali del futuro, le quali tuttavia potrebbero motivare tutti verso il perseguimento di uno stesso futuro collettivo. In questo senso, le visioni possono fornire una base sulla quale sviluppare immagini collettive del futuro.

La domanda alla base del lavoro riguarda il come la comunicazione della vision conduca al perseguimento individuale di un futuro collettivo.

Per rispondere a tale interrogativo, gli autori propongono una serie di passaggi logici, basati su due punti fermi del proprio ragionamento:

1. la comunicazione della vision da parte del leader favorisce la creazione di

un'immagine futura collettiva (c.d. "sé possibile collettivo");

2. a sua volta tale immagine futura stimola i follower a perseguire la vision.

Per suscitare nei follower il desiderio di perseguire la vision, l'immagine futura collettiva dovrebbe avere determinate caratteristiche:

- anzitutto la *desiderabilità*: più il futuro desiderabile, più i follower saranno motivati a realizzare la vision;
- la *realizzabilità*: il perseguimento della vision dipende dal grado in cui un follower crede che le proprie azioni volte alla creazione del futuro collettivo possano aver successo;
- la *centralità*: ossia l'importanza del futuro da raggiungere rispetto all'immagine che i follower hanno di se stessi;
- la *complessità*: dipende dal numero di aspetti differenti che compongono l'immagine del futuro collettivo;
- la *natura normativa*: distingue ciò che si *dovrebbe* diventare in futuro, da ciò che si *vorrebbe*

In base a tali caratteristiche, per gli autori la *persistenza* nel perseguimento della vision è legata alla presenza di un'immagine del futuro collettivo desiderabile, fattibile, centrale, e riferita a chi o cosa si dovrebbe diventare.

La *flessibilità* è più legata ad un futuro collettivo maggiormente complesso e ancora desiderabile.

Come la comunicazione della vision influenza lo sviluppo di immagini di futuri collettivi

Le immagini del futuro fanno parte del concetto che ognuno ha di sé e

determinano come ciascuno interpreta le informazioni. I leader, attraverso il loro modo di comunicare la vision, possono influenzare tali immagini nei follower e le modalità di elaborare le informazioni di questi ultimi.

Ciò che Stam e colleghi definiscono “*concetto di sé attivo*” è costituito da un insieme di elementi salienti e attivati dell’identità di ciascuno, i quali hanno particolare influenza sulle cognizioni, emozioni e comportamenti.

Per la letteratura la vision dovrebbe essere riferita a valori collettivi. In particolare i c.d. “valori auto-rilevanti” rappresentano stati finali desiderati astratti che guidano cognizioni, emozioni e comportamenti delle persone e perciò rappresentano componenti chiave dell’immagine che ognuno ha di sé. Comunicando la vision, i leader possono enfatizzare ed attivare precisi valori “auto-rilevanti” nell’immagine di sé dei follower, favorendo così la creazione di un legame tra tali valori e il possibile futuro suggerito dalla vision. Questo processo, grazie all’importanza dei valori “auto-rilevanti”, i quali trascendono specifici contesti e periodi di tempo, colloca il possibile futuro collettivo in una posizione più centrale rispetto al futuro individuale.

Nel comunicare la vision, dunque, più un leader enfatizza valori collettivi, più saranno salienti i valori collettivi “auto-rilevanti” per i follower, e maggiore sarà la centralità e la complessità dell’immagine del futuro collettivo dei follower.

Oltre ai valori, un altro aspetto rilevante riguarda il ruolo degli obiettivi intermedi rispetto alle visioni e agli stati finali più astratti. Per favorire il perseguimento della vision, i leader dovrebbero comunicare obiettivi intermedi tangibili. Secondo i ricercatori olandesi, se i leader enfatizzano soprattutto obiettivi collettivi intermedi, per i follower risulteranno salienti gli obiettivi collettivi auto-rilevanti, e il possibile futuro collettivo sarà percepito come più fattibile e

complesso.

Come già evidenziato anche da Senge (2006) in tema di padronanza personale, anche la consapevolezza della differenza tra la situazione corrente e il futuro desiderato gioca un ruolo importante nella motivazione al perseguimento della vision. Associare la vision alla realtà corrente spinge gli individui ad accrescere la propria concezione di sé e a desiderare di unirsi agli altri per realizzare possibili futuri collettivi. Tuttavia, se lo scostamento appare eccessivo, gli individui potrebbero considerare la vision come irraggiungibile: i futuri possibili producono benefici se mostrano in modo convincente come la situazione corrente è fortemente collegata al possibile futuro.

Per stimolare il perseguimento della vision, dunque, il leader dovrebbe sottolineare non solo gli elementi di coerenza ma anche le differenze esistenti tra la realtà corrente e il futuro desiderato. Sottolineando più gli scostamenti, i leader motiveranno i follower ad accrescere la propria concezione di sé, e il possibile futuro collettivo risulterà più desiderabile. Se, invece, ad emergere sono principalmente le coerenze, i follower saranno motivati a mantenere stabile il sé, e maggiore sarà la centralità dell'immagine del futuro collettivo da essi sviluppato.

Una parte della letteratura sulla leadership ha osservato come i leader, esprimendo fiducia verso i follower ed i rispettivi valori, possano influenzarne l'auto-valutazione (soprattutto attraverso l'autostima). Per gli autori, la comunicazione della vision può migliorare l'auto-valutazione dei follower spingendo gli stessi a vedere il gruppo come più capace di raggiungere i propri obiettivi, e quindi il futuro collettivo come più raggiungibile e desiderabile di quello individuale.

Enfatizzando l'autostima del gruppo e mostrando fiducia, i leader posso-

no migliorare la positività delle auto-valutazioni dei follower, così come la rispettiva percezione circa la fattibilità e la desiderabilità del futuro collettivo.

Mantenendo invece l'enfasi sulle aspirazioni (promozione) e mostrando emozioni ad essa collegate (gioia, entusiasmo), l'immagine del futuro possibile sviluppata dai follower è probabile che risulti più focalizzata su ideali.

Nel caso in cui poi il leader scegliesse di approcciare la vision in modo difensivo, ponendo il focus su cosa evitare (prevenzione), mostrando anche emozioni ad essa collegate (relax o anche timore), i follower sarebbero spinti a sviluppare un'idea del futuro possibile più focalizzata su ciò che è necessario fare.

Comunicazione della vision, elaborazione delle informazioni dei follower e possibili futuri collettivi

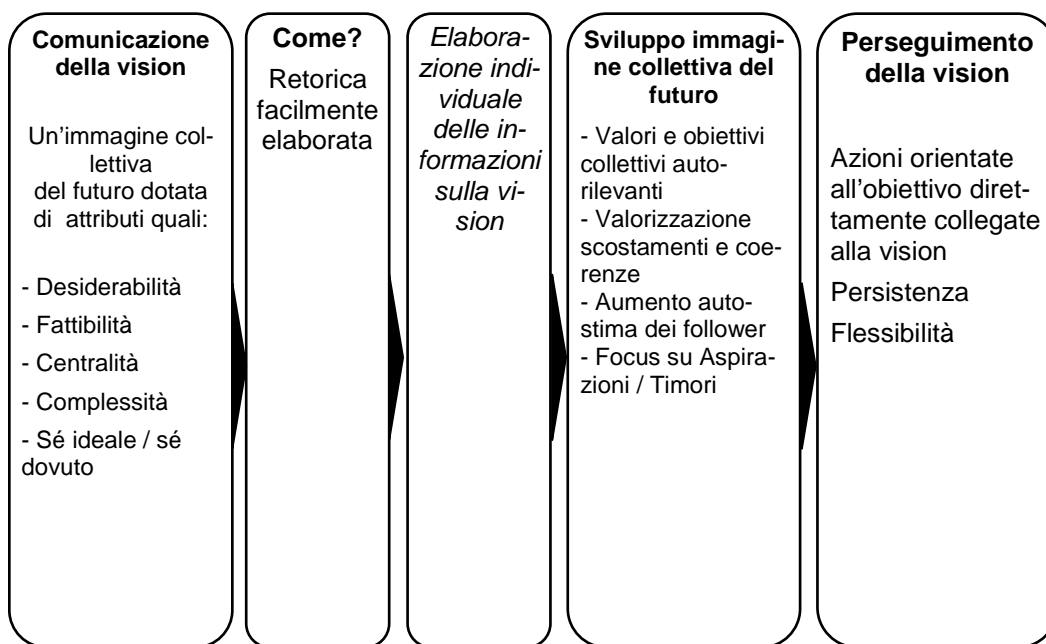
Oltre agli effetti inconsci prodotti sui follower, la comunicazione della vision diviene più efficace se riesce a incentivare i follower ad elaborare le informazioni sulla stessa vision, integrandole con le proprie conoscenze. Ciò può verificarsi in due modi: consapevolmente, ossia attraverso un'attenta osservazione delle informazioni rilevanti (elaborazione centrale); o in modo meno consapevole, attraverso le emozioni (elaborazione periferica). In questo senso, dunque, più un follower elabora consciamente le informazioni sulla vision, più centrale e complessa sarà l'immagine del futuro collettivo che egli sviluppa.

