

AII
259

Economia del dono

*Aspetti psicosociali nello scambio
di esternalità tra imprese*

a cura di

Michela Cortini

Maria Beatrice Ligorio



Copyright © MMVII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 A/B
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1218-5

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: novembre 2007

INDICE

Prefazione	
<i>Maurizio Pallante</i>	9
Presentazione	
<i>Vito Manzari</i>	15
CAPITOLO 1	
Apprendimento e sviluppo organizzativo	
<i>M. Beatrice Ligorio e Teodora Palmiotti</i>	21
1.1 Apprendimento come una risorsa per l'individuo e per la collettività	21
1.2 Apprendimento in azienda	23
1.3 Le componenti contestuali dell'apprendimento	25
1.4 L'apprendimento nelle organizzazioni	28
1.5 L'organizzazione come comunità di pratiche: l'importanza dei significati condivisi	30
1.6 L'organizzazione come sistema di attività entro cui costruire storia e cultura d'impresa	33
1.7 Processi formativi integrativi	34
1.8 Metodi di apprendimento collettivo	36
1.8.1 Open Space Technology	37
1.8.2 EASW – European Awareness Scenario Workshop ...	38
1.8.3 Future search conference	38
1.8.4 Laboratorio per il futuro	39
1.8.5 Metodologia Harold	39
1.9 Apprendere dallo scambio di esternalità	40
Bibliografia	41

CAPITOLO 2

Le esternalità: di cosa si tratta?

<i>Michela Cortini</i>	47
2.1 Esternalità: una definizione multicomposita	47
2.2 All'origine delle esternalità: dalla specializzazione ai distretti marshalliani	50
2.3 Le esternalità: una tipologia	52
2.3.1 Dall'inquinamento alle Human Capital Externalities ...	53
2.3.2 Le esternalità di rete	55
2.3.2.1 La legge di Metcalfe come misura delle esternalità di rete positive	56
2.3.3 Le esternalità da appropriazione	57
2.4 Le soluzioni alle esternalità	57
2.4.1 Soluzioni pubbliche: le imposte ed i sussidi pigouviani	59
2.4.2 Soluzioni private: il teorema di Coase	60
2.4.3 Criticità alle soluzioni classiche	62
2.5 Il riciclaggio di esternalità: il progetto <i>Avanzare</i>	63
Bibliografia	66

CAPITOLO 3

L'impatto psico-sociale delle esternalità sulle comunità

<i>Michela Cortini e Teodora Palmiotti</i>	69
3.1 La <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) tra sviluppo sostenibile e socio-sostenibile	69
3.1.1 CSR e globalizzazione	69
3.1.2 Le direttive CEE	72
3.1.3 I diversi <i>stakeholder</i>	76
3.2 Le esternalità: il connubio possibile tra etica d'impresa e profitto	79
3.2.1 Le nuove tecnologie al servizio della CSR	80
3.2.2 Buone pratiche nello di scambio di esternalità: il caso delle Banche del Tempo	83
3.3 Gli effetti delle esternalità sulle comunità	84
3.3.1 Le esternalità come volano dello sviluppo industriale .	84
3.3.2 Gli effetti psico-sociali dello scambio di esternalità ...	85

3.3.2.1	L'impatto delle esternalità nei diversi stakeholder	86
3.3.2.2	Nuovi rapporti tra cittadini ed impresa	87
	Bibliografia	87

CAPITOLO 4

Le nuove tecnologie al servizio delle esternalità

	<i>M. Beatrice Ligorio e Vito Manzari</i>	89
4.1	Tecnologie come artefatti per l'innovazione	89
4.2	Quando la tecnologia "squilibra"	91
4.3	Tecnologie per conoscenze distribuite e intelligenze moltiplicate	92
4.4	L'albero delle esternalità: la piattaforma "Avanzare"	93
	Bibliografia	97

CAPITOLO 5

Avanzare: dall'analisi dei modelli comportamentali degli individui e delle organizzazioni all'implementazione di una piattaforma per lo scambio di esternalità

	<i>Assunta Tinelli, Maria Pagano, Michela Cortini</i>	99
5.1	Introduzione: perché <i>Avanzare</i> ?	99
5.2	Le aziende pugliesi e l'innovazione tecnologica: quale rapporto?	102
5.2.1	Raccolta e analisi dei dati	103
5.2.2	Discussione e conclusioni	106
5.3	Chi sono le persone e le organizzazioni Consorzio Costellazione Apulia: un'analisi psico-sociologica	109
5.3.1	Studio 1: Analisi della soddisfazione lavorativa, dell'identificazione con l'organizzazione e del clima aziendale	110
5.3.1.1	La soddisfazione lavorativa	110
5.3.1.2	L'identificazione con l'organizzazione	114
5.3.1.3	Il clima organizzativo	116
5.3.2.	Studio 2: Analisi della cultura organizzativa	119

5.3.2.1	La cultura organizzativa e i valori delle organizzazioni del Consorzio Costellazione Apulia	120
5.4	Conclusioni	124
	Bibliografia	125
	Postfazione	
	<i>Roberto Lorusso</i>	129

PREFAZIONE

Maurizio Pallante

Un sistema economico finalizzato alla crescita della produzione di merci non può che mercificare progressivamente tutti gli aspetti della vita sociale e appiattire progressivamente gli individui sulla dimensione di produttori e consumatori di merci.

In questo contesto il progresso scientifico e tecnologico si realizza mediante una successione ininterrotta di due tipi di innovazioni: innovazioni di processo, finalizzate ad accrescere la produttività, e innovazioni di prodotto, finalizzate a rendere obsolete in tempi sempre più brevi le merci acquistate per indurre a sostituirle con merci sempre più nuove. I due tipi di innovazioni sono complementari e si sostengono vicendevolmente. Se le merci non si trasformassero in rifiuti in tempi sempre più brevi non si potrebbe continuare a produrne sempre di più. Se non se ne producessero sempre di più non sarebbe necessario sostituirle in tempi sempre più brevi.

La crescita della produzione di merci consuma quantità crescenti di materie prime e di energia. La crescita del consumo di merci produce quantità crescenti di rifiuti. In un sistema economico fondato sulla crescita, la produzione è un'attività finalizzata a trasformare le risorse in rifiuti attraverso un passaggio intermedio, sempre più breve, allo stato di merci. Le innovazioni di processo hanno la funzione di accelerare i tempi di percorrenza della prima parte del tragitto, da risorsa a merce; le innovazioni di prodotto hanno la funzione di accelerare i tempi di percorrenza della seconda parte del tragitto, da merce a rifiuto. Quanto più breve è la durata del percorso, tanto maggiore è la crescita del prodotto interno lordo. Il senso ultimo dello sviluppo scientifico e tecnologico finalizzato alla crescita del prodotto interno lordo è l'applicazione della razionalità a uno scopo irrazionale e ha come risultato finale la devastazione del mondo. Il progresso fondato sui pro-

gressi scientifici e tecnologici finalizzati ad accrescere la produzione di merci scandisce le tappe di avvicinamento della specie umana alla rottura degli equilibri fisico-chimici-biologici che ne hanno consentito l'evoluzione e lo sviluppo.

Gli studi più recenti sui mutamenti climatici in corso — il rapporto commissionato dall'ex premier inglese Tony Blair a un gruppo di economisti guidati da Nicholas Sterne (ottobre 2006), la comunicazione dell'Unione europea *Limiting Global Climate Change to 2 degree Celsius* (gennaio 2007) e la X sessione del gruppo di lavoro dell'IPCC a Parigi (febbraio 2007) — a partire dalla constatazione che nel secolo scorso la temperatura media della terra è aumentata di appena 0,74 gradi, sostengono concordemente che occorre ridurre le emissioni di CO₂ del 20 % entro il 2020 per evitare che superi i 2 gradi, la soglia oltre la quale uscirebbe fuori da ogni possibilità di controllo umano.

Ma questo processo non si sarebbe potuto realizzare fino alle conseguenze estreme che sta raggiungendo se la crescita della produzione e del consumo di merci non fosse stata identificata col miglioramento delle condizioni di vita non solo da parte di quel 20 % dell'umanità che ne ha usufruito, ma anche dall'80 % che ne è stato escluso e desidera riuscire ad ottenerlo. Il tipo di sapere che lo ha consentito si è imposto perché ha costruito un sistema di valori condiviso. Perché ha omologato culturalmente gli esseri umani.

Se si sia ancora in tempo a uscire dall'occhio di questo mulinello che ci sta risucchiando non si può dire. Ma per riuscirci occorre elaborare una diversa cultura, ricostruendo un sistema di valori che liberi gli esseri umani dal ruolo mortificante di strumenti della crescita economica e riporti l'attività economica al suo ruolo di strumento con cui gli esseri umani si liberano dai limiti della necessità e realizzano una maggiore pienezza di vita. Occorre riscoprire il valore sociale dell'economia come collaborazione tra persone con ruoli e competenze diverse, finalizzata a migliorare i rapporti degli esseri umani con se stessi, con gli altri e con i luoghi in cui vivono. Occorre uscire dalla logica della mercificazione totale e rivalutare l'importanza del dono e del contro dono, della reciprocità e della solidarietà nei rapporti interpersonali, la centralità di relazioni positive per il benessere individuale e sociale.

La ricerca da cui nasce questo libro è un tassello importante in questa direzione. Per più di un motivo. Il primo è che si sviluppa da una approfondita riflessione interna al settore imprenditoriale e più precisamente a un nucleo di piccole e medie imprese operanti in diversi settori produttivi localizzate in Puglia, in prevalenza nell'area barese. Se l'estensione della mercificazione a ogni aspetto della vita individuale e sociale è una conseguenza inevitabile del modo di produzione industriale, è veramente un segno dei tempi che in un ambito imprenditoriale di questo tipo (non una singola azienda illuminata ed eccezionale nel panorama circostante, con bilanci in grado di effettuare investimenti sociali e culturali come la fabbrica di Adriano Olivetti) si siano sviluppate sinergie e forme di collaborazione finalizzate a indirizzare il patrimonio di sapere e saper fare, di scienza e tecnologia, di strutture e intelligenze, alla realizzazione di obiettivi apparentemente incongrui con la necessità di indirizzare tutte le energie alla massimizzazione del profitto, ma soprattutto in contraddizione con il dogma che individua nella competizione e nella concorrenza i suoi presupposti. In questa narrazione affascinante e al contempo scientificamente rigorosa, la dimensione sociale e relazionale tra le imprese e tra i diversi ruoli all'interno di ogni impresa non è solo il mezzo per raggiungere l'obiettivo di valorizzare e trasformare in fattori utili le esternalità, che altrimenti costituiscono un costo economico e un sempre più grave problema ambientale, ma un fine in sé stesso: la realizzazione nell'ambito di un consorzio imprenditoriale su base volontaria con motivazioni etiche, e la prefigurazione in ambito sociale, di un modello di relazioni capace di ridurre l'impatto ambientale attraverso l'instaurazione di forme di scambio non mercantili, basate sul dono e sulla reciprocità. Se l'estensione della mercificazione, intrinseca al modello economico basato sulla crescita del prodotto interno lordo, comporta l'adozione di tecnologie sempre più invasive nei confronti degli ambienti e favorisce la conflittualità nelle relazioni sociali isolando gli individui alla ricerca del proprio interesse particolare, il dono reciproco delle esternalità nell'ambito della produzione industriale ha un'analogia non casuale con le relazioni che si instaurano tra le varie specie viventi all'interno di una nicchia ecologica, dove si realizzano le migliori condizioni di vita per tutte e si garantisce il mantenimento degli equilibri che garantiscono la continuità della vita per tutte.

Già da tempo le imprese più attente a ridurre l'impatto ambientale dei loro cicli produttivi e più sensibili alla loro responsabilità sociale, si sono organizzate e hanno adottato innovazioni tecnologiche finalizzate a ridurre le emissioni di anidride carbonica per unità di prodotto, a ridurre gli sprechi di materie prime e gli scarti di lavorazione, a recuperare i rifiuti per tipologie omogenee per avviarli al riciclaggio, non solo per ottemperare a una legislazione ambientale sempre più rigorosa, ma per la riduzione dei costi che si riesce a ottenere da un uso più efficiente delle risorse. Tuttavia, per quanto lodevoli, si tratta di processi interni alla loro attività produttiva che non escono dall'ambito delle motivazioni economiche: la riduzione dei costi insita nella riduzione degli sprechi, il minor costo insito nella prevenzione del danno ambientale rispetto al suo risanamento; il non pagamento delle sanzioni previste dalle leggi di tutela ambientale. Per utilizzare una definizione abusata fino al punto di privarla di significato, si muovono nell'ambito del cosiddetto *sviluppo sostenibile*. Un modello economico che non mette in discussione la crescita come finalità delle attività produttive, ma cerca di rafforzarla e di renderla più durevole sostituendo le tecnologie più invasive nei confronti degli ambienti con tecnologie meno invasive, le fonti fossili con le fonti rinnovabili, le tecnologie più energivore con tecnologie meno energivore, le tecnologie che consumano più risorse con le tecnologie che ne consumano meno, le tecnologie di smaltimento dei rifiuti (discarica e incenerimento) con tecnologie in grado di riutilizzare le materie prime secondarie che contengono. Tutte misure che possono procastrinare ma non evitare la scadenza del *redde rationem* con gli equilibri dell'ecosistema terrestre, anche se l'estensione di questo modello ai popoli in via di sviluppo (Cina, India e Brasile) contribuirà ad avvicinarla più velocemente di quanto non si pensi.

Questo libro apre prospettive completamente diverse proprio perché non si limita a riflettere sulle tecnologie, ma estende la sua riflessione agli aspetti umani e relazionali. L'uso delle tecnologie più efficienti non è certo escluso, anzi l'informatica e la telefonia mobile sono essenziali per realizzare la piattaforma della domanda e dell'offerta di esternalità tra le aziende associate e le realtà territoriali in cui operano, ma è uno strumento finalizzato a rendere possibile, in una società complessa, la realizzazione di relazioni di scambio fondate sul dono e

sulla reciprocità tra soggetti costituiti per produrre e scambiare merci con denaro. Una sfida concepibile soltanto con una grande apertura mentale guidata dall'etica, di cui questo libro ci dà un resoconto descrivendo con precisione sia gli obiettivi, sia i mezzi per raggiungerli. Sarà l'urgenza di dare una risposta a una crisi ambientale sempre più devastante, sarà la necessità di riscoprire il valore dei legami comunitari in una società sempre più conflittuale, ma in questa stretta difficile per l'umanità, nascono, o si ripropongono, come già altre volte è avvenuto nel corso della storia, energie e forze, intelligenze e sensibilità in grado di attingere al meglio dell'uomo per indicare una possibile via d'uscita.

PRESENTAZIONE

Vito Manzari

Secondo due importanti leggi della termodinamica il contenuto totale di energia dell'universo è costante, e l'entropia totale è in continuo aumento. La prima legge stabilisce che l'energia non può essere creata o distrutta, e che solo la sua forma può cambiare. La seconda legge afferma che, quando l'energia si trasforma, una parte dell'energia disponibile si perde nel processo e, quindi, non è più in grado di essere sfruttata per un lavoro utile.

L'energia si può trasformare in una sola direzione, cioè da utilizzabile ad inutilizzabile, da disponibile ad indisponibile e la perdita di energia utilizzabile è detta "entropia". L'entropia è la misura di quanta parte dell'energia presente in un sottosistema, in un dato momento, si è già trasformata in forma decaduta.

Si pensi a quanta energia libera è necessaria per sostenere le strutture economiche e sociali, e quanta entropia viene generata in tale processo. Purtroppo, inoltre, quanto più un organismo (biologico, economico, sociale) è evoluto e complesso, tanta più energia è necessaria per sostenerlo e tanta più entropia si genera in tale processo.

Le stesse leggi della termodinamica ci raccontano che l'attività economica consiste semplicemente nel prendere in prestito energia a bassa entropia, per trasformarla in prodotti e servizi temporanei che hanno un valore. Nel processo di trasformazione viene spesa e dispersa nell'ambiente più energia di quanta ne sia incorporata nel bene o nel servizio prodotti. Spesso l'apparente valore aggiunto si basa in parte sul valore sottratto sia ai beni comuni naturali sia ai beni comuni sociali.