Nel comunicare la vision, differenti sono i metodi a disposizione dei leader per aumentare la persuasività del futuro atteso e motivare i follower ad elaborare le informazioni sulla vision. Tra questi, l'articolo suggerisce di ricondurre la vision alle vite dei follower, di stimolare questi ultimi a personalizzare la vision

attribuendole un significato soggettivo e in alcuni casi perfino di comunicare un senso di urgenza e di disagio e intollerabilità della situazione attuale.

Gli autori sottolineano, inoltre, la necessità di assicurare ai follower la piena comprensibilità della vision anche ricorrendo a immagini tangibili, che definiscano una retorica facilmente elaborabile (parole e messaggi familiari, figure retoriche, metafore, immagini e simboli), capace di agevolare i follower nell'elaborazione delle informazioni relative alla vision.

Fig. 1 Come la comunicazione della vision conduce al perseguimento della vision da parte dei follower



Fonte: Rielaborazione da Stam *et al.*, 2014.

Come la comunicazione della vision conduce al perseguimento collettivo della vision?

Sino a questo punto, si è detto come la comunicazione della vision conduca verso la creazione di immagini di futuri collettivi, ma non si è ancora focalizzata l'attenzione sull'aspetto cruciale per il leader: come la percezione individuale di tali immagini possa tradursi in una vision collettiva realmente perseguita da un gruppo di persone.

Immagini di futuri possibili, condivisione e perseguimento di una vision collettiva

La comunicazione della vision può motivare il collettivo al perseguimento della vision stessa, attraverso immagini condivise di possibili futuri collettivi. Al pari di molti concetti organizzativi (come la cultura), dunque, anche il futuro possibile diviene un costrutto osservabile a più livelli. Per gli autori, più un futuro possibile è condiviso dai membri del gruppo, più la vision collettiva risulterà realmente perseguita

Come le percezioni individuali del possibile futuro collettivo divengono condivise

I processi attraverso i quali i singoli giungono alla condivisione dell'immagine del futuro collettivo attengono sia all'*elaborazione collettiva* delle informazioni (scambio, discussione e integrazione di idee, conoscenze e intuizioni), sia all'*identificazione* (creazione di immagini collettive, di un senso di uni-

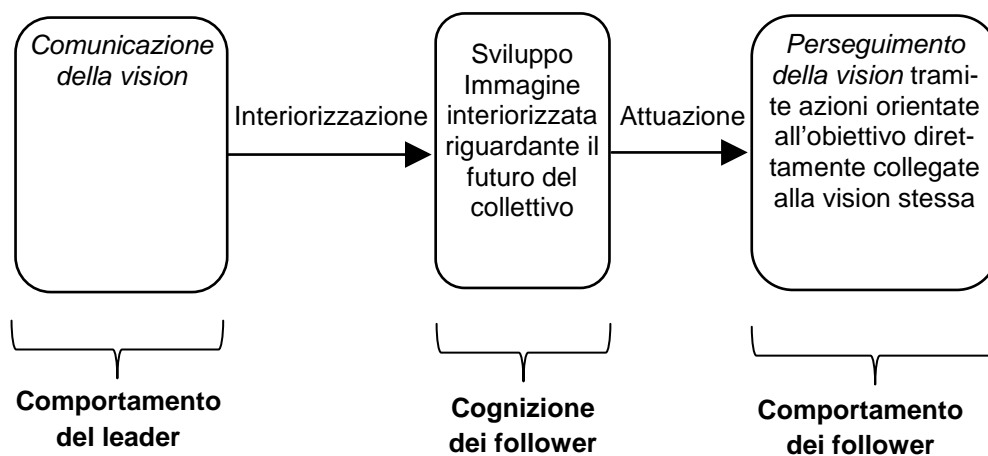
tà tra i membri a livello di interessi e obiettivi).

In particolare, l'identificazione, è un processo che spinge i follower a discutere e "abbracciare" la vision. Enfatizzando valori, principi, obiettivi e interessi collettivi, la leadership può aumentare l'identificazione da parte dei follower nel collettivo stesso.

Implicazioni per i leader

Sino ad oggi non era mai stato proposto un framework concettuale utile per comprendere le dinamiche riguardanti la comunicazione ed il perseguimento della vision a livello individuale e collettivo. Il quadro proposto dai ricercatori nord-europei aiuta i leader a comprendere l'importanza della comunicazione della vision all'interno del processo che, tramite lo sviluppo di immagini condivise di futuri collettivi, condurrebbe al perseguimento della vision stessa.

Fig. 3 Il modello generale di comunicazione della vision proposto da Stam e colleghi



Fonte: Rielaborazione da Stam *et al.*, 2014

Tale framework appare rilevante soprattutto per i leader che adottano lo stile cosiddetto trasformazionale, i quali, agendo sull'immagine che ognuno ha di se stesso, cercano di stimolare una "trasformazione" da parte dei follower. A tal proposito, il modello approfondisce ed estende le riflessioni già esistenti sulle modalità di percezione e condivisione del carisma del leader da parte dei follower. Ciò avverrebbe non solo tramite le percezioni individuali, ma anche attraverso il processo di condivisione sociale che conduce all'azione collettiva e che potrebbe essere migliorato dai leader e manager ricorrendo a particolari modalità e strumenti comunicativi quali simboli e metafore.

Il concetto di "persuasione" usato nel titolo dell'articolo non deve far pensare ad una "degenerazione manipolativa" (Grandori, 1995) della vision. La logica esposta nel presente lavoro è da leggersi in una prospettiva di tipo bottom-up. Sarebbe un errore, infatti, considerare la comunicazione della vision e la persuasione effettuata dai leader come un processo di "indottrinamento" nei confronti dei follower. Il contributo va inquadrato nella prospettiva della vera leadership visionaria (Nanus, 1992), a cui è associato un processo di maturazione endogena dei follower che, seguendo un andamento bottom-up, consenta ai follower stessi di sviluppare un'immagine del futuro autenticamente condivisa e pertanto perseguibile con impegno (Senge, 2006).

Anche per questo è importante che nelle aziende il processo di envisioning venga seguito da professionisti ed esperti di dinamiche organizzative e non sia operato esclusivamente, come spesso accade soprattutto nel contesto italiano, da esperti di comunicazione tout court o di marketing. L'esperto di human

resource management e di organizzazione potrà in modo più organico e sistemico contribuire alla formazione di una classe di leader trasformazionali, capaci di comunicare le proprie visioni e suggerire loro una serie di strumenti efficaci per favorirne la profonda comprensione e la reale condivisione da parte dei follower.

Riguardo al contenuto della vision, lo studio evidenzia infatti quanto sia importante che i leader definiscano visioni desiderabili, raggiungibili, centrali nell'immagine che i follower hanno di se stessi.

In definitiva, riteniamo che il lavoro pubblicato su *Organization Science*, sebbene forse meno appassionante per il lettore rispetto a quelli più comprensibili di Senge o di Colline e Porras, offra tuttavia un coraggioso "appiglio" per provare a comprendere e studiare più approfonditamente una variabile organizzativa che da sempre, fin dalla costruzione della prima delle tre grandi piramidi d'Egitto, ha influenzato l'efficacia di ogni organizzazione.

Cosa aggiungere dunque al lavoro dei ricercatori olandesi?

Anzitutto, alcuni esempi di casi aziendali che aiutino a capire passaggi e concetti non sempre semplici.

In secondo luogo, un chiarimento riguardo a cosa potrebbe realmente intendersi per vision organizzativa e quali sono le differenze con concetti come mission e valori chiave.