Se consideriamo il sistema nel suo insieme, il bilancio di quello che consideriamo il progresso economico non potrà che chiudere in perdita. Ogni "iniziativa" finisce inevitabilmente per sottrarre all'ambiente

più ordine di quanto riesca a crearne, mettendo a repentaglio la sopravvivenza della specie umana. Le società più longeve sono quelle che si avvicinano maggiormente a condizioni di equilibrio fra le esigenze della natura e quelle dell'uomo. È un bilancio che non può mai essere in pareggio, a causa della penalizzazione energetica intrinseca nel processo di trasformazione.

La consapevolezza di ciò ci obbliga ad attivare tutti i comportamenti possibili per salvaguardare la società in cui viviamo, per non disperdere energia valorizzando i “rifiuti”, le “esternalità”, che inevitabilmente produciamo nel nostro intraprendere.

Le esternalità sono l'effetto dell'azione di un soggetto sul benessere di altri soggetti non direttamente coinvolti nel processo che ha generato le stesse esternalità. Tali esternalità possono essere negative se producono un effetto dannoso o se non sono riutilizzate, positive se l'effetto è benefico.

Le esternalità, lette attraverso le leggi sulla termodinamica, ci raccontano il nostro modo di vivere e ci impongono una interpretazione critica della società attuale.

La nostra cultura tende ad ignorare le esternalità, i rifiuti del nostro fare, per enfatizzare il prodotto. Come dice Bauman, (2005)¹ «i rifiuti sono il segreto oscuro e vergognoso di ogni produzione».

La società dei consumi tende ad accelerare il processo di trasformazione da prodotto a rifiuto. Italo Calvino, in *Le città invisibili*, scrive che «l'opulenza di Leonia si misura dalle cose che ogni giorno vengono buttate via per far posto alle nuove». La linea di separazione tra nuovo e vecchio, utile ed inutile, tende a sfumare e a farsi sempre meno leggibile. A questa logica non sfuggono le persone, vittime collaterali del progresso economico. La destinazione a “rifiuto” diviene così il potenziale destino di tutte le cose e di ciascuno di noi.

Moltissimi percepiscono questo lento ed inesorabile destino. Ci rendiamo conto della sofferenza umana e del degrado ambientale intorno a noi, e ci chiediamo “Che cosa posso fare?”, “Cosa possiamo fare?”, come imprenditore, cittadino, elettore.

Possiamo cominciare adottando uno stile più sobrio per partecipare ad una rivoluzione culturale che inneschi un circolo virtuoso sostan-

¹ Cfr. Z. Bauman, *Vite di scarto*, Laterza, Roma-Bari 2005.

ziale verso un sistema sostenibile, ovvero che tenga conto dei limiti fisici del sistema.

Questo libro aiuta a prendere coscienza del ruolo che possono giocare le esternalità a sostegno di un nuovo processo di sviluppo. Le esternalità individuate e scambiate, donate, possono diventare nuova ricchezza. I “rifiuti” possono diventare “energia ritrovata”, “spazio ritrovato”, “tempo ritrovato”, “relazioni ritrovate” per riscoprire una socialità perduta, per sostenere le nostre iniziative personali ed imprenditoriali, per consumare di meno e/o meglio, per allungare la vita dei prodotti prima che diventino rifiuti, per rispondere ai veri bisogni dell’uomo.

Sfidarsi nella pratica dello scambio non mercificato, non dettato da tradizionali logiche di mercato, implica una coscienza, una capacità di vedere oltre, di sentirsi parte di un progetto in cui l’economia del dono realizza molteplici “economie”: della solidarietà, dell’ambiente, della qualità della vita.

Prendere coscienza delle esternalità, soffermarsi a riflettere sul proprio ruolo in un potenziale processo di scambio delle stesse, aiuta a ricostruire le relazioni perdute tra noi ed il territorio, la comunità in cui viviamo ed operiamo. Le esternalità diventano così una porta, una nuova dimensione, per apprendere e per scoprire che siamo agenti, comunque attivi, di un sistema forse unico ed irripetibile, dove siamo stati chiamati a giocare un ruolo in veste di individui e di organizzazioni.

Il testo che avete tra le mani vuole offrire una riflessione iniziale su queste tematiche, ancora sottorappresentate come oggetto di ricerca nell’ambito delle scienze sociali applicate. Per fare questo, il testo prende le mosse da un primo capitolo che si occupa di apprendimento e sviluppo organizzativo; la premessa implicita alla quale crediamo fortemente, infatti, è che sia impossibile implementare un processo di scambio di esternalità tra imprese se non in un quadro organizzativo che faciliti l’innovazione e la crescita individuale e, dunque, organizzativa.

In altre parole, l’apprendimento organizzativo ha rappresentato non solo un punto di vista teorico col quale ci siamo confrontati lungo tutto il testo ma anche una pratica formativa che ha dato forma ai seminari, ai laboratori ed agli incontri tra i diversi consorziati di cui il progetto si è nutrito.

Con il secondo capitolo siamo entrati nel dunque, affrontando la tematica delle esternalità così per come è nata all'interno delle discipline economiche, cercando di presentarne in maniera esaustiva la trattazione, compresi i tentativi, sia pubblici che privati, che negli anni si sono susseguiti, per correggere le esternalità e presentando una tipologia di esternalità. Questo capitolo si chiude con una presentazione del progetto *Avanzare*, un progetto da 793.000 euro co-finanziato dall'Unione europea attraverso la misura 6.2 del POR Puglia 2000–2006 e condotto dal Consorzio Costellazione Apulia insieme al Politecnico e al Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Bari, con l'intento di realizzare il primo portale informatico che consente lo scambio di esternalità tra imprese. Il nome deciso per il progetto, *Avanzare*, vuole richiamare da un lato l'idea del riciclaggio degli avanzi d'impresa, degli scarti dei processi produttivi che possono essere reinseriti nel ciclo produttivo di un terzo agente economico, ma dall'altro anche sottolineare l'idea del progredire, dell'*Avanzare*, del “passo in avanti” verso una maggiore sensibilità ai bisogni del territorio, e verso un'idea di sviluppo economico che non coincida necessariamente con la logica del profitto, ma che, fatalmente, giunga al profitto attraverso l'attenzione al contesto circostante, ambientale, sociale ed economico.

Nel terzo capitolo, abbiamo riflettuto sul concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR), la responsabilità sociale d'impresa, che ci sembra essere a monte e a valle del nostro progetto, nel senso che è sicuramente necessario un contesto organizzativo socialmente responsabile per avviare uno scambio di esternalità tra imprese ma è anche vero che lo scambio stesso di esternalità approfondisce e rigenera la suddetta responsabilità sociale; questo capitolo, inoltre, cerca di capire gli effetti sui diversi *stakeholder* delle politiche di CSR, e dello scambio di esternalità in particolare.

Il quarto capitolo riflette sulle nuove tecnologie che possono supportare lo scambio di esternalità tra imprese, partendo da una premessa generale sul valore delle nuove tecnologie al servizio dell'apprendimento organizzativo e non trascurando di sottolineare i rischi nell'implementazione ed uso delle stesse, specie in termini ecologici; il capitolo si chiude con la presentazione della piattaforma infotelematica *Avanzare* che permette lo scambio di esternalità tra le imprese consorziate.

L'ultimo capitolo riporta la sintesi dei risultati dell'indagine psicosociologica condotta sulle imprese consorziate, allo scopo di restituire una mappatura degli attori coinvolti relativamente alla cultura, al clima ed alla soddisfazione organizzativa, ed, in termini più generali, per riflettere sul rapporto tra tecnologia e mondo imprenditoriale socio ed ecosostenibile.

Infine, è importante ricordare che questo libro è frutto di una visione sistemica, in cui gli imprenditori (ovvero le imprese) si sono resi protagonisti di un percorso culturale che ha coinvolto sia il mondo accademico che semplici cittadini.

La nostra speranza è che attraverso questo libro, che vogliamo considerare una esternalità, un numero significativo di persone comuni, imprenditori, amministratori pubblici e manager diventi protagonista del proprio cambiamento. Il cambiamento personale innesca così una più ampia trasformazione sociale che sostiene le migliori condizioni di equilibrio fra le esigenze della natura e quelle dell'uomo.

CAPITOLO 1

Apprendimento e sviluppo organizzativo

M. Beatrice Ligorio, Teodora Palmiotti

In questo capitolo si riassumeranno molte prospettive teoriche e di ricerche che analizzano il fenomeno dell'apprendimento organizzativo e delle sue implicazioni sia sull'impresa che sugli individui. Punto di arrivo di tale disamina è quello di voler dimostrare come una economia fondata sullo scambio di esternalità (concetto questo definito in dettaglio nel Capitolo 2) possa arricchire e potenziare le modalità di apprendimento organizzativo.

1.1 Apprendimento come una risorsa per l'individuo e per la collettività

L'apprendimento rappresenta una componente strutturale ed evolutiva degli esseri umani. È funzionale all'adattamento all'ambiente ma è anche intimamente legato al processo di cambiamento della persona che, quando apprende, modifica il sapere precedente, l'immagine di sé e del proprio ruolo ed i modelli di relazione interpersonale. Si tratta di un processo di arricchimento che, quando condiviso, apporta benefici e aggiunge valore all'intera collettività.

Pur assistendo ad una varietà di approcci allo studio dei processi di apprendimento (Ligorio, 2003) l'idea di una forte convergenza tra processi individuali e collettivi accomuna metodologie ed approcci differenti. Gli individui infatti sono inevitabilmente inseriti in contesti organizzati, sia formali (per esempio la scuola) che informali (per esempio i contesti mondani), denotando l'apprendimento come sempre contestualizzato e situato (Lave e Wenger, 1991). Pertanto, mantenen-

do il parallelismo tra individuo ed organizzazione (Albert e Whetten, 1985; Larçon e Reitter, 1979), è possibile affermare che le organizzazioni apprendono attraverso l'esperienza e l'azione dei propri membri, ossia quando i singoli sono in grado di agire come attori di apprendimento dell'organizzazione rispondendo ai cambiamenti interni ed esterni dell'organizzazione, correggendo gli errori relativi alle teorie organizzative in uso e "fissando" i risultati nella memoria dell'organizzazione. Le organizzazioni hanno quindi un "capitale" di conoscenze che va al di là della somma delle conoscenze individuali, e mette in atto processi di apprendimento peculiari, determinati da una serie di fattori non sempre controllabili e a volte anche poco visibili. Per esempio, un'importanza determinante assumono le competenze implicite, quelle di cui gli individui non si rendono neanche conto di possedere ma che invece costituiscono una rilevante risorsa per l'organizzazione. In una ricerca di qualche anno fa (Simons e Ruijters, 2001) alcuni lavoratori di diverse organizzazioni vicini alla pensione furono intervistati e fu chiesto loro di raccontare cosa avessero imparato durante la loro carriera lavorativa. Molti risposero di non aver appreso nulla, anche se poi, rispondendo a domande più dettagliate emergevano apprendimenti specifici legati alla pratica e competenze specialistiche ovviamente maturate durante l'esperienza lavorativa. Il problema era che i lavoratori associavano la possibilità di apprendere ad un contesto formalizzato (frequentare un corso, studiare dai libri) e non riuscivano a raggiungere una consapevolezza rispetto ad un apprendimento legato al fare — al così detto *learning by doing* coniato da Dewey (1972). Questo rende difficile non solo la valorizzazione delle competenze e conoscenze individuali ma anche il trasferimento di tale patrimonio verso nuovi arrivati.

Questo tipo di studi apre la strada ad una serie di riflessioni che spostano sempre più l'attenzione sulle ampie potenzialità dell'individuo all'interno dei contesti organizzativi. Si fa pertanto sempre più marcata l'attenzione verso il comportamento organizzativo e l'intreccio di questo con le caratteristiche psicologiche dei singoli individui che compongono l'organizzazione e che a vario titolo ne contribuiscono alla vita.

1.2 Apprendimento in azienda

Intorno agli anni Settanta si afferma l'idea che la modalità di apprendimento e la sua efficacia vadano considerate come elementi importanti nel contribuire al rendimento economico delle imprese (Panaati, Golinelli, 1993). Contemporaneamente la concezione di apprendimento si va allargando ed assume una valenza strategica, sebbene inizialmente ci si focalizza in maniera privilegiata sulla leadership (Porter, 1987).

In quegli anni si assiste anche ad un graduale cambiamento del sistema produttivo occidentale; infatti, si vanno consolidando alcuni nuovi tipi di organizzazioni, si pensi ai modelli produttivi giapponesi introdotti in molte fabbriche americane. Gli studiosi cominciano a ripensare l'organizzazione in funzione di questi cambiamenti ed a considerare sempre più il comportamento organizzativo come un fattore chiave di sviluppo dell'organizzazione. A tal proposito, si segnalano le tante ricerche che riprendono gli studi di Simon (1947) sulla razionalità limitata intesa come un fattore che incide sulle modalità di funzionamento delle organizzazioni². Il fattore umano, le così dette Risorse Umane, assumono sempre maggiore centralità nella riflessione degli studiosi del comportamento organizzativo a qualunque approccio essi si ispirino, che sia la prospettiva sociologica o psicologica, collettiva o individuale, *hard* o *soft* nella gestione delle risorse umane.

Nello stesso filone dell'apprendimento come adattamento alle condizioni dell'ambiente, si colloca la teoria elaborata da March ed Olsen (1975) che riconosce nel *decision making* un'attività in cui convergono elementi disparati, tanto da compararla ad un cestino di rifiuti (da qui il nome di *garbage can*). Con questa denominazione si vuole evidenziare che nel processo decisionale incide una serie di fattori quali le propensioni individuali, le influenze dell'ambiente esterno, la difficoltà a distinguere talvolta cause ed effetti: si tratta di fattori che impediscono la linearità "razionale" dei processi decisionali evidenzian-

² Un punto cardine del pensiero simoniano è rappresentato dalla consapevolezza che l'uomo è un soggetto razionale, che possiede una razionalità "limitata" da una serie di fattori che ostacolano l'assunzione razionale delle decisioni. Tali fattori sono essenzialmente riconducibili alla natura della conoscibilità, all'impossibilità di controllare le molte variabili interagenti nei contesti, ai condizionamenti socio-culturali.

do come sia necessario trovare continuamente nuove soluzioni a fronte di nuovi problemi. Una conclusione interessante a cui giunge questo modello è che l'apprendimento organizzativo risulta essere essenzialmente influenzato da fattori interni.

In una prospettiva maggiormente attenta alle discontinuità ed alla "qualità" dei processi d'apprendimento si colloca il contributo di Normann (1977). Egli individua un possibile paradigma per l'analisi della dinamica delle imprese, esplicitando due modalità diverse dell'apprendimento: una si ripropone di conservare, approfondire e sfruttare le conoscenze esistenti, l'altra è orientata all'esplorazione di nuovi ambiti, alla ricerca di nuove configurazioni tecnologiche e di mercato.

L'analisi di Normann acquista speciale rilievo nel momento in cui viene chiaramente delineata l'associazione tra i processi di innovazione, di apprendimento e di generazione di conoscenze nell'impresa. La creazione di conoscenze è intesa come un processo sperimentale, nell'ambito del quale l'innovazione si propone come un veicolo fondamentale attraverso il quale l'apprendimento si traduce in conoscenze attive ed operanti.

È sottolineata la natura sistemica e fortemente strutturata delle conoscenze che integrandosi con le idee dominanti, quando inserite in un contesto storico, consentono di individuare la specificità dell'organizzazione. Pertanto, i processi di ricombinazione del patrimonio conoscitivo dell'impresa rappresentano momenti importanti, visto che l'insieme delle conoscenze storicamente acquisite costituisce il punto di riferimento per i processi di sperimentazione e d'apprendimento dell'impresa.

L'attenzione al ruolo svolto dalla conoscenza si sviluppa nelle elaborazioni di numerosi autori, tutti sostenitori del *knowledge based development* dell'organizzazione.

Riconoscendo pienamente valido il principio per cui il tutto è maggiore della somma delle parti, si supera l'individualità dei *know-how* e si punta sulla sua condivisione tanto che la qualità della base di conoscenze disponibile nell'organizzazione è direttamente collegata alle scelte strategiche fondamentali (Burgoyne, 1992).

Nella successiva evoluzione teorica, l'apprendimento organizzativo si afferma come una delle nuove logiche per l'orientamento strategico.

Gli studi di Argyris e Schoen (1974) rappresentano il punto di partenza di numerosi studi sull'apprendimento organizzativo. Il processo d'apprendimento, nella sua complessità, che trasforma l'esperienza in nuove risorse e capacità (Warglien, 1990), diventa il vero fattore di successo.

In particolare, il riferimento alla teoria dei sistemi, che trae origine dalla Teoria Generale dei Sistemi elaborata dal biologo Von Bertalanffy (1968), che considera l'organizzazione nel suo complesso evidenziando l'integrazione esistente tra i molteplici elementi all'interno dell'organizzazione, costituisce un momento importante. L'attenzione degli studiosi sui sistemi si sposta, a seguito della crescente complessità dei sistemi aziendali, su teorie evolutive, di cui costituisce un valido esempio la teoria del caos come modello in grado di trattare e convivere con il disordine³.

Nella logica dell'apprendimento, l'impresa si presenta capace di cambiare ed apprendere nuove prassi, a partire dalle conoscenze già possedute. Vicari (1991) parla di "processo di apprendimento incessante" e crede che l'impresa evolva solo se riesce ad incrementare costantemente la sua conoscenza, a partire dal grado di conoscenza già presente e sfruttando le normali perturbazioni ambientali. Occorre, però, rilevare che la concezione attuale rappresenta il risultato di un processo evolutivo che racchiude in sé le precedenti esperienze senza annullarle, secondo una logica coerente con i più recenti approcci strategici rappresentabili attraverso una visione "circolare" del processo di definizione strategica in cui problemi interni e di mercato s'intrecciano e si risolvono simultaneamente.

1.3 Le componenti contestuali dell'apprendimento

Oggi, più nella teoria che nella pratica, vengono proposte ed ipotizzate idee di possibile integrazione tra i processi organizzativi. Tale visione implica la consapevolezza da parte dei *decision makers* che i

³ La teoria del caos si pone come chiave di lettura dei fenomeni organizzativi caratterizzati da una costante spinta al cambiamento; alla luce della inattendibilità delle previsioni si tenta di individuare le traiettorie probabili verso le quali tende il sistema, sfruttando i contributi della geometria frattale.

soggetti che a vario titolo prendono parte al processo decisionale ed all'azione collettiva, devono essere coinvolti attivamente per poter apprendere, tenuto conto che l'apprendimento è un processo intimamente legato alle componenti contestuali in cui avviene.

Un indirizzo democratico dunque, in cui l'apprendimento a livello collettivo diventa un fattore propedeutico alla progettazione di organizzazioni che apprendono, intese come organizzazioni che istituzionalizzano l'apprendimento, considerandolo come un vero e proprio strumento operativo.

Anche la comunità della "società civile" è un'organizzazione che può fare dell'apprendimento uno strumento di punta per la crescita dei suoi cittadini. Ciò avviene nel momento in cui la cultura del territorio, dell'organizzazione sociale, vengono orientati a valori democratici, di condivisione di "democrazia legislativa" (Boal, 2002). Tutto ciò richiede che la società civile sia attiva ed effettui una vera e propria scelta di campo, grazie alla quale si decida di potenziare le conoscenze e le risorse dei gruppi, facilitando un processo di apprendimento che diventa coscienza critica, "transitiva" e dialogica, oltre che potenzialità di "liberazione" (Freire, 1973).

Ogni processo di apprendimento viene percepito come un complesso intervento di "ristrutturazione" del proprio modo di vedere e di relazionarsi con il mondo circostante (a livello individuale e di gruppo di appartenenza). In una comunità di esseri umani conta non solo la messa a punto di conoscenze ed abilità operative, ma anche la capacità di relazionarsi, di partecipare attivamente all'elaborazione della cultura dell'organizzazione, in quanto elemento di coesione fra i suoi membri. L'apprendimento non può quindi più essere inteso solo come acquisizione o elaborazione di informazioni, bensì apprendere significa molte cose. Significa acquisire capacità intellettive complesse (Pontecorvo, 1999), divenire membri attivi di una comunità (Wenger, 1998), essere capaci di modificare l'ambiente in cui si vive (Resnick e Glennan, 2002), oltre che acquisire una nuova visione del proprio potenziale identitario (Ligorio, 2007).

Gli individui apprendono durante tutto l'arco della propria vita dunque, ogni giorno, ogniqualvolta sono chiamati a fronteggiare una nuova circostanza: vivere ed imparare non sono esperienze separate (Knowles, 1984). L'apprendimento si distribuisce nello spazio e nel

tempo, durando tutta la vita: è questo il *life long learning*, la formazione permanente.

Apprendimento e vita si intendono pertanto intimamente connessi tra loro e si sostanziano in quella che oggi viene definita la società della conoscenza⁴: le agenzie educative si moltiplicano e le occasioni formative giungono da direzioni inaspettate. La situazione formativa dell'individuo viene determinata dall'azione congiunta di agenzie educative diversificate. L'individuo «deve continuamente rimettere in gioco ciò che ha appreso nel sistema scolastico integrandolo con le esperienze formative, spesso informali, in cui viene a trovarsi nell'esperienza lavorativa, ma anche familiare e sociale» (Moro, 1998, p. 41).

Ciò ci aiuta a chiarire che i contesti all'interno dei quali gli individui possono apprendere e sviluppare le proprie potenzialità sono innumerevoli e svariati sono gli apporti che gli individui possono offrire alle comunità di appartenenza. Dal luogo di lavoro alla “gestione della cosa pubblica”, tutti i contesti possono essere considerati entità di per sé formative, in grado di motivare una partecipazione consapevole e responsabile, una condivisione delle conoscenze e competenze anche implicite.

Tali contesti, così concepiti, diventano momenti fondamentali per l'evoluzione dell'individuo e vanno pensati come luoghi in cui è possibile apprendere e crescere a livello individuale e collettivo, ove si realizzano percorsi che avvicinano professione, vita pubblica e privata e richiedono un approccio formativo multidimensionale. Occorre quindi predisporre orizzonti spazio-temporali che rappresentino per gli individui coinvolti un'opportunità significativa per crescere e realizzare parte delle proprie aspirazioni individuali e sociali.

Apprendere, dunque, e farlo non in modo isolato ma insieme agli altri, collettivamente, può offrire agli individui ed alle comunità significative opportunità di crescita.

Il contesto lavorativo rappresenta uno dei luoghi di sperimentazione formativa più importante per l'apprendimento degli adulti nelle comunità sociali e sempre più si assiste al tentativo di introdurre ed in-

⁴ Cfr. Libro verde: *Vivere e lavorare nella società dell'informazione - priorità alla dimensione umana*, UE, 1996.

tegrare le strategie di apprendimento dei contesti educativi entro i contesti organizzativi (Muzzarelli, 2007). Inoltre, la teoria del management, soprattutto negli ultimi anni, ha conferito sempre maggiore importanza al concetto di apprendimento all'interno delle organizzazioni, proponendo metodologie formative di sviluppo sempre più legate ad una pedagogia umanistica, sposando principi quali la collaborazione, la metacognizione, la costruzione di conoscenza, il dialogo e la partecipazione: vale a dire processi partecipativi integrativi (Torrighiani, Van Der Vliet, 2002).

1.4 L'apprendimento nelle organizzazioni

L'uso crescente del concetto di apprendimento come un processo chiave per il successo di una organizzazione ha stimolato una esplorazione ad ampio raggio delle politiche delle imprese che orientano e tentano di far evolvere le capacità e le performance organizzative.

I contributi teorici che analizzano la relazione tra apprendimento ed organizzazioni sono ormai molteplici e utilizzano diversi approcci (individuale o collettivo, centrato sugli aspetti comportamentali, strategici, riflessi o culturali), con riferimento ad ambiti disciplinari diversi (psicologia, sociologia, economia dell'impresa, cibernetica).

Teorie, metodologie e tecniche delle organizzazioni che apprendono sono state definite da Senge (1990) sulla base di cinque discipline capaci di dar conto di come le persone apprendono quando inserite in un contesto organizzativo. Le cinque discipline chiamate in causa sono:

- (a) *padronanza personale*: ovvero imparare ad estendere la propria capacità di creare i risultati che più si desiderano e costruire ambienti organizzativi in cui tutti i membri sono incoraggiati a sviluppare sé stessi e a realizzare gli obiettivi e gli scopi che si sono scelti;
- (b) *modelli mentali*: un modello mentale è un'organizzazione cognitiva ed emotiva su cui poggia la visione del mondo, una sorta di "mappa" implicita su cui occorre riflettere allo scopo di raggiungere la consapevolezza di come questa "mappa" influenzi le nostre azioni e decisioni;

- (c) *visione condivisa*: si tratta di una sorta di rappresentazione ideale e condivisa del futuro, incluso i principi e le metodologie per realizzarlo. La riflessione sulla visione condivisa permette anche di potenziare il senso di appartenenza al gruppo stesso;
- (d) *apprendimento di gruppo*: questo tipo di apprendimento punta alla realizzazione di abilità di pensiero collettivo e conversazionale in gruppi capaci di sviluppare intelligenze e abilità maggiori della somma dei talenti individuali;
- (e) *sistemi di pensiero*: si tratta di una modalità di pensiero e di linguaggio capace di descrivere e comprendere il comportamento dei sistemi in termini di forze e relazioni. Questa disciplina aiuta a capire come realizzare cambiamenti più efficaci all'interno dei sistemi e come agire con maggiore sintonia con i più ampi processi del mondo naturale ed economico.

È evidente che questo modello punta direttamente alla creazione di nuove risorse allo scopo di innescare processi di cambiamento capaci di coniugare la realizzazione professionale personale con il miglioramento dell'efficienza e della produttività aziendale. Il motore dell'apprendimento organizzativo sta nella relazione circolare tra abilità, consapevolezza e credenze. Per comprendere questo aspetto occorre pensare ai meccanismi che regolano il funzionamento di un gruppo di lavoro. Inizialmente la differenziazione tra gli individui è molto forte e ci vuole del tempo per far funzionare il gruppo come un insieme. Con il tempo gli individui cedono su alcuni aspetti e acquisiscono nuovi modi di essere, collettivamente orientati. Grazie al lavoro di gruppo, ciascuno acquisisce nuove abilità e con il tempo si diventa consapevoli di meccanismi che prima non si conoscevano, nuove credenze e valori entrano a far parte del gruppo e consentono di vedere il mondo, o almeno parti di esso, in modo nuovo.

Le nuove abilità consentono di realizzare attività che prima non potevano essere svolte. L'apprendimento così realizzato ha per oggetto:

- (a) l'accrescimento delle aspirazioni, ovvero della capacità di individuare e lavorare per la realizzazione di ciò che veramente è importante per tutti;

- (b) nuove abilità di riflessione e comunicazione, in particolare la riflessione sulle ragioni profonde che determinano i comportamenti sia individuali sia collettivi e la capacità di praticare una comunicazione sempre più efficace;
- (c) lo sviluppo di concettualizzazioni sempre più sofisticate diventando capaci di collegare il proprio punto di vista a sistemi più ampi, capaci anche di contenere e spiegare contraddizioni e contrapposizioni tra punti di vista diversi.

Con riferimento all'organizzazione, inoltre, apprendimento e cambiamento sono legati tra loro dalla creazione della conoscenza che, secondo lo studioso giapponese Nonaka (1991), può avvenire attraverso la socializzazione delle conoscenze acquisite a livello individuale che da tacite divengono esplicite.

1.5 L'organizzazione come comunità di pratiche: l'importanza dei significati condivisi

Grande interesse si è sviluppato intorno ai processi attraverso ai quali le imprese si adattano in modo flessibile ed intelligente ad un ambiente altamente competitivo e sempre più dominato dalla tecnologia.

L'efficienza rimane un presupposto fondamentale per l'attività dell'organizzazione, ma il suo significato si amplia fino a comprendere la visione dello sviluppo delle potenzialità delle risorse umane come veicolo di acquisizione di una posizione di vantaggio competitivo.

Quando si voglia puntare all'apprendimento organizzativo l'impresa deve essere capace di cambiare ed apprendere nuove prassi, a partire dalle conoscenze già possedute (Ghepari, Nicolini, 2005). L'efficienza rimane un presupposto fondamentale per l'attività ed il successo dell'organizzazione ma, se davvero vuole acquisire una posizione di vantaggio competitivo sul mercato, deve necessariamente puntare anche allo sviluppo delle potenzialità delle risorse umane. L'idea di base è che maggiore è la capacità di apprendere di una organizzazione (specialmente economica) maggiore sarà la sua performance, in termini di produttività ed efficienza.

Al contempo, un'organizzazione che ha maggiore capacità di apprendere, sarà più flessibile, maggiormente reattiva e, alla lunga, più longeva. Ovviamente per raggiungere e realizzare risultati di questo tipo occorre che gli operatori di tutti i segmenti del sistema formativo integrato comincino a darsi una comune strategia e a costruirsi una professionalità condivisa (Torriggiani, Van Der Vliet, 2002).

Associando la conoscenza di un'azienda con i comportamenti degli individui ed i valori condivisi all'interno della stessa, si dà vita ad una nuova cultura dell'organizzazione, tipica di ciascuna azienda. Essa è il collante delle organizzazioni e costituisce il risultato della storia vissuta in comune e condivisa, capace di creare nuova conoscenza sia individuale che dell'organizzazione, tanto che il legame tra conoscenza e apprendimento è ormai considerato un aspetto fondamentale per lo sviluppo organizzativo (Lyles, Easterby-Smith, 2003).

Un approccio psicologico recente tenta di mettere in stretta connessione sia la struttura e le abilità psichiche delle persone sia con la storia della specie che con le attività svolte e le modalità di utilizzo degli strumenti (Cole, 2004). Questa psicologia guarda al contesto lavorativo come luogo di formazione considerando i gruppi lavorativi nel loro funzionamento quotidiano (Goodwin, 2003). Secondo tale approccio i gruppi di lavoro possono considerarsi *comunità di pratiche*, intese come luogo sociale e fisico in cui si verificano l'apprendimento ed il lavoro, dove le specifiche competenze e conoscenze della comunità non stanno nella testa dei suoi membri più esperti, ma nella sua organizzazione e struttura sociale (Pontecorvo, Ajello, Zucchermaglio, 1995; Wenger, 1998).

Il contesto lavorativo è un ambiente composto da insiemi di individui e può essere considerato una comunità all'interno della quale crescere insieme. Ogni persona svolge il proprio ruolo e insieme agli altri socializza, condivide una serie di pratiche che gli permettono di appartenere in modo sempre più stretto e di sentirsi integrato alla comunità di riferimento. Condivide una sorta di linguaggio comune, un codice interpretativo di base (implicito o esplicito) sul quale si sviluppa il comportamento dell'organizzazione e la sua cultura, vale a dire un sistema di regole e significati condivisi dalla comunità che ne fa parte (Fraccaroli, 2007).

Questa comunità vive e si sviluppa grazie alla propria organizzazione che contribuisce a costruire tra i suoi membri una serie di significati condivisi (Wenger, 1998). Sono infatti i significati attribuiti alla situazione, al contesto, alla organizzazione stessa, con i suoi obiettivi e metodi di lavoro che influenzano l'agire sia individuale sia dei gruppi. La condivisione di tali significati conferisce una dimensione collettiva, un carattere sociale: il modo in cui si percepisce se stessi, il proprio rapporto con gli altri e con l'organizzazione nel suo insieme, influenza il proprio impegno e la propria attenzione. Poiché all'interno delle comunità esistono ovviamente diverse angolazioni prospettiche di interpretazione della stessa realtà è necessario «cogliere il grado di condivisione di alcuni, fondamentali modi di vedere la realtà organizzativa, dal quale dipende la probabilità che i comportamenti delle persone siano fra loro coordinati o meno, cooperativi o meno» (Bolognini, 2001, p. 14).

Il contesto lavorativo viene inteso quindi come una comunità di pratiche che condivide una serie di “assunti di base” che determinano i comportamenti dei suoi membri. Maggiore sarà la condivisione, maggiore sarà anche il senso di appartenenza alla comunità e la collaborazione in direzione di obiettivi comuni.