Partendo dal celebre articolo di Collins e Porras intitolato "Building your Company's Vision" (a sua volta sintesi eccellente del libro "Built to Last", tradotto in 34 lingue ma non in italiano), nei prossimi numeri della rivista forniremo dei casi concreti di vision rivelatesi particolarmente efficaci e capaci di contribuire al successo di aziende come Sony o Hewlett Packard. In seguito, cercheremo di chiarire con precisione cosa intendersi per vision, per mission e per valori chiave, concetti usati troppo spesso in modo intercambiabile nella realtà azien-

dale

Bibliografia

Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65.

Emrich, C. G., Brower, H. H., Feldman, J. M., & Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 527-557.

Grandori, A. (1995). *L'organizzazione delle attività economiche*. Il Mulino.

Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448.

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.

Senge, P. 2006. *The fifth discipline*. Random House, London, UK.

Stam, D., Lord, R. G., Knippenberg, D. V., & Wisse, B. (2014). An image of who we might become: Vision communication, possible selves, and vision pursuit. *Organization Science*, 25(4), 1172-1194.

Paolo Ferranti

Dottore di Ricerca in Economics and Management

Università degli Studi di Macerata

Federico Nicolini

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi di Macerata

ANDARE ALL'ESTERO? QUESTIONE DI COMPETENZE!

Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese è considerato inevitabile, ma anche pieno di insidie. In questo contributo traduco in chiave manageriale il modello di Prange e Verdier (2011) sulle competenze dinamiche che l'impresa deve possedere (e alimentare nel tempo) per gestire il processo di internazionalizzazione in modo efficace.

Introduzione

È noto che il contesto competitivo in cui si trovano ad operare imprese di piccole, medie o grandi dimensioni è profondamente cambiato e, in misura più o meno marcata, in costante evoluzione. La dinamicità dei mercati è tale per cui se da un lato è abbastanza scontato suggerire al management delle imprese che lo sviluppo internazionale è una scelta irrinunciabile di fronte a mercati domestici relativamente stagnanti, dall'altro è altrettanto complesso offrire indicazioni univoche rispetto alle scelte di dove, come e perché entrare in un mercato estero. Le attuali turbolenze che interessano i Paesi emergenti acuiscono questo problema dopo anni durante i quali i cosiddetti BRICS (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa) sembravano mete obbligate. Se poi consideriamo le evoluzioni istituzionali, la minore produttività, la presenza di mercati interni non particolarmente attraenti o l'aumento del costo del lavoro, la complessità delle scelte aumenta, così come quella delle analisi utili a dare risposte non temporanee alle ragioni di sviluppo internazionale e alle scelte di localizzazione. Possiamo aggiungere che, se l'impresa, o le persone che vi operano, non hanno maturato nel tempo competenze per la gestione dei processi di internazionalizzazione, anche la scelta della modalità più appropriata di ingresso può diventare uno scoglio particolarmente difficile da superare. Su quali basi impostare quindi un piano di

sviluppo internazionale? Su quali ragioni ancorare le scelte di internazionalizzazione? In questo articolo, prendendo spunto dal lavoro di Prange e Verdier “Dynamic capabilities, internationalization processes and performance”, pubblicato nel 2011 su *Journal of World Business*, cercheremo di offrire indicazioni utili a imprenditori e manager (in particolare di piccole e medie imprese) per sviluppare efficaci processi di internazionalizzazione.

Il ruolo di risorse e competenze nei processi di internazionalizzazione

Il punto da cui parte l'articolo di Prange & Verdier (2011) è il ruolo che risorse e competenze giocano nei processi di internazionalizzazione, sia nel caso di imprese che si internazionalizzano con un approccio graduale in Paesi “vicini”, sia nel caso di imprese che si internazionalizzano immediatamente dopo la nascita avendo come orizzonte di riferimento il mondo intero, le cosiddette imprese born-global di Knight e Cavusgil (2004). L'accento tuttavia non è posto solo sulla dotazione di risorse disponibile al momento del primo ingresso in un mercato estero ma anche sui successivi processi che assicurano apprendimento, attraverso i quali l'impresa riconfigura e adatta il suo patrimonio di risorse in maniera dinamica e contingente alle caratteristiche del mercato. Considerare contemporaneamente il momento “iniziale” e i momenti “successivi” dello sviluppo internazionale significa adottare un punto di vista più realistico e coerente rispetto alle esigenze gestionali dell'impresa. Il management deve gestire le fasi iniziali di individuazione delle opportunità, analisi e definizione di un business plan, ma allo stesso tempo si trova a gestire sviluppi successivi che possono richiedere la revisione delle scelte iniziali sulla quantità di risorse investite, sul tipo di attività e sulle soluzioni organizzative adottate. Il processo di internaziona-

lizzazione è in quanto “processo” un circolo (auspicabilmente) virtuoso che si può distinguere idealmente in 4 fasi:

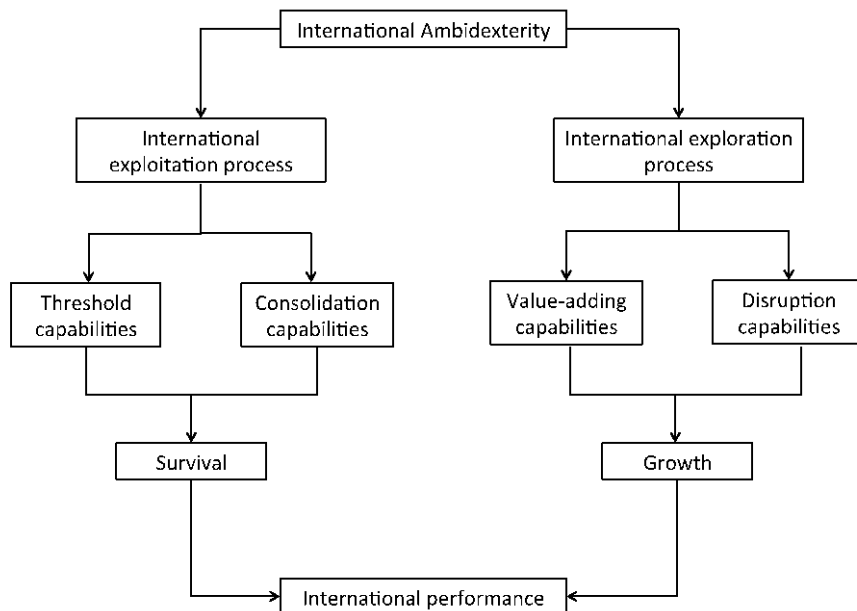
- la prima fase prevede il trasferimento di risorse e competenze in un Paese estero al fine di cogliere le opportunità individuate;
- la seconda fase prevede la creazione di una rete di relazioni internazionali;
- la terza fase, alimentata dalle opportunità create dalla seconda, è relativa all’accesso a risorse e competenze nel mercato/nei mercati in cui l’impresa opera;
- la quarta fase è relativa ai processi di apprendimento che devono essere attivati affinché l’impresa nel suo complesso si avvantaggi delle risorse e competenze a cui ha accesso localmente, assicurando che diventino opportunità per l’intero gruppo.

La capacità di gestire efficacemente le fasi di cui sopra è condizione necessaria per l’efficacia del processo di internazionalizzazione. Essa richiede il possesso di risorse (a livello domestico) da poter destinare al mercato estero di destinazione. Tuttavia, la sola disponibilità di risorse, se non assistita da adeguati processi di trasferimento, integrazione, e apprendimento può offrire nella migliore delle ipotesi vantaggi temporanei. Questa prospettiva consente di leggere sia i casi di imprese che riescono ad accedere in modo efficace ai mercati esteri, sia i processi di de-internazionalizzazione da parte di imprese che, a distanza di anni dall’ingresso in un Paese estero, rivedono la propria scelta azzerando la presenza internazionale per incapacità di evolvere in maniera coerente ai cambiamenti del Paese.

Modelli di internazionalizzazione e tipologia di competenze

Secondo il modello di Prange e Verdier (Figura 1) le imprese possono adottare strategie di internazionalizzazione diverse, cui sono associate competenze diverse. La diversità nelle strategie di internazionalizzazione è definita dall'obiettivo ultimo che l'impresa persegue e che può essere distinto in due categorie principali. Da un lato, la replica nel Paese estero delle competenze, tecnologie, e paradigmi sviluppati per il mercato domestico. Dall'altro, lo sviluppo internazionale finalizzato allo sviluppo di nuove competenze, non sviluppate precedentemente per il mercato domestico. Utilizzando una terminologia consolidata in letteratura e introdotta da March, (1991), mentre le prime sono strategie cosiddette di *exploitation* (letteralmente "sfruttamento"), le seconde sono di *exploration* (letteralmente di esplorazione).