La cultura delle “organizzazioni che apprendono” promuove comunità nelle quali le risorse umane aumentano costantemente la capacità di raggiungere obiettivi, continuando ad imparare come si apprende insieme. Una tale cultura oltre a servire a generare modi di pensare e di agire orientati alla crescita, supportati da finalità comuni, diventa condizione necessaria per patrimonializzare e massimizzare la conoscenza. Al centro di questo processo vi è la risorsa uomo, considerato strumento essenziale per realizzare il valore aggiunto del sistema attraverso la qualità, la flessibilità e l'efficienza.

In altri termini questo significa che le organizzazioni diventano capaci di riflettere sulle modalità di apprendimento messe in atto al loro interno allo scopo di promuovere contemporaneamente lo sviluppo personale dei vari collaboratori e lo sviluppo dell'organizzazione. Per ottenere questo duplice risultato è necessario un costante sforzo proteso al continuo cambiamento sulla base della consapevolezza del legame tra miglioramento, cambiamento ed apprendimento. Le persone che fanno parte di un'organizzazione che apprende devono cercare di

estendere continuamente la loro capacità di conseguire i risultati a cui realmente aspirano, trovando nuovi terreni favorevoli e modelli di pensiero più ampi.

1.6 L'organizzazione come sistema di attività entro cui costruire storia e cultura d'impresa

Ci sono persone che vanno e vengono, ma che vivono la cultura dell'organizzazione arricchendola e modificandola; oggetti e procedure utilizzate sono segnali di scelte fatte nel passato e che perpetuano nel tempo una simbologia precisa, spesso a sostegno di una memoria virtuale dell'azienda che, attraverso rituali, espliciti o impliciti, assicura il perdurare di un *modo di essere* dell'organizzazione con una sua identità ed una sua immagine ben definita. La capitalizzazione continua del passato nel presente e la costante espansione dei confini dell'organizzazione sono gli elementi considerati come punti privilegiati di osservazione dagli approcci storico-culturali, quali la Teoria dei Sistemi di Attività (Engeström, 1990; 1999a; 1999b; 1999c). Secondo Engeström, l'organizzazione va definita come un sistema di attività entro cui le persone esprimono le proprie “voci”, che spesso includono e combinano storie personali e storie dell'azienda. Un sistema di attività è per definizione una formazione multivoce. Un ciclo di espansione è una ri-orchestrazione di queste voci, dei diversi punti di vista e approcci dei vari partecipanti. Storico in questa prospettiva significa identificare i cicli passati del sistema di attività. La riorchestratura delle voci multiple è estremamente facilitata quando le diverse voci vengono messe a confronto con lo sfondo storico come fossero strati di un insieme di competenza complementari che formano il sistema di attività (Engeström, 1999a, p. 35).

La cultura aziendale non è un fenomeno statico né tanto meno un fatto che riguarda solo l'azienda. Al contrario, è un fenomeno in continuo cambiamento ed è partecipata da molti attori, anche quelli esterni all'organizzazione. È come se fosse dotata di un codice genetico che ne stabilisce alcuni assunti di base; ma il resto è soggetto all'azione ed all'interazione con tutti coloro che gravitano intorno alla vita dell'azienda. Ci sono, dunque, dei momenti, nella vita di una or-

ganizzazione, in cui un cambiamento e un rinnovo sono necessari e perpetrati intenzionalmente, altri viceversa avvengono inevitabilmente. Pertanto occorre fare gli opportuni innesti per produrre riti nuovi, ed un nuovo sapere per produrre un nuovo corso teso a lasciare una traccia ed orientato alla creazione di un “precedente”, che si sviluppi nella “storia di domani” (Alessandrini, 1995).

Naturalmente queste scelte tendono alla creazione di comunità di eccellenza. Per Weick (1979) la qualità del risultato di un’organizzazione è fortemente connotata dalle caratteristiche dei legami, deboli o forti all’interno della comunità. Un’organizzazione è caratterizzata da connessioni lasche quando le interdipendenze fra le sue componenti (aree, funzioni, unità operative) non sono vincolanti. Un’organizzazione è invece caratterizzata da legami stretti quando le interdipendenze tra le diverse attività organizzative richiedono un coordinamento ferreo, che si può spiegare solo ricorrendo all’idea di una “mente collettiva”. Il grado delle connessioni non dipende solo dal tipo di attività da realizzare o dal tipo di organizzazione, ma in buona parte anche dal tipo di *performance* che si persegue. Quando i legami sono stretti, i comportamenti delle persone, la loro disponibilità ad adattarsi a situazioni che mutano, la loro reciproca ricerca di collegare gli sforzi, la loro attenzione al risultato congiunto diventano decisive. Occorre una competenza allargata, organizzativa in senso ampio ed una identificazione con l’azienda ed i suoi obiettivi. Bisogna tenere in considerazione gli effettivi comportamenti e, in particolare, le condizioni che rendono possibili comportamenti collettivi adeguati a processi organizzativi che implicano connessioni forti. Il passaggio da un sistema organizzativo a connessioni lasche ad uno a connessioni strette non è facile.

1.7 Processi formativi integrativi

Nella logica dell’apprendimento collettivo è necessario pensare ad una formazione che si avvalga di processi educativi integrativi e di sviluppo della consapevolezza, che contribuiscano alla creazione di linguaggi condivisi.

L’utilizzo di pratiche collaborative, di processi integrativi nella gestione delle risorse umane e nella formazione è di supporto alla co-

struzione ed al consolidamento di significati comuni e codici condivisi. Praticando ed usando azioni formative quali il *team working*, il *problem solving*, il teatro o l'avviamento di gruppi di miglioramento, si giunge a determinare regole la cui validità e rilevanza dipendono da quanto esse riescono ad imporsi su altre regole. Senza la costruzione di un codice comune condiviso, anche le pratiche integrative hanno scarsa probabilità di successo: non basta, per esempio limitarsi a diffondere le regole canoniche di esecuzione di *problem solving*, bisogna sperimentarlo ed apprendere dall'esperienza.

A suffragio di ciò Argyris e Scheon (1974) operano una importante distinzione tra i circuiti di apprendimento. Nel *Single Loop Learning*: i membri delle organizzazioni rispondono ai cambiamenti dell'ambiente interno ed esterno all'organizzazione, individuano e correggono gli errori senza che si realizzi alcuna modifica delle caratteristiche essenziali delle teorie in uso nell'organizzazione. La finalità perseguita è essenzialmente l'efficienza, attraverso il miglioramento della performance. Nel *Double Loop Learning* vengono ristrutturare le stesse norme rispetto alle strategie ed agli assunti di base della comunità. In questo caso l'obiettivo è quello di favorire il confronto e la risoluzione dei conflitti non limitandosi alla correzione ma mettendo in discussione gli assunti di base dell'organizzazione. Il *Deutero-Learning* è il processo dell'imparare ad imparare, le organizzazioni imparano a gestire i processi di apprendimento *Single e Double Loop*⁵.

Per incentivare un simile processo bisogna creare un contesto favorevole all'apprendimento cooperativo (Johnson e Johnson, 1991). Per creare un tale clima bisogna far uso di modelli di comunicazione efficace, progettare compiti appropriati a piccoli gruppi, definire i ruoli e le competenze, osservare e stimolare tutto il gruppo, usare dunque una didattica metacognitiva per incidere sulla flessibilità degli individui e che contribuisca ai cambiamenti strategici ed all'innovazione all'interno delle organizzazioni. In questo modo si favorisce la capacità di affrontare compiti complessi e si incide sul saper essere insieme.

⁵ Il concetto di "deutero-apprendimento" è stato messo a punto da Bateson (1980) all'interno di un modello in cui si considerano attentamente le interdipendenze complesse tra conoscenze e comportamenti alla base dell'apprendimento nel campo delle organizzazioni.

L'azione formativa finalizzata al saper essere contribuisce alla costruzione di significati condivisi, fa uso di procedure che favoriscono la discussione, il coinvolgimento di tutte le persone nella condivisione dei significati. E la formazione dei significati è legata ad alcune condizioni essenziali quali la fiducia, l'identità e l'integrazione organizzativa: ciò che si percepisce entro un'organizzazione dipende, spesso (specialmente in condizioni di complessità e di ambiguità), da ciò che vedono e preferiscono le persone che godono di fiducia e dipende da quanto ci si senta integrati.

La fiducia, l'identità, l'*empowerment*, la lealtà possono essere considerati codici organizzativi. Il momento della discussione, dello scambio, del confronto alla pari, anche tra persone che occupano livelli gerarchici diversi è posto in primo piano come procedimento privilegiato per costruire e rafforzare la competenza distintiva. E la formazione così intesa si distingue dai momenti decisionali: è il momento in cui prevale la figura del cerchio, della discussione, su quella della piramide, in cui è necessario troncare ogni discussione per decidere (Bonanni, 1992). Comunicare e formare significa contribuire a sintonizzare la comunità organizzativa su codici comuni e condivisi: per questo non basta emettere messaggi, ma bisogna soprattutto ascoltare e attivare forme adeguate di *feedback*. Il contesto, infatti, fornisce, implicitamente o esplicitamente, le regole da seguire per stabilire le relazioni sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, e quindi, come riconosciuto da Croizer (1964), le modalità con cui vengono prese le decisioni più importanti. Un tale contesto all'interno dell'organizzazione si può definire un campo creativo, cioè una condizione fisica, psichica e sociale in grado di attivare la capacità di utilizzare, in maniera autonoma, le proprie potenzialità e attività creative, stimolare processi di auto-organizzazione ed invogliare ad un agire insieme: ogni attività creativa si svolge in un campo energetico socio-culturale e lo modifica (Burow, 1999).

1.8 Metodi di apprendimento collettivo

Diversi sono i metodi e le tecniche che sono state sviluppate per favorire l'apprendimento collettivo. Qui descriveremo solo alcuni dei

metodi utili ad implementare apprendimento collaborativo in organizzazioni di diversa natura.

1.8.1 Open Space Technology

Harrison Owen (1997) ha sviluppato questa metodologia, da utilizzare in contesti caratterizzati da alti livelli di complessità, di eterogeneità tra gli attori coinvolti, di conflittualità diffusa e necessità di trovare una soluzione nell'immediato. Owen basa il suo metodo sulla teoria del caos e della complessità (Prigogine, 1984) messa a punto da scienziati dell'Istituto di Santa Fe nel Nuovo Messico, tra i quali Stuart Kaufman (1995). Secondo tale teoria, nei sistemi di adattamento complessi, date pre-condizioni molto semplici, i sistemi sono in grado di auto-organizzarsi. Dietro il termine apparentemente neutro di "adattamento" si nasconde tutto il processo di apprendimento. Il sistema ha come costante il cercare di "adattarsi al meglio" al suo ambiente; in realtà, impara costantemente a migliorarsi, naturalmente relativamente all'ambiente esistente, non in senso assoluto. L'apprendimento a cui ci si riferisce è di tipo abbastanza semplice perché non implica una intenzionalità consapevole, ma è apprendimento inconsapevole.

Le implicazioni del lavoro di Kaufman sono importanti perché definiscono come un atto naturale non solo l'organizzazione del sistema ma anche l'apprendimento: l'ordine (l'organizzazione) non è (in prima battuta) il prodotto di duro lavoro da parte di agenti esterni, quanto piuttosto è la conseguenza attesa di un naturale progresso della vita del sistema. Accettando questa tesi, l'apprendimento non è qualcosa che viene imposto dall'esterno, ma l'espressione naturale del processo vitale.

Tenuto conto di ciò, afferma Owen, una comunità che apprende va considerata come un sistema di adattamento complesso in cui si apprende in modo profondo anche in assenza di corsi formativi o di esperti. Se le persone vengono coinvolte in esperienze di apprendimento coinvolgenti in un clima ludico, dove le strutture e la gestione dell'incontro sono appropriati alle persone, ai compiti ed al contesto, è semplicemente impossibile non aumentare il senso di appartenenza alla comunità. Pertanto, ritiene Owen, anche l'approccio all'appren-

dimento organizzativo (riferendosi al lavoro di Peter Senge) va riletto in quest'ottica, per focalizzare le procedure ed ottimizzare i risultati, comprendere meglio quando e dove avviene l'apprendimento e sostenerne il processo.

1.8.2 EASW – European Awareness Scenario Workshop

Si tratta di una metodologia promossa dalla Commissione Europea che consente ai partecipanti di scambiarsi informazioni, discutere i temi ed i processi che governano lo sviluppo economico e sociale, stimolandone la capacità di identificare e pianificare soluzioni concrete ai problemi esistenti.

I partecipanti si incontrano per scambiare opinioni, sviluppare visioni sul futuro della propria comunità, proporre come superare gli ostacoli che frenano il passaggio a modelli di sviluppo sostenibile.

I partecipanti sono gli esperti, in quanto, operando a livello locale, conoscono le opportunità di cambiamento ed i loro limiti e possono promuovere il cambiamento modificando i propri modelli comportamentali.

1.8.3 Future Search Conference

Sviluppata a partire dalla fine degli anni Ottanta, grazie soprattutto al lavoro di Marvin Weisbord e Sandra Janoff (2000), la *Future Search Conference* è diventato uno strumento di progettazione partecipata, costruito sull'idea che valorizzando ciò che accomuna un gruppo di *stakeholder* è possibile costruire percorsi di cambiamento efficaci.

Partendo da un'analisi della situazione attuale e passata del contesto su cui si sta lavorando, si inducono i partecipanti ad elaborare uno scenario futuro condiviso ed a progettare azioni per cominciare, da subito, a realizzarlo. Dal funzionamento estremamente semplice, la *Future Search Conference* consente, in un tempo relativamente ridotto, di portare un gruppo medio/grande di persone (tra 60 e 70, ma si contano casi con un numero di partecipanti molto maggiore) ad affrontare questioni anche estremamente complesse.

1.8.4 Laboratorio per il futuro

Questo metodo è fondato sull'assunto di Burow (1999) che afferma che ogni attività creativa si svolge in un campo energetico socio-culturale e lo modifica. Si genera così tra i partecipanti un "campo creativo" in cui si fa un'esperienza dialogica e politica. I partecipanti praticano una forma di responsabilità civica che permette al singolo di essere protagonista nei processi decisionali: il potenziale creativo dei componenti della comunità serve per maturare punti di vista creativi nello sviluppo dell'habitat sociale, politico e culturale.

Le quattro fasi previste in questo processo sono: fase della critica ed analisi dei problemi; fase della fantasia; fase della realizzazione; *follow up* (laboratorio permanente).

1.8.5 Metodologia Harold

Harold (dall'inglese *Habits-ARousing for Organisational Learning Development*, ovvero *Attivazione di comportamenti per lo sviluppo dell'Apprendimento Organizzativo*) è una metodologia orientata allo sviluppo dell'organizzazione e delle risorse umane allo scopo di innescare pratiche di sviluppo continuo del potenziale umano, nel rispetto della qualità della vita sul lavoro (Ligorio, 2001). Nasce dalle buone prassi scaturite dalla sperimentazione all'interno del progetto Adapt «Intrapresa della Learning Organisation nelle Pmi Pugliesi» realizzato tra il 1998 ed il 2001. Fonte di ispirazione di questa metodologia sono i concetti di apprendimento organizzativo mutuati dal libro *La quinta disciplina* di Senge (1990). L'apprendimento dell'organizzazione avviene quando i suoi membri agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione; quando, cioè, informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio comune dell'intera organizzazione, finendo con l'essere modificate in norme, valori, metafore, mappe mentali, in base alle quali ciascuno agisce.

La Metodologia Harold affronta le problematiche delle organizzazioni private e pubbliche. Le Risorse Umane sono chiamate ad essere protagoniste nel processo di *problem solving* legato alla propria organizzazione, in quanto il modo di essere, di fare, di lavorare e di comportarsi del personale determina una specifica cultura d'impresa.

La Metodologia Harold propone percorsi esperienziali in ambito sociale basati sui principi della ricerca-azione, in modo tale da coinvolgere gli stessi beneficiari delle buone pratiche nella definizione di un innovativo modello di collaborazione, intesa come competenza trasversale di apprendimento, per lo sviluppo del patrimonio sociale di un dato territorio. Infatti, tale metodologia può agire sulla cultura organizzativa e sul ruolo sociale delle organizzazioni, con il fine di migliorare la qualità della vita dei lavoratori sul posto del lavoro in modo da creare riflessi positivi sia nelle loro famiglie sia nell'entourage sociale di loro riferimento.

1.9 Apprendere dallo scambio di esternalità

Cosa siano le esternalità sarà meglio spiegato nel prossimo capitolo, per ora ci basti una definizione generica che serva a definire il loro ruolo all'interno dei processi di apprendimento organizzativo. Le esternalità sono tutti quei servizi e prodotti che non fanno parte specificatamente del *core business* di una organizzazione ma che piuttosto rappresentano gli effetti dell'agire organizzativo. Destinati ad essere considerati come rifiuto o scarto possono essere reinseriti nel processo produttivo ed economico se scambiati con chi invece ne ravvisa una utilità. Diventano pertanto risparmio, non spreco, a volte mancato inquinamento, spesso anche fonte di nuove relazioni interpersonali. Per esempio, un tragitto in auto che di solito si percorre da soli può divenire una occasione di risparmio, di tempo e di costi se invece condiviso con altri, ma anche un pretesto per scoprire un argomento di discussione dagli sviluppi inaspettati. Oppure, materiali avanzati dai cicli produttivi di una azienda, per esempio di falegnameria, può essere proficuamente utilizzato da chi vuole allestire una nuova sede. Si avviano così di reti di scambio di esternalità che possono imporre regole o legittimare procedure destinate a influire sul processo di apprendimento organizzativo. In che modo? La propensione allo scambio in generale è percepita, sia internamente alle aziende che dall'esterno, come un fattore caratterizzante, che definisce la cultura di una determinata organizzazione. Se poi lo scambio riguarda esternalità, allora si può facilmente desumere una certa sen-

sibilità delle aziende verso un tipo di innovazione rispettosa dei bisogni individuali ed ambientali. Inoltre, scambiare esternalità implica una forte riflessione a priori su quali possano essere le esternalità da scambiare. Infatti, si tratta di un concetto spesso non automaticamente evidente né per le aziende né per gli individui. Seppure possa essere chiaro quali siano i prodotti e servizi non centrali per la propria attività economica, non è altrettanto chiaro quali possano essere scambiabili, quali possano essere interessanti per altri e quindi originare momenti di scambio e di interazione. Riflettere sul cosa scambiare attiva anche una riflessione sul come, sul processo da attivare, oltre che sul “con chi”, quali interlocutori individuare, come individuarli e selezionarli. Tutto questo inevitabilmente si tradurrà in un comportamento “esplorativo” delle aziende che implica una sorta di ricognizione delle proprie risorse e potenzialità, delle proprie relazioni e del potenziale di interazione, delle proprie capacità di creare circuiti e reti di scambio. Si tratta di aspetti strettamente connessi con l’apprendimento organizzativo da molteplici punti di vista, che riguarda i vari aspetti fin qui trattati, dalla relazione individuo-gruppo/organizzazione, allo sviluppo del processo di apprendimento inteso come potenziale competitivo dell’impresa. Infine, scambiare esternalità permette di riconcettualizzare l’apprendimento come un “dono” non solo verso coloro a cui le esternalità vengono offerte ma anche per chi le offre. È lo scambio di per sé che può essere considerato come tale: un dono che serve a migliorare la conoscenza della propria organizzazione, di sé stessi come persone entro le organizzazioni e delle potenzialità della rete di scambio e dei suoi effetti sul contesto e la società entro cui si è immersi.

BIBLIOGRAFIA

- Albert, S. e Whetten, D.A. (1985). “Organizational Identity”, in L.L. Cummings e B.M. Shaw (a cura di) *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, Greenwich, CT, JAI Press, 263–295.
- Alessandrini, G. (1995). *L’apprendimento organizzativo. La via di Kanbrain*, Milano, Unicopli.

- Argyris, C. e Schön, D. (1974). *Theory in practice*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Bateson, G. (1980). *Verso un'ecologia della mente*. Milano, Adelphi
- Boal, A. (2002). *Dal desiderio alla legge*, Molfetta, Edizioni La Meridiana.
- Bolognini, B. (2001). *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Roma, Carocci.
- Bonanni, M. (1992). *Il cerchio e la piramide*, Bologna, il Mulino.
- Burgoyne, J. (1992). *Creating Learning Organisation*, BSA Journal.
- Burow, O.A. (1999). *Kreative Felder. Das Potenzial der Gruppe*, Stuttgart, Klett-Cotta.
- Cole, M. (2004). *La psicologia culturale*. Roma, Firera Publishing.
- Croizer, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*, London, Tavistoc.
- Kaufman, S. (1995). *At Home in the Universe*, New York, Oxford University Press.
- Dewey, J. (1972). *Esperienza ed educazione*, Firenze, La Nuova Italia Scientifica.
- Engeström, Y. (1990). *Learning, working and imagining: Twelve studies in activity theory*. Helsinki, Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1999a). Activity theory and individual and social transformation. In Y.Engeström, R. Miettinen, e R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory*, New York, Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (1999b). Expansive visibilization of work: An activity-theoretical perspective. In *Computer supported cooperative work: The journal of collaborative computing*, 8(1-2), 63-93.
- Engeström, Y. (1999c). Innovative learning in work teams: Analyzing cycles of knowledge creation in practice. In Y. Engeström, R. Miettinen, e R.-L. Punamäki (Eds.), *Perspectives on activity theory*. New York: Cambridge University Press.
- Fraccaroli, F. (2007). *Apprendimento e organizzazione nelle organizzazioni*. Bologna, il Mulino.
- Freire, P. (1973). *L'educazione come pratica alla libertà*. Milano, Mondadori.
- Ghepard, S., Nicolini, D. (2005). *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Roma, Carocci.

- Goodwin, C. (2003). Embedded Context, in *Research on Language and Social Interaction*, 36(4), 323–350.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York, World Publishing Company.
- Johnson, D.W. e Johnson, F.P. (1991). *Joining together. Group Theory and Group Skills*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice–Hill.
- Knowles, M.S. (1984). *Andragogy in action: apply modern principles of adult learning*, San Francisco, Jossey–Bass.
- Larçon, J.P. e Reitter, R. (1979). *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Parigi, Nathan.
- Lave, J. e Wenger, E. (1991). *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Lyles, M.A. e Easterby–Smith, M. (2003). *Handbook of organizational learning and knowledge management*, Oxford, Blackwell Publishing.
- Ligorio, M.B. (2001). Progettazione di un corso in ambito formativo. In V.A. Baldassarre, F. Zaccaro e M.B. Ligorio (a cura di) *Progettare la formazione. Dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati*, 217–243, Roma, Carocci.
- Ligorio, M.B. (2003). *Come si insegna, come si apprende*, Roma, Carocci.
- Ligorio, M.B. (2007). Cultura, formazione ed educazione, in B. Mazza (a cura di) *La psicologia culturale. Modelli teorici e contesti di azione*. 237–263, Roma, Carocci.
- March, J.G. e Olsen, J.P. (1975). The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3, 147–171.
- Moro, G. (1998). *La formazione nelle società postindustriali*, Roma, Carocci.
- Muzzarelli, F. (2007). *Guidare l'apprendimento. Metodologie e tecniche di formazione in azienda*, Milano, Franco Angeli
- Nonaka, I. (1991). *Knowledge–creating company*, Boston, Harvard Business Review.
- Normann, R. (1977). *Management for growth*, Chichester, Wiley.
- Owen, H. (1997), *Open Space Technology: A User's Guide*, San Francisco, Berrett–Koehler Publishers.
- Panati, G. e Golinelli, G.M., (1993). *Tecnica Industriale, economica e commerciale*, Roma, NIS.

- Pontecorvo, C. (a cura di) (1999), *Manuale di psicologia dell'educazione*. Bologna, il Mulino.
- Pontecorvo, C., Ajello, A.M., Zucchermaglio, C. (a cura di) (1995). *I contesti sociali dell'apprendimento. Acquisire conoscenze, a scuola, nel lavoro, nella vita quotidiana*, Milano, LED.
- Porter, M. (1987). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.
- Prigogine, I. (1984). *Order Out of Chaos*, Bantam, New Age.
- Resnick, L.B. e T.K. Glennan, Jr., (2002). Leadership for learning: A theory of action for urban school districts. In Hightower, A.M., M.S. Knapp, J.A. Marsh, e M.W. McLaughlin (eds.), *School Districts and Instructional Renewal*, New York, Teachers College Press, 160–172.
- Rossi, B. (2005). *Sviluppo professionale e processi di apprendimento. Nuovi scenari lavorativi*, Roma, Carocci Editore.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*, New York, Harper e Row.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York, Doubleday.
- Simons, P.R.J. e Ruijters, M.C.P. (2001). “Work related learning: elaborate, expand, externalize”, in L. Nieuwenhuis (Ed.), *Dynamics and stability in VET and HRD*, Enschede, Twente University Press.
- Schein, E. (1987). *Lezioni di consulenza*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Singer, P. (1990). *Le curve di esperienza nell'ottica strategica d'impresa*, Padova, Cedam.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- Torriggiani, C., Van Der Vliet, I. (2002). *Formazione integrata e competenze*, Roma, Carocci.
- Vicari, S., (1991). *L'impresa vivente. Itinerario di una diversa conoscenza*, Milano, Etas Libri.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*, New York, Brazillier.
- Warglien, M. (1990). Sistemi operativi per l'apprendimento organizzativo, in Costa, G. (a cura di) *Manuale di gestione del personale*, Torino, Utet.

- Weick, K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition. New York, Random House.
- Weisbord, M.R. e Janoff, S. (2002). *Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge, University Press.

CAPITOLO 2

Le esternalità: di cosa si tratta?

Michela Cortini

Questo capitolo affronta la tematica delle esternalità con il tentativo di fornire al lettore un buon viatico per affrontare l'intero testo. Si cercherà di chiarire cosa siano e cosa non siano le esternalità, si proporrà la storia di tale costrutto scientifico, comprese le problematiche relative alla misurazione ed alla risoluzione delle esternalità, si proporrà una tipologia di esternalità ed infine si rifletterà sulle esternalità tecnologiche e sulle esternalità del capitale umano, quelle cioè maggiormente coinvolte nel progetto Avanzare che presenteremo negli ultimi capitoli.

2.1 Esternalità: una definizione multicomposita

L'etimologia di esternalità, traduzione italiana dell'inglese *externality*, risale al latino *externum*, derivato da *exter*, "di fuori", e sottolinea dunque il carattere esterno di un qualcosa; il termine, nell'accezione che ci interessa, ha una storia recente, e nasce all'interno del contesto economico-finanziario per indicare gli effetti non compensati, *esterni*, che i processi di produzione e consumo di un bene producono su terzi, *esterni* al mercato di interesse. In altre parole, si ha esternalità quando

Una persona A nel rendere un determinato servizio, retribuito, ad una seconda persona B, rende anche incidentalmente dei servizi o dei disservizi ad altre persone (le quali non producono servizi simili), e di tipo tale da impedire che qualsiasi pagamento possa essere fatto dalle persone beneficiate, od esatto per conto delle persone danneggiate (Pigou, 1968, p. 165).

Buona parte della letteratura di natura economico-finanziaria ha assimilato il termine di esternalità a quello di *diseconomia esterna*, intendendo sottolineare, da un lato, che le esternalità sono generalmente di carattere negativo e che, dall'altro, sono rintracciabili al di fuori ed al di là degli agenti di mercato, non interessando direttamente né i produttori né i consumatori di un determinato bene, quanto piuttosto le vittime dell'esercizio di produzione e/o del godimento del consumo di un bene. Tale accezione negativa riecheggia, inoltre, nell'etichettatura di esternalità come "fallimenti di mercato", rintracciabile nella suddetta letteratura economico-finanziaria dai primi del Novecento ad oggi; il presunto fallimento fa riferimento da un lato al carattere di diseconomia ma dall'altro, ed in particolar modo, al fatto che le esternalità non hanno un mercato proprio, e vedremo a breve perché, ed inoltre sono effetti non compensati, e dunque nessuno paga per produrne, qualora siano negative, così come nessuno paga per goderne, qualora siano positive.

La mancanza di un mercato delle esternalità è legata al fatto che da un lato le esternalità di produzione non hanno un legame con il *core business* o con la *core activity* dell'agente che le produce; dunque, per esempio, l'inquinamento atmosferico procurato da una fabbrica di cemento è necessario alla produzione ma ovviamente non è commerciabile, così come non lo sono gli effetti positivi per taluni tipi di agricoltura degli apicoltori. La fabbrica sarà interessata a produrre cemento e a smerciarlo nella maniera più efficace possibile, senza curarsi dell'inquinamento, a meno di non avere alle spalle dirigenti dall'alto senso e sentimento civico-ambientale e a meno di non avere a che fare con legislazioni restrittive. L'apicoltore, dal canto suo, è interessato alla produzione di miele e di altri prodotti apistici ed al sostentamento degli alveari; la capacità che avranno le sue api di disseminare polline potrà essere salutata con favore dal vicino frutticoltore ma difficilmente sarà monetizzata¹. Dall'altro lato le esternalità godono di un carattere valoriale meramente soggettivo (Hey, 2003), così che la musica ad alto volume del mio vicino di casa impedisce a me di concentrarmi sul

¹ Si pensi, infatti, che il valore monetario dell'impollinazione da parte dell'apicoltura è stimato in Italia in oltre millecinquecento milioni di euro, mentre sono ancora pochi gli apicoltori che, dietro pagamento, effettuano il servizio di impollinazione per i frutticoltori (Di Andrea, 2007, <http://www.apicolturaonline.it/andrea.htm>).

lavoro per quanto è assordante ma risulta piacevole per mio marito quando è impegnato alla cyclette.

Una simile connotazione negativa, a dire il vero, non è presente nell'opera che ha funto da pioniere per gli studi sull'esternalità: i *Principles of Economics* di Alfred Marshall. L'autore, infatti, parla esclusivamente di esternalità positive, riferendosi a quegli effetti positivi, o benefici, che uno o più soggetti traggono dall'azione di un soggetto terzo, il quale non ha come intenzione il suddetto beneficio, quanto piuttosto l'intenzione e la capacità di produrre e/o consumare un bene. Tra le esternalità positive, per fare qualche esempio, ricadono la musica ad alto volume del mio vicino di casa per mio marito, l'impollinazione da parte delle api dell'apicoltura per il frutticoltore, l'aumentato capitale umano per un'area urbana dovuto sull'investimento in formazione dei giovani che la abitano.

Sebbene non volute dall'agente, simili esternalità possono nondimeno avere una ricaduta positiva importante sui soggetti riceventi; si pensi, per esempio, alla ricaduta notevole a livello sociosanitario della volontà individuale di vaccinarsi. Parallelamente, sebbene non voluti ed incidentali, anche gli effetti negativi possono incidere pesantemente sulla funzione di utilità o di produzione di una terza parte, come potrebbe succedere a quella azienda ittica che si ritrova il bacino marino che le funge da serbatoio ittico inquinato dalle emissioni di un'acciaieria (Hey, 2003).

Le ricadute positive e negative possono raggiungere un livello tale da dover essere prese in considerazione, trovando una soluzione alle esternalità, come vedremo nel paragrafo 2.5.

Tra i vari attributi che le esternalità si sono meritate nella loro pur breve storia, va ricordato l'attributo di novità, che secondo Vatn e Bromly (1997) caratterizza le esternalità perché queste vengono riconosciute solo dopo essere state prodotte, essendo il risultato di interazioni tra uomini incrociate spesso a processi di natura biologica, come per esempio il caso dell'inquinamento.