Figura 1 – Competenze, internazionalizzazione e performance



Fonte: Prange e Verdier, 2011 (con adattamenti)

Si possono riferire alle strategie di exploitation tutte le scelte di internazionalizzazione in cui l'impresa ha l'obiettivo di esportare il suo prodotto o il suo

sistema di offerta senza necessariamente adattarlo al contesto locale o quando l'impresa è alla ricerca di vantaggi di costo tali da consentirle di replicare il suo modello produttivo in un Paese estero, come nel caso delle strategie di delocalizzazione. Viceversa, le strategie di exploration sono finalizzate all'accesso a risorse non disponibili nel mercato domestico (per esempio risorse tecnologiche), come nel caso delle imprese che creano unità organizzative in aree dove sono presenti ecosistemi ad elevata concentrazione di imprese, Università o altri tipi di organizzazioni specializzate in particolari attività di ricerca o settori produttivi.

Le competenze dinamiche per le strategie internazionali di exploitation

I processi di internazionalizzazione basati sull'exploitation prevedono lo sfruttamento di competenze esistenti attraverso l'estensione di risorse a nuovi contesti senza adattamento delle stesse. In questo senso, le strategie di exploitation sono "guidate" dalle scelte precedenti e dall'esperienza accumulata nel contesto domestico. Le competenze coerenti con questo tipo di scelte strategiche sono di due tipi secondo Prange e Verdier (2011): le cosiddette competenze soglia (*threshold capabilities*) e le competenze di consolidamento (*consolidation capabilities*). Le competenze soglia rappresentano una condizione necessaria, ma non sufficiente, per intraprendere un processo di internazionalizzazione che può prendere avvio, appunto, solo nel momento in cui l'impresa ha accumulato (nel Paese di origine) competenze sufficienti per poter dedicarne una parte allo sviluppo internazionale. Le competenze soglia sono per esempio le competenze collegate al marketing, alla gestione dei processi di innovazione, o di gestione delle risorse umane, per fare solo alcuni esempi. L'idea alla base delle competenze soglia è che prima di intraprendere un percorso di sviluppo inter-

nazionale, anche in un solo Paese estero “vicino” sotto il profilo geografico e culturale, è fondamentale per l'impresa disporre di competenze tali da analizzare le caratteristiche della domanda e identificarne le potenziali similarità o differenze rispetto al mercato domestico, come nel caso delle competenze di marketing. Oppure, è necessario sviluppare adeguate competenze per la gestione dei processi di innovazione, al fine di assicurare all'impresa la capacità di saper gestire un numero crescente di progetti dato che l'ingresso in un mercato estero si può accompagnare con un aumento di richieste da parte di clienti diversi. Ancora, la disponibilità di competenze di gestione delle risorse umane si rivela competenza soglia nel momento in cui l'impresa gestisce personale espatriato.

La seconda categoria di competenze (*consolidation capabilities*), è relativa alla disponibilità di strutture e processi organizzativi finalizzati alla ricerca e allo sfruttamento di opportunità nei mercati esteri. Le competenze di consolidamento appaiono quindi come un completamento delle competenze soglia. Per loro natura, le cosiddette competenze soglia sono statiche e rappresentano la dotazione (iniziale) di risorse dell'impresa, mentre le competenze di consolidamento sono finalizzate ad attivare processi di apprendimento e di analisi delle opportunità successive nel singolo mercato estero o per effetto della combinazione dei mercati esteri in cui l'impresa opera. Pensiamo per esempio alla costituzione di unità organizzative (o più semplicemente a meccanismi di coordinamento) dedicati al presidio dei vari mercati esteri, alla costante analisi delle loro evoluzioni, alla condivisione di quanto appreso tra le varie unità organizzative, all'articolazione della conoscenza accumulata al fine di creare una memoria organizzativa utile per sviluppi futuri. La creazione una unità organizzativa (funzione o divisione) dedicata o la definizione di comitati periodici tra i responsabili dei vari Paesi/mercati sono solo due esempi che possono favorire il consolidamento delle risorse e dell'esperienza accumulata.

Le competenze dinamiche per le strategie internazionali di exploration

Le strategie di esplorazione a livello internazionale richiedono competenze dinamiche particolari. Si tratta di strategie in cui l'impresa può fare leva, solo in parte, su competenze già sedimentate e che richiedono lo sviluppo di risorse e competenze nuove. Adottando questo tipo di strategie, l'impresa deve sviluppare due tipi di competenze che Prange e Verdier definiscono *competenze value-adding* (competenze "che aggiungono valore") e *competenze disruption* (ovvero "di rottura").

Le competenze *value-adding* assicurano all'impresa la capacità di accedere alle risorse di altre imprese e di ricombinarle con risorse proprie attraverso efficaci relazioni inter-organizzative con imprese di Paesi esteri. In altri termini, attraverso strategie di *exploration* l'impresa crea risorse nuove, dalla combinazione di risorse tra loro complementari. È il caso, per esempio, di imprese che dispongono di competenze tecnologiche di base ma che non hanno la conoscenza sufficiente sulle opportunità che i mercati esteri possono offrire. Per l'ingresso nel mercato estero diventa fondamentale la relazione con un partner locale che possa completare la lacuna dell'impresa e definire la proposta di valore e il modello operativo più efficace per avvantaggiarsi (nel mercato estero) della competenza tecnologica dell'impresa. Per arrivare a questo risultato l'impresa non solo deve individuare il partner giusto, ma deve anche negoziare le varie clausole del possibile accordo (che può essere di licenza ma anche una joint venture) e assicurare, in modo dinamico, che vi siano i meccanismi di coordinamento e di controllo tra i due partner affinché i risultati preventivati trovino

realizzazione e prevengano comportamenti opportunistici.

Anche se Prange e Verdier non entrano nei dettagli di questo tipo di competenze, la descrizione del significato di competenze *value-adding* porta inequivocabilmente alle cosiddette competenze relazionali già identificate da altri autori, tra cui Dyer e Singh (1998). Le competenze relazionali sono processi imprenditoriali e manageriali finalizzati a:

- identificare il partner “giusto”, ovvero il partner complementare, attraverso una corretta analisi delle risorse e competenze di ciascuno;
- favorire l’investimento in risorse specifiche rispetto all’oggetto della relazione;
- impostare i meccanismi di condivisione che assicurino pari accesso alle nuove conoscenze, e i sistemi di governance della relazione che assicurino efficaci processi decisionali.

Le competenze “di rottura” (*disruption capabilities*) sono le competenze necessarie alle imprese in cui il processo di internazionalizzazione richiede un ripensamento profondo del proprio modello di business o di routine operative consolidate. Tali competenze possono risiedere a livello di singola unità operativa (sede) estera o a livello di impresa nel suo complesso. A livello di singola sede estera le competenze “di rottura” assicurano la capacità di adattamento specifico al contesto locale e sono tanto più necessarie quanto più l’impresa, data la sua strategia e le condizioni del mercato estero in cui opera, deve privilegiare il massimo adattamento locale a scapito delle economie di scala e di specializzazione conseguenti a scelte orientate alla standardizzazione globale. In questo senso le competenze *disruption* hanno a che vedere, per esempio, con le soluzioni organizzative che l’impresa adotta a livello di singola unità estera in termini di risorse e potere decisionale di cui la sede è dotata. Un’elevata disponibilità di risorse combinata a soluzioni organizzative che favoriscono la responsabilizza-

zione e il decentramento decisionale nella sede estera assicurano lo sviluppo di competenze “di rottura”.

La presenza di questo tipo di competenze appare tanto più necessaria quanto più l’impresa ha intrapreso un percorso di sviluppo internazionale rapido con l’ingresso in Paesi tra loro distanti sotto il profilo culturale e istituzionale. Detto in altri termini, quanto maggiore è il numero di Paesi in cui un’impresa opera con modelli di business diversi, tanto più sentita sarà la necessità di competenze *disruption*.