2.2 All'origine delle esternalità: dalla specializzazione ai distretti marshalliani

In molti si sono chiesti come avviene la produzione di esternalità, riflessione che ha poi portato, come vedremo, a considerare anche le possibili soluzioni alle esternalità. Secondo una parte autorevole della letteratura, capitanata da Chu e Wang (1998), alla base delle esternalità ci sarebbe l'economia della specializzazione. Questi autori partono dall'ovvia considerazione che le persone agiscono secondo il principio di utilità Cobb–Douglas, che ci porta a preferire il consumo di due beni, che chiameremo x ed y , al posto del consumo di un unico bene. L'esistenza di costi fissi di produzione per i beni x ed y forzeranno gli agenti economici a rinunciare alla produzione di uno dei due beni, rimanendo dunque obbligati, per il consumo del bene suddetto, a negoziare sul mercato con altri agenti. È possibile dunque immaginare un mercato dove un primo soggetto produce e consuma il bene x ed un secondo soggetto produce e consuma il bene y ; per aumentare ed ottimizzare il consumo di questi soggetti, si impone una transazione economica che porterà il bene x dal primo al secondo soggetto ed il bene y dal secondo al primo soggetto, con degli ovvi costi di transazione che rappresenteranno un aspetto negativo della divisione del lavoro. Nella misura in cui questi costi sono affrontabili o meno, quella che è conosciuta in letteratura con il nome di efficienza della transazione, avremo una produzione specializzata con scambi economici dei diversi beni prodotti, o piuttosto un chiudersi alle negoziazioni, senza specializzarsi, preferendo produrre tutti i beni e servizi di cui si ha bisogno, risultante in un quadro autarchico di autonomia degli agenti. Ovviamente quest'ultimo caso è già una misura contro le esternalità, che vengono endogenizzate prima ancora di essere prodotte; è impossibile che la produzione di un agente economico incida sulla funzione di utilità o di produzione di un secondo agente perché di fatto l'autarchia elimina la possibilità della interdipendenza, predisponendo spazi chiusi dove emittente e ricevente i beni e le esternalità a questi connesse sono la stessa persona. Viceversa, il mercato deriva da un'alta efficienza delle transazioni che si poggia sul principio per cui conviene ad un soggetto specializzarsi sulla produzione di un determinato bene; lo spazio socio-economico che ne deriva è costituito da agenti specializ-

zati sulla produzione di un unico bene ed interdipendenti per quanto concerne la funzione di utilità, di consumo. Detti soggetti interdipendenti, con grande facilità, valuteranno i costi di transazione e decideranno di spostarsi in modo da essere il più vicino possibili tra loro, così da limitare almeno i costi dei trasporti; fatalmente, l'avvicinarsi, se da un lato riduce i costi dei trasporti, dall'altro eleva la possibilità di generare esternalità (spesso negative), ovvero effetti della produzione su terzi fisicamente attigui (Chu e Wang, 1998).

Non dimentichiamo, però, che le esternalità possono assumere anche valore positivo; pensiamo ad esempio, all'impatto positivo in termini di aumentato capitale umano di un gruppo sociale dato in cui alcuni soggetti investono in formazione universitaria. Anche in questo caso la condizione della prossimità fisica, della convivenza all'interno di un'unica comunità sociale data sembra essere imprescindibile. Il principio è simile a quello dei vasi comunicanti in fisica: anche i soggetti sociali di un sistema comune sono tra loro comunicanti, o, in altre parole, sono interdipendenti, e questo rappresenta la loro forza nel momento in cui si generano effetti positivi ma al contempo un rischio, in termini di diffusione di eventuali esternalità negative.

Nonostante sia la prossimità fisica a garantire la trasmissione delle esternalità, non va dimenticato che per una tipologia particolare di esternalità positive, quelle rappresentate dallo *spill over* di conoscenza, le cosiddette *human capital externalities*, non è ancora chiarito quale ne sia la causa, se la specializzazione, come per le esternalità negative sopraccitate, o piuttosto la non specializzazione di un contesto sociale. Per alcuni autori (fra gli altri, ricordiamo Glaeser et al. 1992; Henderson, 1992, 1994; Jaffe et al. 1993; Henderson et al., 1995), infatti, all'origine delle esternalità di conoscenza non può non esserci la specializzazione, ovvero l'aggregarsi di imprese dello stesso settore in un'area urbana specifica (si noti che stiamo passando dal parlare di specializzazione di una singola impresa alla specializzazione di un distretto industriale); è il caso dei cosiddetti distretti marshalliani, che devono il loro nome ad Alfred Marshall, l'economista che per primo ci ha parlato di esternalità e che, non a caso, ci ha parlato di esternalità positive, come abbiamo già sottolineato.

Altri autori, invece, sulla scia dei lavori di Jacobs (1969), sottolineano che la vera fonte di esternalità, tanto positive da sorreggere uno

sviluppo economico, non può che essere fatta da agenti economici tra loro distinti e dunque la diffusione di esternalità avverrebbe grazie alla diversità tra agenti economici distinti.

Altri autori ancora sottolineano come sia possibile sia la trasmissione tra agenti simili, e dunque all'interno di distretti specializzati, che la trasmissione tra agenti diversificati (Fu, 2007); in tal senso il contesto rappresentativo non è più quello del distretto industriale ma quello più ampio della città, che vive grazie alla diffusione di esternalità.

2.3 Le esternalità: una tipologia

La prima grande distinzione è ovviamente quella tra esternalità positive, il godimento di un beneficio che non si è cercato e per il quale non si paga nulla, ed esternalità negative, l'essere vittima di un effetto non voluto e per il quale non si viene risarciti. Ricordiamo, tuttavia, che positività e negatività degli effetti su terze parti sono meramente soggettivi, basti pensare che per il frutticoltore l'operato delle api genera un effetto positivo quale l'impollinazione, mentre lo stesso potrebbe causare ad una vicina scuola materna un effetto negativo dovuto all'impossibilità di far giocare i bambini all'aperto, godendo del giardino della scuola, per la pericolosità delle api.

In seconda battuta la letteratura distingue tra esternalità di produzione ed esternalità di consumo (Gali, 1994; Liu e Turnovsky, 2005; Turnovsky e Monteiro, 2007). Le prime sono messe in atto da un agente che sta producendo e si possono riversare su un terzo soggetto sia in termini di utilità di produzione che in termini di utilità di consumo; pensiamo, ad esempio, al caso del giardiniere di condominio che con la macchina tosaerba fa un rumore tale da impedirmi di scrivere, o al caso dell'acciaieria che inquinando un bacino idrico compromette l'attività della vicina impresa ittica (Hey, 2003). Le esternalità di consumo, viceversa, sono quegli effetti su terzi derivanti da un'attività di consumo, come il caso del telefonino dell'adolescente che sta facendo lo stesso mio tragitto in treno e che suona continuamente, impedendomi di fare un pisolino ed ostacolando anche l'attività di una traduttrice che intendeva approfittare del viaggio in treno per chiudere una traduzione in scadenza di consegna.

Nella pratica, le esternalità di produzione hanno solitamente effetti economici di maggior rilievo delle esternalità di consumo, stante il fatto che il consumo è ad opera dei singoli mentre la produzione è ad opera di un agente generalmente collettivo quale l'impresa rappresentata, e, di conseguenza, le esternalità di produzione ricevono maggiore attenzione da parte del legislatore (Hey, 2003).

Ci sono, infine, quelle che la letteratura conosce con il nome di mutue esternalità positive (Matveenko, 1995; Lucas, 1988); questa definizione fa riferimento alla distinzione tra esternalità unidirezionali, quelle prodotte da un agente A verso un ricevente B e quelle bidirezionale, o mutue, dove al movimento di esternalità da A a B corrisponde un secondo movimento di esternalità che va da B ad A, come succede per il già citato caso dell'apicoltore e frutticoltore.

A latere di questa distinzione, aggiungiamo un riferimento alle cosiddette *shiftable externalities*, che tradurremmo in italiano con "esternalità convertibili", quelle esternalità che il ricevente, la vittima, è in grado di reindirizzare o verso l'emittente stesso di esternalità o verso altre vittime, come per esempio succede quando chi riceve materiale inquinante è in grado di trasportarlo in un altro sito.

2.3.1 Dall'inquinamento alle Human Capital Externalities

Le esternalità possono essere distinte anche a seconda della natura degli effetti; questi possono riguardare danni o benefici di natura economica, di natura fisica, di natura psicologica, ecc.

La letteratura si è in modo particolare occupata delle esternalità ambientali, ovvero degli effetti sull'ambiente, inteso ovviamente come patrimonio universale, delle attività di produzione e di consumo. Tipico è il caso dell'inquinamento che rappresenta forse l'esternalità più studiata in letteratura e quella che ha dato l'impulso alla teorizzazione sui correttivi, portando, fra l'altro, alla messa a punto delle tasse pigouviane e, più recentemente, alla definizione del protocollo di Kyoto.

Non deve stupire, in tal senso, quanto il dibattito sulle esternalità sia legato a quello sullo sviluppo sostenibile e sulla *corporate social responsibility*. Per quanto concerne lo sviluppo sostenibile, le imprese capaci di sostenere lo sviluppo sostenibile sono, appunto, quelle che crescono senza deperire l'universo di risorse che le circonda, in

primis l'ambiente. Va sottolineato che in tale paradigma teorico si è fatta strada sempre di più l'idea che al fare sostenibile dal punto di vista ambientale sia da associare un fare sostenibile dal punto di vista sociale, che in poche parole fa riferimento alla *corporate social responsibility*. Almeno sul piano teorico, un'impresa che agisce responsabilmente per quanto concerne la sostenibilità ambientale e sociale è un'impresa consapevole delle eventuali esternalità che produce, è capace di limitarle per portata e di correggerle.

Passando, dall'altro lato, alle esternalità positive, ne ricordiamo due, quelle tecnologiche e quelle che fanno riferimento al capitale umano.

Per quanto concerne le esternalità del capitale umano, che in un certo senso sono il grande contenitore di esternalità più specifiche tra le quali ricadono anche le esternalità tecnologiche, vanno annoverate tra queste i *knowledge spillover*, ovvero la trasmissione di conoscenze e di informazioni. Affinché ci sia la percolazione di conoscenza è necessaria la condizione di prossimità fisica che abbiamo più volte citata (tra gli altri, Kathuria, 1999); in tal senso, lo sviluppo endogeno delle città e la loro relativa autonomia come contesto socio-economico sono un ottimo esempio di esternalità da capitale umano (Fujita e Ogawa, 1982; Palivos e Wang, 1996; Fu, 2007).

Senza immaginare conoscenze di alto livello e di grande potenzialità, sottolineiamo che le stesse informazioni possono divenire merce di scambio e rappresentare esternalità fondamentali; pensiamo alla potenzialità che certe informazioni, per esempio le informazioni di natura economico finanziaria, possiedono in termini di decisioni efficaci e veloci.

Tra le esternalità da capitale umano potremmo far ricadere anche le esternalità tecnologiche, che fanno riferimento allo sviluppo economico che si propaga ben al di là degli agenti che hanno messo a punto l'innovazione tecnologica. Questo tipo di esternalità è stato analizzato per la prima volta da Arrow (1962), che estende quanto suggerito da Marshall al mondo allora in via di espansione delle nuove tecnologie. La riflessione teorica intorno a questo tipo di esternalità ha prodotto numerosi lavori, tra i quali ricordiamo quelli di Carlaw e Lipsey (2006) che distinguono tra esternalità tecnologiche statiche e dinamiche; le prime rappresentano effetti circoscritti al bacino d'azione del

ricevente; mentre quelle dinamiche sono in grado di innescare una catena di esternalità, e dunque, in forza della esternalità ricevuta, solitamente di segno positivo ovviamente, il ricevente riversa esternalità, sempre positive, su altri riceventi. Questo tipo di fenomeno viene spiegato in letteratura con i modelli sulla crescita endogena (Romer, 1986; Lucas, 1988) che sottolineano come sia la presenza di effetti di *spillover* a garantire una crescita durevole nel tempo. Un ottimo esempio di esternalità dinamiche ci viene dalla ricerca di Amar Bhidé (2000) che ha riscontrato come il 71% delle imprese incluse nel Inc (500), una lista di giovani imprese, e con un elevato tasso di crescita, sono nate grazie a persone che sono state in grado di sfruttare esternalità dinamiche create dall'impresa in cui erano in precedenza impiegati. Un altro esempio potrebbe essere dato dalle professioni creative che, come sottolinea Lucas (1988), sono caratterizzate da un mutuo sviluppo, dato dal fatto che gli effetti positivi di una conquista professionale in un agente si ripercuotono sugli agenti facenti parte della stessa corporazione creativa, con l'aggiunta di quelli che potremmo chiamare interessi, perché i creativi, così come ogni altro professionista della conoscenza, agiscono come nani sulle spalle dei giganti e dunque, in forza delle esternalità dinamiche ricevute, sono in grado di farsi promotori di conoscenza e sviluppo.

2.3.2 *Le esternalità di rete*

Tra le esternalità bidirezionali sopra esposte, distinguiamo le esternalità di rete, che si verificano quando l'utilità che deriva ad un singolo dall'acquisto ed uso di un determinato bene dipende dal numero di altri individui che scelgono di acquistare lo stesso bene o servizio. Parallelamente a quanto accade per le esternalità di altra natura, si parlerà di esternalità positive qualora l'utilità suddetta aumenti e di esternalità negative qualora diminuisca. Facciamo qualche esempio. Una tipica esternalità di rete si ha con l'acquisto e diffusione di prodotti *high tech* nati per favorire lo scambio comunicativo interpersonale; si pensi al videofonino, che al momento è una pura esternalità di rete per il cui acquisto il consumatore valuterà il beneficio che a sua volta sarà legato al numero di conoscenti che possiedono un videofonino; ovviamente comprare un videofonino quando tutti i miei amici non ne possie-

dono nemmeno uno non avrebbe grande senso, ragione per cui alcuni marchi di videofonini fanno promozioni per la vendita abbinata di due videofonini, essendo due il numero minimo di persone per permettere a tale bene di consumo di esprimere una qualche utilità. Le esternalità di rete sono, in tal senso, legate al concetto di “massa critica”, quella soglia *quantitativa* minima oltre la quale si ottiene un mutamento d’uso *qualitativo*. Tra gli esempi di esternalità di rete negativa, ricordiamo il traffico su una rete urbana, dovuta alla congestione di auto-veicoli; sono troppi i consumatori che hanno scelto lo stesso mezzo di trasporto e dunque l’utilità di quel mezzo diminuisce essendo la circolazione rallentata proprio a causa di una esternalità di rete.

Come ogni altro tipo di esternalità, anche le esternalità di rete forzano l’interdipendenza degli attori sociali; *in primis*, come già sottolineato, con un effetto sulla domanda, non solo in termini di funzione di utilità dei consumatori ma anche per la possibilità che la domanda totale espressa dal mercato possa non essere strettamente decrescente rispetto al prezzo, tale per cui ad uno stesso prezzo, possono corrispondere due diversi livelli di domanda che si posizioneranno a campana attorno al prezzo più alto.

2.3.2.1 La legge di Metcalfe come misura delle esternalità di rete positive

Tra i tanti tentativi di misurare l’effettiva utilità delle esternalità di rete positive, troviamo la legge di Metcalfe (1995), che suona così «L’utilità e il valore di una rete sono pari ad $n^2 - n$ dove n è il numero degli utenti». Dunque, per fare un esempio, se nella mia cerchia di amici sono il solo ad avere il videofonino, l’utilità della rete costituita dalle persone che possiedono ed usano il videofonino sarà nulla, pari a zero, derivante da $(1 \times 1) - 1 = 0$. Se fossimo in due ad avere il videofonino l’utilità della rete costituita dalle persone che possiedono ed usano il videofonino sarà pari ad 2, derivante da $(2 \times 2) - 2 = 2$; se fossimo in 3, sarebbe pari a 6, e via dicendo con una crescita esponenziale. Questo indice ha conosciuto la sua fortuna come modello di descrizione dei primi scenari di *online business*, che effettivamente potevano essere letti come sviluppo di esternalità di rete, che hanno preso il volo solo nel momento in cui si è raggiunta una massa critica di utenti.

In realtà, sebbene colga il quid delle esternalità di rete positive che risiedono nel raggiungimento di una massa critica di utenti per poterne decretare il successo, l'indice di Metcalfe è stato ampiamente criticato in letteratura (tra gli altri, Odlyzko, 2000; Rohlfs, 2001; McAfee e Orliveau, 2002; Ross, 2003), sulla base della semplice constatazione che non tutti gli utenti della rete faranno della rete stessa il medesimo utilizzo; ci sarà per esempio qualcuno che utilizzerà la rete incessantemente, mentre altri solo sporadicamente; dunque, l'indice di Metcalfe andrebbe corretto e ridimensionato, tenendo conto degli indici d'uso delle rete per ogni utente.

2.3.3 *Le esternalità da appropriazione*

Esiste, infine, un ultimo tipo di esternalità, chiamato in letteratura "*appropriation externalities*" (Ostrom et al., 1994). Sono queste le esternalità che nascono nel momento in cui l'appropriarsi di una risorsa comune da parte di un individuo peserà sulla possibilità di appropriarsi della medesima risorsa da parte di un altro individuo. Si immagini, per esempio, una cava di marmo, dove ad ogni estrazione dell'agente x diminuisce la portata della risorsa per le estrazioni future, perpetrabili sia dall'agente x che da altri agenti. Herr, Gardner e Walker (1997) distinguono tra esternalità da appropriazione tempo dipendenti ed esternalità da appropriazione tempo indipendenti. Le prime, tempo-dipendenti descrivono quelle circostanze per cui ad un determinato momento t , l'estrazione da parte di un soggetto x avrà ripercussioni sul costo dell'estrazione di altri soggetti solo al medesimo tempo t . Viceversa, le esternalità da appropriazione tempo-indipendenti, descrivono la possibilità che l'estrazione della risorsa al tempo t avrà sugli altri soggetti un peso in termini di costo di estrazione-appropriazione che si protrarrà oltre il tempo t suddetto.

2.4 **Le soluzioni alle esternalità**

Le esternalità violando l'ottimo paretiano, nel senso che l'ottimo dell'agente iniziante, che chiameremo ottimo economico, non coincide con l'ottimo del ricevente, che chiameremo ottimo sociale, necessi-

tano spesso di essere prese in considerazione e di trovare una giusta soluzione sociale. Se diciamo “spesso” è perché tante volte le esternalità, siano queste positive, negative, di produzione o di consumo, non sono facilmente riconoscibili dagli agenti implicati nella loro produzione e negli effetti che ne derivano e rimangono dunque non esperite consapevolmente (Vatn e Bromley, 1997).

Tornando alle soluzioni delle esternalità, diremo che queste si impongono nel momento in cui uno degli agenti implicati nella emissione o ricezione delle suddette esternalità acquista consapevolezza del peso giocato da queste ed intende riconoscerlo all’altro monetizzandolo o, in qualche modo, attribuendo a questo un valore, riconoscendo dunque alle esternalità una qualche forma di valore di mercato che di per sé non avrebbero.

Le diverse soluzioni che la letteratura classica suggerisce fanno riferimento a:

- “internalizzare” gli effetti esterni;
- favorire una negoziazione privata tra le parti (Teorema di Coase);
- imporre tasse e/o sussidi per gli agenti produttori e riceventi esternalità.

Riguardo all’internalizzazione degli effetti, si pensi per esempio, al caso presente più volte in letteratura (cfr. Chu e Wang, 1998), della mandria di bestiame che, se lasciata libera di pascolare potrebbe rovinare il raccolto dell’agricoltore vicino; una soluzione possibile per ovviare alle perdite derivanti dall’azione del bestiame è quella che si avrebbe se agricoltore ed allevatore fossero la stessa persona. Questa stessa persona potrebbe far pagare al settore bestiame un qualcosa che entra al settore agricolo come ricompensa; ma potrebbe anche decidere di trovare un equilibrio tra guadagno nel settore bestiame e perdita nel settore agricolo, per esempio imponendo al bestiame di muoversi solo ed esclusivamente in una parte dell’appezzamento agricolo; la restante rimarrebbe a pieno titolo a fruttare solo in quanto risorsa agricola.

2.4.1 Soluzioni pubbliche: le imposte ed i sussidi pigouviani

L'internalizzazione, in un'economia come la nostra ad elevato indice di specializzazione, non è generalmente la strada preferita dagli agenti e riceventi esternalità, ragione per cui è più naturale la risoluzione dei disequilibri che le esternalità producono o in forza della contrattazione privata (che fa riferimento al teorema di Coase, che vedremo a breve) o in forza dell'intervento pubblico.

L'intervento pubblico prende, generalmente, la veste delle tasse o imposte pigouviane. Un'imposta Pigouviana (o Pigoviana), deve il suo nome all'economista Arthur Pigou che nel 1954 nel suo testo *The Economics of Welfare* riprende un tema caro al suo maestro, Marshall, quello delle esternalità, approcciato cercandone una soluzione pubblica; in un certo senso Pigou sottolinea il dovere morale dello stato che deve regolamentare con sanzioni e leggi l'emissione di esternalità. Va da sé che, a differenza del maestro, come già sottolineato, Pigou si occupa esclusivamente di esternalità negative.

Venendo alle imposte pigouviane, queste sono tasse applicabili in presenza di esternalità negative e rappresentano il costo pagato dai soggetti che producono esternalità per unità d'effetto negativo esattamente uguale al danno marginale aggregato causato dalla esternalità valutato al livello di utilità di produzione o di consumo ottimale.

In altre parole:

È un'imposta, per unità di prodotto, a carico del soggetto produttore di esternalità. L'aliquota ad esso applicata è determinata dall'ammontare di danno marginale misurato in corrispondenza dell'allocazione socialmente efficiente. Il gettito che questa imposta produce verrà attribuito in somma fissa o alla popolazione nel suo complesso o al soggetto vittima dell'esternalità (Wikipedia, voce *Imposte Pigoviane*).

Questo tipo di tassa corregge l'attività del soggetto produttore esternalità, votata alla sola massimizzazione della propria utilità marginale, per un valore pari al prezzo del danno marginale prodotto dall'esternalità.

Dal punto di vista economico, l'esternalità è considerata una sorta di condizione di produzione e dunque è un input della produzione, così come lo sono il lavoro ed il capitale, e come tale deve avere un

prezzo. Se nessuno è consapevole delle esternalità, questo prezzo ovviamente non esiste, se non in termini sociali. Nel momento in cui si impone una tassa pigouviana, il prezzo delle esternalità sale e non è più un mero costo sociale (il danno che si procura a terzi) ma diviene anche un costo di produzione ed in quanto tale costringerà l'impresa a dosare saggiamente questo input.

Il sussidio pigoviano, così come l'imposta, vuole correggere l'emissione di esternalità negative e viene erogato dalle autorità governative ai soggetti che riducono di propria iniziativa le esternalità; al contrario dell'imposta, il sussidio genera una diminuzione dei costi medi, che determina una maggiore produzione, avendo come conseguenza che nuove imprese saranno incoraggiate ad entrare nel mercato, e le meno efficienti saranno incoraggiate a rimanervi (a differenza di ciò che accade con le imposte pigouviane). Ciononostante, dal punto di vista socio-politico, la preferenza va alle imposte, capaci di produrre una distorsione dei comportamenti in un settore dato ed allo stesso tempo di limitare il prelievo fiscale in altri settori, diminuendo così l'effetto distorsivo del prelievo fiscale dello stato. Viceversa, un sussidio necessita di essere finanziato, e dunque, a parità di azione correttiva del comportamento emittente esternalità, ha un costo rappresentato dalla necessità di individuare tassazioni in altri settori.

I due approcci (imposte e sussidi pigouviani), inoltre, implicano un diverso orientamento, a monte, della regolazione. Il principio che soggiace all'imposizione di una tassa è quello che riconosce a chi è affetto dall'inquinamento il diritto di vivere senza inquinamento; viceversa un sussidio alle industrie inquinanti per limitare la produzione e dunque l'inquinamento implica che esse abbiano il diritto di inquinare. Il fatto che con entrambi gli strumenti, la tassa ed il sussidio, si riesca a raggiungere lo stesso risultato non implica, infatti, che i principi giuridici che soggiacciono alla scelta dello strumento siano equivalenti (Wikipedia, voce *Imposte Pigouviane*).

2.4.2 Soluzioni private: il teorema di Coase

Il Teorema che deve il nome all'economista Ronald Coase è stato da questi messo a punto nel 1960 e rappresenta il tentativo di rispondere alle imposte ed ai sussidi pigouviani, dimostrando come il merca-

to possa giungere ad un equilibrio sociale migliore rispetto all'intervento dello stato o delle regolamentazioni, in tema di soluzione alle esternalità. Lo scopo ultimo nell'applicazione del Teorema di Coase è quello di massimizzare l'efficienza d'uso di una risorsa, favorita dalle contrattazioni di cui vive il mercato, a suo volta favorito dall'assegnazione dei diritti di proprietà. Questi ultimi assolveranno la funzione di innesco del mercato delle contrattazioni, sia quando vengono assegnati alla parte ricevente le esternalità, che quando vengono assegnati alla parte emittente le esternalità. L'unica condizione affinché si pervenga ad un uso efficiente del bene è la nullità dei costi di contrattazione, unitamente alla formazione di un mercato perfettamente competitivo, lontano da situazioni quali il monopolio. Per fare un esempio, pensiamo alle contrattazioni che possono nascere tra un'acciaieria che inquina un bacino idrico di cui vive un'impresa ittica (Hey, 2003); quest'ultima, esercitando il diritto ad un bacino idrico non inquinato può imporre un costo all'inquinamento prodotto dall'acciaieria, che a sua volta tenderà di negoziare per un ottimo rapporto tra i benefici ed i costi della produzione di inquinamento. Viceversa, possiamo attribuire all'acciaieria il diritto di produzione e di inquinamento, con un gioco contrattuale che partirebbe dunque da ben altre posizioni nell'ipotetica scatola di Edgeworth² con cui potremmo rappresentare una simile negoziazione.

Il bacino idrico verrà inquinato se l'inquinamento procura all'inquinatore benefici superiori a quelli che ricaverebbe l'impresa ittica interessata alla tutela della risorsa; viceversa non verrà inquinato se la conservazione procura benefici superiori a quelli che ricaverebbe l'inquinatore dall'inquinamento.

La trattazione economica, secondo il teorema del nostro, segue la sola logica della convenienza privata delle due parti e si perpetua fino al raggiungimento del punto di equilibrio ottimale, detto anche ottimo paretiano.

Secondo Coase (1960), a prescindere da chi possieda il diritto di proprietà, sarà l'assegnazione dei diritti di proprietà tra chi emette e

² Per maggiori approfondimenti sulla costruzione di scatole di Edgeworth per descrivere le risoluzioni di esternalità rinviamo ad Hey, *Intermediate Microeconomics: People are Different*, McGraw-Hill, 2003.

chi riceve esternalità a permette di raggiungere un equilibrio sociale ottimale mediante il libero gioco delle forze di mercato.

2.4.3 Criticità alle soluzioni classiche

Una prima critica mossa alle soluzioni classiche alle esternalità riguarda il processo di internalizzazione. Secondo alcuni autori, infatti, un simile processo implicherebbe una visione riduttiva e semplicistica dell'essere impiegati in una duplice attività; nella realtà dei fatti, sono pochi quegli allevatori che decidono di internalizzare gli effetti negativi del bestiame sul terreno agricolo tentandone l'acquisto, perché di fatto l'economia nella quale viviamo è sempre di più all'insegna della specializzazione, costituitasi sul presupposto della divisione del lavoro.

Venendo alle soluzioni esposte secondo i correttivi pigouviani, queste risentono di un doppio limite; da un lato, basandosi su una logica paretiana, richiedono un esclusivo diritto di proprietà a priori, e, dall'altro lato, sono ingenui nel sperare di distinguere tecnicamente tra agente iniziante ed agente ricevente la esternalità (Vatn e Bromley, 1997).

Inoltre, un ulteriore neo delle tasse pigouviane è riferibile alla loro efficacia *ex post*, proprio per quel carattere di novità di cui sono dotate le esternalità, infatti, è impossibile prevenirle e l'unica cosa che può fare lo stato è intervenire là dove ci sia una storia di esternalità, o una vittima da risarcire. In altre parole, il legislatore faticherà ad immaginare tutte le possibili esternalità negative su cui intervenire, essendo queste, per natura, camaleontiche agli occhi degli stessi emittenti e riceventi.

Le critiche mosse alla soluzione di Coase riguardano da un lato il poco realismo con cui si fissano i costi di transazione a zero e, dall'altro, il fatto che si rischia di confondere l'uso privato di alcune risorse con il diritto di proprietà (nel caso appena esposto il diritto di proprietà sul bacino idrico). In tal senso, è possibile avvicinare la soluzione coasiana a quella pigouviana, affermando che le imposte pigouviane equivalgono, di fatto, ad attribuire implicitamente un diritto di proprietà alla società; e, dunque, se un'impresa vuole inquinare, è giusto che corrisponda un adeguato prezzo rappresentato dall'imposta.

Un'ultima critica mossa alla soluzione coasiana riguarda il suo fallimento nel momento in cui i costi di transazione non sono nulli, mentre è facile immaginare che ci siano dei costi di contrattazione, che vanno dal tempo speso per la contrattazione fino a costi di diversa natura.

2.5 Il riciclaggio di esternalità: il progetto *Avanzare*

A latere della tipologia di esternalità esposta, è possibile immaginare una forma di esternalità trasversale: si tratta delle esternalità riciclate, ovvero della possibilità di solucionarle prevedendone lo scambio. L'idea è quella di fare in modo, ove possibile, che gli scarti del lavorare divengano in prima battuta coscienti ed, in secondo piano, offerti a chi li domanda. Immaginiamo, dunque, che un'impresa abbia bisogno di viaggiare tra Bari e Roma con una cadenza settimanale, per permettere a due quadri di due sedi dislocate di interagire su uno stesso problema o progetto organizzativo; ed immaginiamo che simili spostamenti vengano fatti sempre con una macchina aziendale guidata da uno dei due interessati. In questo caso, tra le diverse esternalità prodotte dalla scelta di viaggiare in macchina da soli da Bari a Roma e/o viceversa, troviamo sicuramente l'inquinamento ma anche 3 posti in macchina che rimangono comunque non utilizzati. Immaginiamo, ora, di poter offrire quei 3 posti a qualcuno di esterno all'impresa e che ne potrebbe beneficiare, evitando di fare l'autostop, piuttosto che prendere l'autobus, il treno o l'aereo, o la macchina, lasciando a sua volta inutilizzati almeno 3 posti.

Nel momento in cui riuscissimo a sposare gli intenti della prima impresa con quelli della seconda, dimezzeremmo i viaggi di entrambe, e dunque da un lato diminuirremmo i costi ad entrambe ma anche diminuirremmo le esternalità negative verso l'ambiente prodotte da entrambe e costituite dall'inquinamento, con un risultato tangibile in termini di una maggiore efficienza organizzativa ma anche in un migliore equilibrio e rispetto ambientale.

La condizione per il riciclaggio delle esternalità poggia *in primis* sul loro carattere positivo; ovviamente non è possibile immaginare di offrire un qualcosa di negativo, perché è impensabile che qualcuno possa essere interessato a procurarsi danno volontario. Sottolineiamo,

una volta di più, però, che il suddetto valore positivo è attribuito soggettivamente e dunque quello che può, almeno sulla carta, essere un danno agli occhi di un potenziale emittente potrebbe tradursi in beneficio agli occhi del ricevente; immaginate un'impresa di *packaging* alimentari cartacei, che di sicuro avrà il problema di smaltire tonnellate di scarti di carta ed immaginate un'impresa cartiera che potrebbe aprire una linea di carta riciclata, recuperando lo scarto della prima.

Per l'impresa emittente esternalità, lo scarto, l'avanzo del processo produttivo è, nella migliore delle ipotesi, qualcosa di cui non si cura, e di cui forse non è nemmeno consapevole, mentre nella peggiore delle ipotesi lo scarto rappresenta un problema da gestire; la possibilità di cedere lo scarto ad una seconda impresa diventa anche la possibilità di tramutare il potenziale negativo delle esternalità in positivo, proprio per il carattere di soggettività che queste hanno, dunque ciò che non vale agli occhi della impresa emittente potrebbe essere di grande valore per l'impresa ricevente, che ha la possibilità o di diminuire il costo di produzione o di aumentare la qualità del prodotto finale.