Internazionalizzazione e performance

La scelta tra strategie di internazionalizzazione *exploitation* vs strategie di internazionalizzazione *exploration* è (naturalmente) una scelta specifica dell’impresa. Tale scelta è condizionata dalla combinazione di un trade-off noto nello sviluppo internazionale ovvero tra la pressione per assicurare adattamento locale (da cui la maggiore capacità di rispondere a specifiche esigenze del mercato internazionale) e la pressione per assicurare standardizzazione a livello globale (da cui il rafforzamento di economie di scala e di specializzazione). Nonostante la presenza di settori in cui si osserva una crescente utilità della standardizzazione globale (come nel caso dell’automotive), vi sono settori in cui l’esigenza di adattamento locale prevale e con ogni probabilità si va rafforzando (si pensi per esempio al settore alimentare). Detto questo, la scelta tra strategie di internazionalizzazione alternative va ponderata rispetto agli obiettivi di crescita della singola impresa. Il modello sviluppato da Prange e Verdier (2011) collega le competenze per l’internazionalizzazione con le performance che è ragio-

nevole attendersi dal perseguire l'una o l'altra delle strategie indicate. Le caratteristiche della strategia di internazionalizzazione basata su *exploitation* assicurano continuità rispetto all'esistente e minori rischi per l'impresa che la intraprende. Viceversa, una strategia di internazionalizzazione basata su *exploration* comporta rischi maggiori perché l'impresa punta sullo sviluppo di nuovi prodotti in nuovi mercati. Di conseguenza, mentre una strategia di internazionalizzazione basata su *exploitation* è correlata a una maggiore probabilità di sopravvivenza, una strategia di internazionalizzazione basata su *exploration* è correlata a una maggiore probabilità di crescita.

Una visione integrata degli effetti sulla performance di strategie di internazionalizzazione diverse suggerisce pertanto che strategie *exploration* necessitano di strategie *exploitation* per stabilizzare e sedimentare le nuove opportunità che sono state generate dalle prime, così come strategie *exploitation* necessitano di strategie *exploration* onde evitare il rischio di obsolescenza. In altri termini, le imprese devono bilanciare strategie diverse al fine di assicurare nel corso del tempo e/o attraverso l'ingresso in nuovi mercati geografici, sia la sopravvivenza che la crescita dell'impresa .

La capacità dell'impresa di combinare strategie *exploration* e *exploitation* nei processi di internazionalizzazione viene definita da Prange e Verdier "*international ambidexterity*" (ambidestria internazionale). Oltre alle competenze di cui abbiamo discusso poco sopra, le imprese dovrebbero sviluppare la capacità di essere ambidestre a livello internazionale, ovvero ricombinare scelte di internazionalizzazione diverse, perseguite in Paesi diversi e/o in momenti diversi. Solo operando in questo modo l'impresa potrà assicurarsi un processo di sviluppo internazionale in cui crescita e profittabilità evolvono di pari passo.

Le imprese possono sviluppare la capacità di essere ambidestre perse-

guendo in momenti diversi strategie di internazionalizzazione diverse o attraverso l'uso di unità organizzative distinte a cui affidare il compito di attuare strategie di internazionalizzazione diverse. L'efficacia della separazione temporale o della separazione organizzativa delle strategie di *exploration* e di *exploitation* è stata dimostrata anche in altri studi. In studi recenti (Gupta, Smith, e Shalley, 2006).

Conclusioni

Il modello di Prange e Verdier (2011) sottolinea che strategie di internazionalizzazione diverse necessitano di competenze diverse e che a strategie di internazionalizzazione diverse corrispondono performance diverse in termini di crescita o sopravvivenza. Il messaggio che se ne ricava è l'importanza di sviluppare organizzazioni ambidestre nello sviluppo internazionale delle imprese al fine di riconciliare il trade-off tra *exploration* ed *exploitation*.

Pur con i limiti di un modello teorico, il modello di Prange e Verdier (2011) offre alcuni spunti di riflessione importanti per la pratica manageriale e che aiutano a dare una risposta ai quesiti da cui siamo partiti. Proviamo a sintetizzarli.

In primo luogo il modello chiarisce che le strategie di internazionalizzazione possono avere obiettivi diversi e ciò non solo perché le imprese possono ricercare nuovi mercati, nuove tecnologie o più semplicemente vantaggi di costo. La diversità, piuttosto, va ricercata nelle competenze, nei processi organizzativi o nei modelli di business rispetto al contesto domestico o tra Paesi diversi. Quanto più l'impresa fa leva su risorse e competenze esistenti tanto più la

sua strategia di internazionalizzazione sarà una strategia di *exploitation*. Viceversa, la ricerca di nuovi prodotti o nuovi modelli sarà coerente con strategie di internazionalizzazione di *exploration*.

In secondo luogo, acquisire consapevolezza del tipo di strategia di internazionalizzazione che l'impresa sta adottando favorisce processi coerenti di valutazione delle risorse interne. Se l'impresa adotta una strategia di *exploitation* dovrà valutare le sue competenze soglia e le competenze di consolidamento. Allo stesso tempo, se l'impresa adotta una strategia di *exploration* dovrà valutare il potenziale di competenze *value-adding* e di "rottura". Le due strategie sono distinte ma il successo internazionale dell'impresa è duraturo solo se l'impresa è in grado di ricombinare il trade-off tra le due strategie, adottandole contemporaneamente (in unità organizzative diverse) o in sequenza temporale.

In terzo luogo, il modello sviluppato da Prange e Verdier (2011) può essere considerato uno strumento diagnostico che consente, preventivamente, di valutare quale è la strategia di internazionalizzazione che l'impresa può perseguire in un dato momento. Il confronto tra la tipologia e la qualità delle competenze disponibili a livello di impresa e le opportunità offerte dal mercato estero consente di fare il matching più appropriato per assicurare coerenza dinamica tra l'evoluzione del contesto competitivo e le condizioni interne dell'impresa. L'individuazione di eventuali scostamenti saprà indirizzare anche opportuni piani di investimento.

Bibliografia

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <http://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693–706.

Knight, G. a, & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334–334. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.

Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>

Diego Campagnolo

Professore Associato di Organizzazione Aziendale

Università degli Studi di Padova

PARTE SECONDA

PUNTI DI VISTA

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NEI PROCESSI DI SPENDING REVIEW DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

Il tema della Spending Review (SR), enfatizzato dalle più recenti crisi economico-finanziarie che hanno investito l'Europa, costituisce da tempo un'area di forte interesse per studiosi, amministratori, manager e politici.¹ In Italia l'istituzionalizzazione della SR è avvenuta rendendo la revisione della spesa parte dell'ampio processo di riforma del bilancio pubblico, previsto con la legge n.196 del 2009. La regolamentazione normativa, con i conseguenti dibattiti pubblici, ma soprattutto le più concrete esperienze applicative, hanno evidenziato, tuttavia, che la SR non rappresenta un campo d'interesse per i soli studiosi ed esperti di area contabile e finanziaria. È, infatti, ormai largamente riconosciuto che il termine SR fa riferimento ad un concetto più ampio rispetto a quello tradizionale di puro "contenimento delle spese" di una pubblica amministrazione.² Nelle esperienze internazionali più mature e di maggior successo, infatti, gli interventi di SR indicano finalità di riduzione dei costi di funzionamento e di efficienza nelle spese, ma si concretizzano spesso in un ampio e variegato programma di sviluppo del sistema amministrativo, assumendo, in primo luogo, il significato di miglior utilizzo delle risorse disponibili.³ Si determina, pertanto, un campo di particolare interesse per la scienza organizzativa, costituito dalla definizione dei criteri e delle soluzioni tecniche idonee a guidare l'attuazione di tali iniziative, e

¹ De Ioanna, 2013; Cottarelli, 2013; Vandierendonck C. (2014), Kelleners, 2014.

² Flora, Mercurio, 2015.

³ Allegro, Formato, 2015.

dalle condizioni che possono contribuire a determinarne il successo.

Le crisi economiche e finanziarie degli ultimi tempi, dunque, aumentano la complessità che il management pubblico è chiamato a governare e impongono una riflessione sugli approcci e sui modelli d'intervento per la razionalizzazione della spesa, ma più in generale, sull'esigenza di cambiamento dell'organizzazione dei sistemi pubblici. Alcuni punti di questa discussione, integrati in un framework di analisi unitario, composto da variabili interne (si vedano i paragrafi 1, 2, 3 e 4) e da fattori esterni alle organizzazioni pubbliche (paragrafi 5 e 6), possono costituire un valido supporto alla definizione di un approccio più efficace alla SR.

1. L'esigenza di un approccio strategico al cambiamento

Una chiara e articolata analisi delle caratteristiche del contesto internazionale in cui la SR è stata realizzata negli ultimi decenni permette di approfondire e interpretare con maggiore efficacia tali interventi, alla luce delle importanti dicotomie e contraddizioni che la scienza e la pratica manageriale hanno evidenziato nelle fasi d'attuazione. Se si analizza l'ampio campo dei casi internazionali, risulta evidente quanto sia essenziale, quando si ragiona sui modelli di attuazione della SR, porre al centro della riflessione la relazione tra a) output e outcome che un'amministrazione intende perseguire e b) caratteristiche e quantità delle risorse che essa impiega. Gli interventi di SR di maggior successo, infatti, sono concepiti in una cornice strategica chiara (mission) e assumono in sé la logica del cambiamento (incrementale o radicale) dei processi di lavoro in cui si realizza l'azione pubblica. Lo sviluppo di un processo di SR passa attraverso una corretta visione delle attività organizzative e dei risultati attesi e dichiarati, valutati e mi-

surati rispetto alle condizioni di contesto, alle competenze disponibili e, non ultimi, ai valori culturali che emergono nella specifica compagine organizzativa.⁴ In sintesi, un programma di SR dovrebbe essere inteso sempre come una componente di una più ampia “strategia”, evidenziando l’importanza per l’organizzazione di dotarsi di una strumentazione manageriale/direzionale ben congegnata per il successo del programma. La volontà e la forza del bisogno di “razionalizzare” le spese non sono, infatti, sufficienti, nel tempo, per incidere in modo permanente sul funzionamento effettivo delle organizzazioni. Se l’approccio alla SR deve essere correttamente inteso come un approccio al cambiamento organizzativo, è allora possibile attingere in modo proficuo a quanto la scienza organizzativa e le esperienze manageriali propongono in termini di riflessione e di risultati già consolidati sull’argomento. La letteratura organizzativa, infatti, consente di evidenziare le caratteristiche dei diversi approcci strategici al cambiamento⁵, le condizioni che rendono tali approcci più coerenti e quindi di successo, i ruoli che devono essere garantiti nel processo di transizione e soprattutto le resistenze cui occorre preparare il management che deve condurlo.⁶

Secondo questi approcci teorici nei processi di cambiamento, in primo luogo, in ogni processo di Change Management, l’antefatto essenziale che crea le condizioni per il vero successo del cambiamento è l’esistenza e la condivisione di una “vision”;⁷ un punto di arrivo espresso in termini chiari e coerenti a beneficio di tutti gli attori che saranno coinvolti nel processo stesso. Una visione del futuro per un’organizzazione che investe nel cambiamento è necessariamente con-

⁴ Govindarajan, Fisher, 1990.

⁵ Burnes, 2004.

⁶ Bridges, 2009.

⁷ Kettinger e Grover, 1995.

notata da una cultura manageriale fatta di tempi chiari di realizzazione degli interventi, di soggetti da coinvolgere in differenti tipologie di partnership e d'iniziative, di costi e di benefici da negoziare in via preliminare o durante la gestione del programma. Una visione matura del percorso di cambiamento può contribuire alla creazione di una comune base di conoscenza, di legittimazione e di commitment tra gli attori coinvolti nel progetto, attenuando in tal modo le inevitabili resistenze.

In secondo luogo, è necessaria una robusta fase di programmazione; una fase, cioè, in cui gli obiettivi specifici del cambiamento siano "interpretati", modellati e calibrati, rispetto alle specifiche condizioni strutturali e relazionali di partenza, per la necessaria armonizzazione tra le diverse voci di spesa di quella configurazione organizzativa.

Un processo di cambiamento di questo genere, tuttavia, difficilmente fornisce risposte efficaci e durevoli rispetto ad esempio a obiettivi di riduzione dei costi di funzionamento di un'organizzazione pubblica, se questi sono calati dall'alto e, soprattutto, se sono imposti in modo uniforme a differenti popolazioni di amministrazioni.

2. La multidimensionalità del cambiamento nella PA

A seguito dell'evoluzione di un complesso di fattori di carattere politico, economico, tecnologico e normativo nel corso degli ultimi decenni i sistemi pubblici sono stati investiti da importanti spinte all'innovazione, oltre che all'efficientamento dei loro apparati. Al mutare del contesto entro il quale le organizzazioni pubbliche operano, è maturata, infatti, una generalizzata esigenza di trasformazione, necessaria per garantire l'erogazione di servizi innovativi e di qualità a gruppi di utenti portatori di istanze diverse e sempre più complesse. La logica della produttività e dell'efficienza dell'agire pubblico si è affiancata così

all'esigenza sempre più forte di garantire efficacemente i diritti degli individui e di promuovere lo sviluppo delle collettività con attente azioni di programmazione e di regolazione. A tali spinte evolutive è corrisposto in ambito scientifico l'emergere di molteplici paradigmi teorici, tra i quali si sono affermati quello del New Public Management (NPM), della Public Governance e della Public Service Motivation che hanno contribuito a comprendere e interpretare in modo più approfondito la complessità e la numerosità dei paini di intervento chiamati in causa.

Il NPM è stato definito come un insieme di approcci e tecniche manageriali concepiti nel settore privato e ritenute di particolare utilità anche per il settore pubblico.⁸ Il rafforzamento di tali approcci è avvenuto nel corso degli anni 80' a seguito di importanti programmi di riforma attuati in Europa a partire da un principio generale: gli organi di governo pubblico hanno il ruolo e la responsabilità, non solo di fornire servizi pubblici, ma di assicurare che tali servizi siano forniti nel migliore dei modi, promuovendo e regolando un sistema di attori che in una logica di cooperazione e competizione intervenga con diversi ruoli e competenze. Gli studi successivi alla nascita del filone del NPM, ma ancor di più la realizzazione di alcune esperienze rilevanti, hanno consentito di riflettere sui limiti dello stesso paradigma⁹: le potenzialità della strumentazione e dei principi manageriali non sono in grado, da soli, di sanare i gap di qualità delle scelte pubbliche, né sempre risolvono il problema della giusta regolazione dei rapporti tra politica e amministrazione.

Lo sviluppo degli studi sulla Public Governance (PG) avviene intorno agli anni novanta come naturale prosecuzione del NPM ma, rispetto ad esso, adotta

⁸ Armstrong, 1998; Flynn, 2002.

⁹ Miller e Dunn, 2007; Mongkol, 2011.

una logica che ridimensiona il ruolo del managerialismo pubblico che enfatizza prevalentemente una visione efficientista a scapito del ruolo delle scelte politiche. La governance è un concetto multidimensionale spesso associato ai modelli concepiti per condurre le riforme delle pubbliche amministrazioni, e quindi, per realizzare il cambiamento. In tal senso la PG è da intendersi come un approccio che non nega, ma, piuttosto, tenta di migliorare quanto definito dal movimento del NPM, enfatizzando il ruolo e le responsabilità del decision making e auspicando il maggiore coinvolgimento di tutti gli stakeholder nel processo decisionale.¹⁰

Tra gli aspetti problematici rilevati nelle esperienze di cambiamento delle pubbliche amministrazioni più fortemente ispirate al NPM e alla PG c'è il tema della motivazione dei dipendenti pubblici. Su questo aspetto insiste il movimento culturale della Public Service Motivation (PSM), formalizzato tra gli anni settanta e ottanta e di recente tornato all'attenzione degli studiosi.¹¹ La PSM può essere definita come l'orientamento personale che ispira il comportamento di un dipendente pubblico, teso a promuovere il benessere generale degli individui e delle collettività cui esso rivolge i suoi servizi.¹² Secondo questa teoria, compito principale del management pubblico è supportare i propri collaboratori nel comprendere i motivi di gratificazione e di soddisfazione intrinseca associati allo svolgimento di lavori rivolti a promuovere l'interesse pubblico e nel valorizzare comportamenti ispirati alla giustizia sociale, allo spirito di sacrificio e al dovere civico.

Un intervento consapevole di SR non può prescindere dunque, oltre che da

¹⁰ Rhodes, 2007.

¹¹ Durant *et al.*, 2006.

¹² Perry, 1996.

una chiara cornice strategica, dai tre piani evidenziati: a) un approccio professionale alla gestione del cambiamento; b) la strutturazione di modelli aperti e concertativi di governance per l'adozione e l'attuazione di scelte pubbliche; c) la valorizzazione delle competenze e dei comportamenti dei dipendenti pubblici.

3. Il ruolo del management per il cambiamento

Lo sviluppo e il successo di un cambiamento è dunque strettamente collegato alla "qualità" del contesto che lo promuove, che deve dimostrarsi capace, al di là delle affermazioni retoriche, di interiorizzare i segnali e le spinte verso una nuova condizione strategica e operativa; ma, come già rilevato, deriva anche dalle sensibilità e dal grado di attenzione che si dà al tema della gestione del cambiamento e alla strumentalità necessaria alla sua conduzione. L'impostazione tradizionale delle teorie sul Change Management ha dimostrato di essere più attenta agli aspetti propriamente tecnico-manageriali, con una spiccata attenzione alle tipologie di cambiamento, alle modalità di governo delle variabili decisionali dal parte del management e alle possibili azioni da mettere in atto per guidare al meglio i percorsi di trasformazione. Il cambiamento è presentato spesso in questi approcci come qualcosa di oggettivo, di volontario ed imparziale, o meglio uno strumento utile a risolvere uno specifico problema e a favorire un migliore funzionamento delle organizzazioni.¹³ Questa modalità di sistematizzazione, ha manifestato ben presto evidenti limiti di applicabilità in condizioni di incertezza ed è stata superata dal nuovo dibattito manageriale che ha introdotto, insieme alla dimensione tecnica e gestionale, anche quella sociale.¹⁴ La razionalizzazione delle spese va, quindi, saggiamente interpretata come

¹³ Jones, 2013.

¹⁴ Kotter, 1995; 2011.

la risultante di una più ampia trasformazione che investe tutti gli aspetti e le persone che contribuiscono al funzionamento di un ente. Questo è naturalmente un livello di complessità, tipicamente insito in ogni iniziativa di Change Management (quale la SR nei fatti si presenta), che può essere fronteggiato al meglio solo con un consapevole utilizzo di strumenti coerenti e con una marcata sensibilità manageriale rispetto alla negoziazione degli interessi in gioco nell'arena del cambiamento.

Nonostante l'importanza dei processi programmatori già rilevata, infatti, la risorsa realmente essenziale in ogni processo di Change Management spesso si dimostra essere la competenza manageriale nella gestione dei modelli organizzativi "emergenti". La sensibilità e la competenza del manager sono essenziali per interpretare tali modelli e per incidere in modo duraturo sulle caratteristiche di funzionamento delle Amministrazioni e, dunque, anche sui loro effettivi livelli di spesa. Abilità e comportamenti che devono coniugare il "professionismo" nella conduzione del cambiamento e nella predisposizione della strumentazione manageriale di supporto, ma anche marcati tratti distintivi di leadership e di capacità negoziali.

4. L'infrastruttura del cambiamento: le competenze e l'orientamento culturale

Il rischio di fallimento per un processo di SR è simile a quello con cui si confrontano anche i più tradizionali processi di riforma amministrativa. Le pubbliche amministrazioni, infatti, spesso sono spinte alla trasformazione da annunci di cambiamenti radicali che hanno per oggetto la ristrutturazione organizzativa, il downsizing/delaying, la riprogettazione dei ruoli, l'innovazione tecnologica e il Business Process Reengineering. Altrettanto spesso, però, queste riforme si esauriscono in marginali adeguamenti degli effettivi modelli di funzionamento

che si dimostrano capaci di un elevato tasso di rigidità e di capacità di resistenza. Tale circostanza sposta allora il focus dell'analisi dal contenuto e dalla tipologia del cambiamento ideato a quello delle risorse necessarie per attivarlo. Per la buona riuscita di un programma di cambiamento, anche finalizzato alla SR, occorre garantire, infatti, capacità di apprendimento, change capabilities e sviluppo delle competenze professionali in tutta la compagine organizzativa.¹⁵ Il risultato del cambiamento, infatti, normalmente si realizza in un percorso che interessa contemporaneamente la dimensione dell'apprendimento, quella dello sviluppo delle risorse e quella della gestione del potere.¹⁶

Nessun rinnovamento può infatti concretizzarsi in un sistema organizzativo senza l'attivazione di meccanismi di apprendimento dedicati e partecipati che, oltre a creare le premesse per nuovi modelli di organizzazione del lavoro, contribuiscano alla ridefinizione dei sistemi di potere esistenti. Questo perché le "coalizioni dominanti" tenderanno naturalmente a convogliare gli sforzi e i contenuti dei sistemi di apprendimento verso situazioni già consolidate o verso propri interessi ed obiettivi.

Il coinvolgimento delle risorse umane rappresenta, quindi, uno degli aspetti di maggiore complessità dal punto di vista delle modalità di governo del cambiamento. Lo sviluppo dell'azione organizzativa è alimentato, infatti, sia da obiettivi e compiti ben definiti e dichiarati in maniera esplicita, sia da aspetti emozionali, il più delle volte inconsci, che costituiscono ciò che alcuni autori definiscono la "zona d'ombra" delle organizzazioni.¹⁷

Dunque è nel delicato passaggio dalla dimensione di individuo a quella di

¹⁵ Martinez *et al.*, 2015.

¹⁶ Moran e Blauth, 2007; Boonstra e Bennebroek Gravenhorst, 1998.

¹⁷ Perini, 2007.

gruppo che va costruito faticosamente e con devozione un percorso di cambiamento. In questa ottica la cosiddetta inerzia organizzativa, intesa come tendenza a preservare uno status quo, rappresenta qualcosa di molto diverso da una patologia, in quanto naturale tendenza ad attuare meccanismi di difesa a tutto ciò che è nuovo ed inaspettato.

5. L'instabilità delle condizioni di contesto e la sfiducia

La fisiologica rigidità dei modelli organizzativi pre-esistenti a fronte di una "minaccia" di cambiamento si manifesta spesso nelle esperienze concrete maturate nel nostro panorama nazionale, in concomitanza con alcuni fattori di forte criticità: la turbolenza del contesto politico/istituzionale, il conflitto tra management e commitment politico, la sfiducia di fondo dell'opinione pubblica.

Le repentine ed imprevedibili trasformazioni nei gruppi di controllo e di governo delle amministrazioni, le ripercussioni delle evoluzioni del contesto politico e istituzionale, i comportamenti manageriali più orientati alla costruzione di alleanze e coalizioni che alla realizzazione di risultati e programmi, creano spesso un assordante "rumore" di fondo che avvolge e limita le iniziative di cambiamento. L'implementazione dei progetti di sviluppo organizzativo sono spesso ostacolate dal continuo rimescolarsi "delle carte" che riguardano le "regole del gioco" e le caratteristiche del potere politico che controlla e determina le trasformazioni realmente perseguite.

In più, spesso, alla debolezza della politica locale ha fatto riscontro quella degli organi di governo regionale che spesso assecondano passivamente le scelte di SR effettuate a livello nazionale, senza tuttavia produrre atti normativi e/o di indirizzo che ne favoriscano concretamente l'attuazione.

Sembra rilevarsi dunque, a tutti i livelli delle amministrazioni pubbliche, una forte resistenza al cambiamento, rispetto alla quale le argomentazioni ra-

zionali e formalmente condivise della revisione della spesa, si scontrano con due ulteriori sistemi di potere, esercitati in forma negativa, rappresentati rispettivamente dalla tendenza a non decidere e alla difesa di assetti che si sono consolidati nel tempo, per i quali è fin troppo facile sollevare argomentazioni “tattiche”.

Si tratta della diffusa espressione del “potere duale” delle organizzazioni pubbliche.¹⁸ Tale criticità determina, specie in una fase iniziale, una forte difficoltà ad acquisire velocemente le informazioni necessarie per individuare gli attori e le fasi principali del processo oggetto di analisi. In altri casi, pur in presenza di istanze legittime e largamente diffuse di innovazione, che spesso accompagnano in modo naturale ad identificare oggetti, contenuti e risultati attesi dal cambiamento, le dinamiche interne tra organi di governo politico e management, già in atto, rendono complessa la formalizzazione e la legittimazione degli impegni.

Infine, la profonda crisi in cui versano la politica e le istituzioni nel contesto nazionale italiano, ha sicuramente generato una profonda sfiducia collettiva e “di fondo” circa le capacità delle pubbliche amministrazioni di rivelarsi quali problem solver dei bisogni della collettività. Così il cambiamento è spesso guardato con sospetto, anche per l’assommarsi di esperienze negative provenienti dal passato.¹⁹

E così da un lato, la dirigenza interna ai corpi amministrativi in evoluzione manifesta costantemente il timore di essere coinvolta passivamente in ottuse “manovre calate dall’alto”, tessute con approccio verticistico e senza chiarezza di intenti e che agiscono da fattore assorbente delle energie emotive positive

¹⁸ de Nardis, 2011.

¹⁹ Zan, 1989.

che pure potrebbero attivarsi. Dall'altro, ciò produce a cascata un processo di delegittimazione e di sfiducia nel management agli occhi dell'opinione pubblica che rischia di incidere sui livelli effettivi di collaborazione, garantiti semmai nelle fasi di attuazione del cambiamento da parte dei gruppi sociali e professionali interessati.

6. La legittimazione e la significatività degli standard per la revisione dei costi e la valutazione delle performance

Un ultimo fattore significativo per la strutturazione di un meta-modello di SR che possa concretamente sostenere lo sforzo di razionalizzazione dei costi di una pubblica amministrazione è costituito dalla disponibilità di informazioni strutturate sui valori standard e sulle altre misure di performance perseguite.

In quanto processo di cambiamento ogni intervento di SR, per le motivazioni già illustrate in precedenza, deve essere corredato dalla chiara definizione dei "punti di arrivo"; visione strategica, ma soprattutto impatti concreti e indicatori target di performance tecnico-operative. In tal senso, ogni target fornito nella fase di avvio di una manovra di SR (come ad esempio quelli relativi a tagli generalizzati di specifiche categorie di costi di funzionamento, spesso imposti dai governi nazionali a categorie di pubbliche amministrazioni), oltre a costituire dei veri e propri vincoli al processo di cambiamento, sono anche un fattore esterno che orienta fortemente le scelte politiche e organizzative più generali di un ente. Le amministrazioni spesso rincorrono, nei limiti delle loro possibilità, questi target, incidendo, in senso più ampio, anche su politiche e ambiti di intervento, semmai più virtuosi e non direttamente connessi ai processi che hanno generato le spese da ridurre o da eliminare. L'esigenza di ridurre i costi legati ad una specifico servizio o ambito operativo, si ripercuote così a macchia d'olio su tutti i settori di attività dell'organizzazione. Ad arginare questo rischio possono

intervenire due importanti fattori di contesto. Da un lato, il processo di cambiamento può essere agevolato dall'esistenza di luoghi organizzativi istituzionali e indipendenti (osservatori, authority, agenzie, centri di ricerca), detentori di fonti strutturate di dati connessi alle specifiche performance e alle categorie di costi che devono essere oggetto di SR (si pensi ad esempio alle fonti di dati sulle performance in ambito sanitario che possono orientare chiaramente sulla definizione dei costi standard di una prestazione o sui costi del personale); dall'altro lo stesso beneficio può derivare dall'esistenza nei provvedimenti governativi centrali di meccanismi trasparenti che consentano aggiustamenti tecnici dei target posti, o meglio imposti, dalla SR. Previsioni regolamentari che consentano margini di flessibilità entro cui definire indicatori e valori target più coerenti con le proprie scelte politiche e soprattutto con proprie specifiche le condizioni organizzative e di contesto. Queste due ulteriori componenti concorrerebbero, in altri termini, a creare "un'infrastruttura istituzionale" idonea a supportare la razionalizzazione dei modelli organizzativi delle pubbliche amministrazioni. L'autonomia e la reputazione dei soggetti terzi che potrebbero contribuire a rilevare e misurare, in ambito nazionale, le performance standard auspicabili, rispetto a famiglie di processi di lavoro ben definite, rappresenterebbero i fattori di garanzia della qualità del processo di valutazione.²⁰ La previsione di un maggior grado di flessibilità nella definizione degli indicatori target per ogni singola amministrazione potrebbe consentire d'interpretare in maniera più ragionevole le specifiche caratteristiche delle diverse realtà organizzative pubbliche, prima di fissare le soglie verso cui deve tendere la SR. Si potrebbe così contribuire ad abbattere le resistenze di cui si è discusso, innalzando il livello di legittimazione

²⁰ Yang e Hsieh, 2007.

delle manovre governative di SR e rafforzando il profilo tecnico delle specifiche richieste di cambiamento che da esse derivano.

Bibliografia

Allegro I., Formato R., (2014), *Smart Spending: Oltre i tagli - Strumenti e metodi per migliorare la Spending Review negli enti locali (e non solo)*, Milano, McGraw-Hill Education (Italy).

Armstrong A. (1998), "A comparative analysis: New public management-the way ahead?" *Australian Journal of Public Administration*, 57(2):12–24.

Boonstra J.J., Bennebroek Gravenhorst K.M. (1998), "Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 7, Issue 2, pp. 97-120.

Bridges W. (2009), *Managing Transitions: Making the Most of Change*, NY, Kindle Edition.

Burnes B. (2004), *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, USA, Pearson Education.

Cottarelli C., (2013), *La spending review: un bilancio*, Roma, IBL Libri (collana Lectio Marco Minghetti).

De Ioanna P. (2013), *A nostre spese. Crescere di più tagliando meglio. Lo Spending Review nell'Italia sprecona*, Roma, Castelvecchi Editore.

de Nardis P. (2011), "Leadership e partecipazione nella società complessa", *Rivista trimestrale di Scienza dell'amministrazione*, n.3.

Durant R., Kramer R., Perry, J.L., Mesch D., Paarlberg L. (2006), "Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited", *Public Administration Review*, 66(4):505–514.

Flora E., Mercurio R. (a cura di), *Esperienze di spending review in enti locali e regioni*, Roma, Collana Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione, Formez.

Flynn N. (2002), *Explaining new public management. New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, London: Routledge, pages 57–88.

Govindarajan V., Fisher J. (1990), "Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance", *Academy of Management Journal*, June 1, vol. 33, no.2, pp. 259-285.

Jones G.R. (2013), *Organizational Theory, Design, and Change (7th Edition)* 7th Edition, Prentice Hall.

Kelleners M. (2014), *Implementing Spending Reviews. Dilemmas and Choices*, Proceeding of 10th Annual OECD Senior Budget Officials Meeting on Performance and Results, DG Budget Federal Ministry of Finance, Germany, <http://www.slideshare.net/OECD-GOV/d2-s5-spending-reviews-germany>.

Kettinger W.J., Grover V. (1995), "Toward a Theory of Business Process Change Management", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, No. 1, Summer, pp. 9-30, Taylor & Francis, Ltd.

Kotter J.P. (2011), *Leading Change*, Boston (US), Harvard Business Review Press.

Kotter J.P. (1995), "Why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, March-April: 113-29.

Martinez M., Esposito V., Mercurio R. (2015), "Un approccio emergente al NPM per un Change Management sostenibile", in Flora E., Mercurio R. (a cura di), *Esperienze di spending review in enti locali e regioni*, Roma, Collana Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione, Formez.

Miller D., Dunn W. (2007), "A critical theory of new public management. Post-communist public administration: Restoring professionalism and accountability", Bratislava: NIS-PAcee.

Mongkol K., (2011), "The critical review of new public management model and its criticisms" *Research Journal of Business Management*, 5(1):35-43.

Moran L., Blauth C. (2007), *Creating a Change-Capable Workforce*, AchieveGlobal.

Perini M. (2007), "L'organizzazione nascosta. Dinamiche inconsce e zone d'ombra nelle moderne organizzazioni", Franco Angeli, Milano.

Perry J.L. (1996), "Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity", *Journal of public administration research and theory*, 6(1):5-22.

Rhodes R.A.W. (2007), "Understanding Governance: Ten Years On" *Organization Studies*, August, vol. 28, no. 8, 1243-1264.

Vandierendonck C. (2014), "Public Spending Reviews. Design, conduct, implementation", European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Economic Papers 525, July, ISSN 1725-3187.

Yang R.K., Hsieh, J.Y. (2007), "Managerial effectiveness of government performance measurement: testing a middle-range model", *Public Administration Review*, Vol. 67 – 5.

Zan S. (1898), "Teoria dell'organizzazione e pubblica amministrazione", in Freddi G. (a cura di) *Scienza dell'amministrazione e politiche pubbliche*, Roma, La Nuova Italia Scientifica, pp.284-285.

Riccardo Mercurio

Professore Ordinario di Organizzazione Aziendale

Università Federico II, Napoli



Dicembre 2015