È su questi presupposti che è stato messo a punto il progetto *Avanzare*, proposto dal Consorzio Costellazione Apulia³. Il Consorzio nasce nel dicembre del 2001 per la volontà di alcuni giovani imprenditori pugliesi e ad oggi raccoglie oltre 50 imprese che si pongono l'obiettivo di polarizzare le energie di tutte quelle PMI pugliesi che sentono l'esigenza di confrontarsi sui temi dell'innovazione e della cooperazione. In modo particolare, il Consorzio ha inteso esplorare, con il progetto *Avanzare*, nuove modalità integrative agli attuali modelli economici, valorizzando in primis le esternalità, considerate una delle vie da esplorare e praticare al fine di rendere il sistema imprenditoriale pugliese più sostenibile e competitivo.

Le esternalità positive sono concepite come l'effetto dell'azione dei soggetti economici appartenenti alla rete sul benessere di altri soggetti non coinvolti, se non per via indiretta, nel relativo processo di *business*. Il Consorzio mira, attraverso una flessibile piattaforma tecnologica ed un innovativo modello organizzativo, a stimolare comportamenti interaziendali che, nell'ambito delle attività ordinarie di *business*, creino benessere alle PMI consorziate, ai soggetti terzi e di ri-

³ Per maggiori informazioni rimandiamo al sito Internet <http://www.costellazioneapulia.it/>.

flesso al territorio di appartenenza. Le esternalità positive una volta valorizzate dal loro stesso uso all'interno della comunità di imprese rafforzano il patrimonio e la circolazione di conoscenze tacite ed informali. L'uso delle esternalità crea valore per la comunità rendendo il sistema nel suo insieme eco-sostenibile. Il Consorzio rappresenta il luogo ideale per sperimentare nuovi strumenti e servizi che favoriscono le relazioni multidirezionali stimolando la creatività di tutti i soggetti della rete. *Avanzare* è un progetto da 793.000 euro co-finanziato dall'Unione europea attraverso la misura 6.2 del POR Puglia 2000-2006 e condotto dal Consorzio insieme al Politecnico e all'Università degli Studi di Bari, con l'intento di realizzare il primo portale informatico che consente lo scambio di esternalità tra imprese. Il nome deciso per il progetto, *Avanzare*, vuole richiamare da un lato l'idea del riciclaggio degli avanzi d'impresa, degli scarti dei processi produttivi che possono essere reinseriti nel ciclo produttivo di un terzo agente economico, ma dall'altro anche sottolineare l'idea del progredire, dell'*Avanzare*, del "passo in avanti" verso una maggiore sensibilità ai bisogni del territorio, e verso un'idea di sviluppo economico che non coincida necessariamente con la logica del profitto, ma che, fatalmente, giunga al profitto attraverso l'attenzione al contesto, ambientale, sociale ed economico circostante.

Avanzare si propone di indirizzare con maggior profitto ed utilità sociale le energie impiegate dalle imprese nello svolgimento del proprio *business*, stimolando comportamenti interaziendali virtuosi e la valorizzazione delle esternalità positive in modo da creare benessere alle aziende consorziate ed al territorio di appartenenza.

Ci piace sottolineare questa nuova modalità di azione organizzativa etichettandola come economia del dono, altri forse la chiamerebbero riconversione colonica dell'economia (Pallante, 2003), sottolineandone l'impatto positivo in termini di tutela dell'ambiente. Per noi è un'economia che non si vende ma si dona; è una economia parallela a quella basata sulla monetizzazione delle merci e dei servizi e tende alla valorizzazione degli scarti dei processi produttivi, che diventano veri e propri doni agli occhi di chi riceve queste esternalità; doni, perché, nella prassi organizzativa, quelle stesse imprese riceventi le esternalità suddette pagherebbero, in altri contesti, per ricevere le stesse risorse. È dono dal valore inestimabile agli occhi della comunità nella quale

operano le imprese, dono perché capace di ridurre l'impatto delle esternalità che inevitabilmente le imprese generano nei confronti del territorio di appartenenza.

Come dimostrano i risultati del progetto, lo scambio di esternalità ha benefici effetti non solo in termini meramente economici e di sostenibilità ambientale ma anche in termini psicologici, rafforzando l'identità organizzativa nei soggetti coinvolti e predisponendo una maggiore accettazione da parte del territorio verso l'agire d'impresa, di solito percepito in maniera dialettica dal contesto di appartenenza.

BIBLIOGRAFIA

- Amorevole, R., Colombo, G., Grisendi, A. (1998). *La Banca del Tempo*, Milano, Angeli Editore.
- Bhide, A. (2000). *The Origin and Evolution of New Businesses.*, New York NY, Oxford University Press.
- Coase, R.H. (1960). The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, 3, 1–44.
- Fu, S. (2007). Smart caffè cities: testing human capital externalities in the Boston metropolitan area, *Journal of Urban Economy*, 61, 86–111.
- Fujita, M. e Ogawa, H. (1982). Multiple equilibria and structural transition of non-monocentric urban configurations, *Regional Sciences and Urban Economics*, 12, 161–196.
- Gali, J. (1994). Keeping up with the Joneses: consumption externalities, portfolio choice, and asset prices, *Journal of Money, Credit, and Banking*, 26, 1–8.
- Glaeser, E.L., Kallal, H.D., Scheinkman, J.A., Shleifer, A. (1992). Growth in cities, *Journal of Political Economy*, 100, 6, 1289–1304.
- Henderson, V.J. (1992). When does an industry locate? *Journal of Urban Economics*, 35, 83–104.
- Henderson, V.J. (1994). *Externalities and Industrial Development*, NBER, Massachusetts, Working Paper series, n. 14730.
- Henderson, V.J., Kuncoro, A., Turner, M. (1995). Industrial Development in cities, *Journal of Political Economy*, 103, 5, 1067–1090.

- Hey, J.D. (2003). *Intermediate Microeconomics: People are Different*, McGraw–Hill.
- Herr, A., Gardner, R. e Walker, J.M. (1997). An experimental study of time-independent and time-dependent externalities in the commons, *Games and Economic Behavior*, 19, 77–96.
- Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*, New York NY, Random House.
- Jaffe, A.B., Trajtenebg, M., Henderson, R. (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidence d by patent citations, *Quarterly Journal of Economics*, 63, 3, 483–499.
- Kathuria, V. (1999). Role of Externalities in Inducing Technical Change: A Case Study of the Indian Machine Tool Industry, *Technological Forecasting and Social Change*, 61, 25–44.
- Liu, W.F. e Turnovsky, S.J. (2005). Consumption externalities, production externalities, and long-run macroeconomic efficiency, *Journal of Public Economics*, 89, 1029–1097.
- Lucas, R.E. jr (1988). On the mechanism of economic development, *Journal of Monetary Economics*, 22, 3–42.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- Matveenko, V. (1995). Development with positive externalities: the case of the Russian Economy, *Journal of Policy Modeling*, 17, 3, 207–221.
- McAfee, A. e Oliveau, F.X. (2002). Confronting the limits of networks, *MIT Sloan Management Review*, 43, 85–87.
- Metcalf, B. (1995). Metcalfe’s Law: A network becomes more valuable as it reaches more users, *Infoworld*, 17 (40).
- Odlyzko A.M. (2000). The history of communications and its implications for the Internet, unpublished manuscript, available at <http://www.dtc.umn.edu/odlyzko/doc/recent.html>.
- Ostrom, E., Gardner, R., Walker, J., (1994). *Rules Games and Commonpool Resources*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Palivos, T. e Wang, P. (1996). Spatial agglomeration and endogenous growth, *Regional Science and Urban Economics*, 26, 645–669.
- Pallante, M. (2003). *Ricchezza Ecologica*, Roma, Manifestolibri,.
- Pigou, A.C. (1954). *The Economics of Welfare*, London, Macmillan.
- Rohlf, J. (2001). *Bandwagon Effects in High-Technology Industries*, MIT Press.

- Romer, P.M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth, *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002–1037.
- Ross, P.E. (2003). 5 commandments: The rules engineers live by weren't always set in stone, *IEEE Spectrum*, 12, 30–35.
- Turnovsky, S.J. e Monteiro, G. (2007). Consumption externalities, production externalities, and efficient capital accumulation under time non-separable preferences, *European Economic Review*, 51, 479–504.
- Vatn, A. e Bromley, D.W. (1997). Externalities - a market failure, *Environmental and Resource Economics*, 9, 135–151.

CAPITOLO 3

L'impatto psico–sociale delle esternalità sulle comunità

Teodora Palmiotti, Michela Cortini

Il progetto che dà l'avvio a questo testo, Avanzare, potrebbe essere a buon diritto letto come un tentativo di sostegno delle politiche di Corporate Social Responsibility, che cercheremo di chiarire in questo capitolo.

3.1 La Corporate Social Responsibility (CSR) tra sviluppo sostenibile e socio–sostenibile

Per addentrarci nelle tematiche relative alla *Corporate Social Responsibility* si rende necessaria una premessa sugli odierni contesti organizzativi, caratterizzati da ciò che è collegialmente definita come globalizzazione, ai nostri occhi il terreno fertile che ha maturato il bisogno di responsabilità sociale d'impresa.

3.1.1 CSR e globalizzazione

Il ruolo dell'impresa sta cambiando; i profondi mutamenti degli scenari socio–economici internazionali degli ultimi anni chiamano le imprese a compiere un salto di qualità per riuscire a tenere il passo con la modernizzazione del sistema. Tra i diversi cambiamenti cui è sollecitata, sottolineiamo che l'impresa può trasformare il suo ruolo di attore meramente economico per diventare un fattore strategico di coesione sociale.

I vecchi modelli di comportamento non funzionano più, non sono in grado di affrontare in modo adeguato la complessità crescente. La *Modernità Radicale* di Anthony Giddens (1994) è colorata da valori fondanti quali quelli di felicità, libertà, uguaglianza, fraternità. Le nuove scommesse del vivere civile puntano alla rivincita dei contenuti sull'immagine, alla centralità dei cittadini, ad un orientamento all'acquisto condiviso, a sperimentare le relazioni umane e le condizioni creative, a creare nuovi tipi di scambio, a condividere e vivere i luoghi come beni comuni; tutto ciò solletica l'impresa del terzo millennio a ripensarsi, specie nel suo carattere di perseguimento del profitto incondizionato.

Anche a livello economico si avverte il bisogno di trovare modalità più consapevoli di produzione e circolazione della ricchezza, di definire ed elaborare una visione rinnovata che tracci i nuovi confini di un'attività imprenditoriale che torni ad esprimere l'energia del libero scambio tra gli uomini. Tale visione deve confrontarsi necessariamente con il problema del mutamento climatico della Terra e cercare una convivenza armonica tra le esigenze dell'industria e quelle della natura. La sottoscrizione da parte di centinaia di paesi del Protocollo di Kyoto testimonia il tentativo di riconciliazione della umanità non solo verso le risorse naturali ma anche verso l'intera gamma dei problemi economico-sociali.

Le istituzioni aumentano l'attenzione nei confronti di temi quali Responsabilità Sociale d'Impresa e sviluppo sostenibile. I Governi, con una modalità d'azione che si richiama direttamente alle tasse ed ai sussidi pigouviani, tendono a premiare i comportamenti socialmente responsabili delle imprese, in quanto l'attenzione politica è rivolta alla tutela ambientale e all'equità sociale.

Parallelamente, nella società si sta diffondendo sensibilità e attenzione verso nuove aspettative e valori, connessi al concetto di sviluppo sostenibile e di impresa sostenibile. I cittadini richiedono oggi a quei soggetti economici ai quali ci si rivolgeva in passato secondo principi di solo mercato, un comportamento caratterizzato da maggiore responsabilità sociale. Non si chiede alle aziende solo certificazione della qualità dei prodotti, ma anche rispetto di criteri di correttezza e di trasparenza con lavoratori e fornitori, di tutela dell'ambiente, di promozione dello sviluppo locale, di lotta alla disoccupazione e

all'esclusione sociale, affinché tali temi diventino di centrale interesse per le imprese.

La concezione tradizionale di economia di mercato non è perciò più in grado di rispondere da sola alle sfide aperte dalla globalizzazione e dalla complessificazione della società. Non è più possibile (e credibile) essere competitivi e vincenti in un mondo in cui le regole del *business* sono già fissate ed a cui bisogna semplicemente adeguarsi nel modo migliore possibile. Il valore, creato dall'impresa attraverso l'innovazione, la competitività, la continuità, l'orientamento al cliente, la qualità, ha bisogno di essere accompagnato e sostenuto da una concezione del ruolo imprenditoriale più vicino alle pressanti istanze della contemporaneità.

La nuova visione dell'impresa apre i propri confini alla dimensione dei valori, della socialità. L'impresa ha inevitabilmente una dimensione *sociale* che le impedisce di scindere attività economica ed etica.

Un'azienda è una realtà sempre ad elevato spessore esistenziale: un intreccio di vite, ciascuna con il proprio progetto ed i propri bisogni, che nella azienda vede la modalità spesso principale per realizzare quel progetto e soddisfare quei bisogni. L'azienda è poi sociale anche nel perseguire i propri obiettivi di profitto: una rete di comunità professionali in cui il singolo stabilisce relazioni con i colleghi e, così facendo, definisce una ricca trama di reciproche attese che si basano su una fiducia tipicamente etica (Azzoni, 2004, <http://www.unipv.it/deontica/opere/azzoni/azienda.pdf>).

Essere azienda etica significa essere più (e non meno) azienda. Anche in un mercato totalmente libero, un'azienda che voglia produrre profitti non può ignorare le proprie dimensioni istituzionali e sociali.

Nella visione europea della "economia sociale di mercato"¹ l'impresa è concepita come ente economico-sociale, che ha il fine ultimo di contribuire al progresso umano, civile e sociale della comunità attraverso il fine immediato di produrre e distribuire ricchezza. ... Un istituto economico-sociale, in quanto nei suoi principi di scelta e criteri di valutazione dei comportamenti e dei risultati non può tenere separati e disgiunti gli aspetti di razionalità economica e coerenza con i valori e le esigenze, non solo economiche, della società. Questo concetto di impresa si fonda intrinsecamente sul principio che essa nasce, si sviluppa, ha successo e può durare nel lungo pe-

¹ Ribadita anche nel Trattato Costituzionale UE 2004.

riodo, solo se è in grado di contemperare interessi di soggetti diversi, il cui apporto è complementare e necessario per raggiungere i rispettivi fini (*Sodalitas e Centro per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility*, 2006, http://www.sodalitas.it/pag_2.php?liv2=50).

In questa prospettiva l'impresa è sì "di proprietà di qualcuno", nel senso che viene gestita da persone dotate delle necessarie conoscenze tecniche, organizzative, economiche, ma deve essere anche considerata come "patrimonio della società". Lo scopo di mantenere e incrementare questo patrimonio per la società e le future generazioni, si realizza se l'impresa è in grado di produrre remunerazioni per chi assume il rischio, per chi svolge lavoro manuale e intellettuale, per chi conferisce il proprio risparmio a vario titolo, per chi scambia beni con l'impresa (fornitori e clienti), per la comunità in cui opera, e di tutelare la risorsa non riproducibile dell'ambiente.

3.1.2 *Le direttive CEE*

Il concetto Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI o in inglese *Corporate Social Responsibility - CRS*) cerca di interpretare, sviluppare ed implementare le riflessioni sull'evoluzione del rapporto tra economia ed etica. È un concetto recente che nasce tra la fine degli anni Ottanta e gli inizi degli anni Novanta. In quegli anni esplodono scandali economici negli Stati Uniti ed in Europa. Da questi casi eclatanti nasce l'esigenza di approfondire il dibattito sui concetti della sostenibilità della globalizzazione. Il mondo economico si interroga su quale rapporto debba sussistere tra etica ed economia.

Le prime iniziative vengono intraprese dal mondo imprenditoriale statunitense. Il concetto di RSI viene introdotto nel dibattito europeo dall'allora Presidente della Commissione Europea Delors. Nel 1995 compie un atto concreto sostenendo il Manifesto europeo delle imprese contro l'esclusione sociale e partecipando alla fondazione di quella che sarà una delle reti "animatrici" e tra i principali referenti della Commissione su tali temi a livello europeo: la CSR Europe². A partire

² Dott.ssa Chiara Giorio (ISFOL, Roma) dagli atti del convegno *Responsabilità sociale dell'impresa 15-5-2003* Ed.: Provincia Autonoma di Bolzano, Ripartizione Servizio sociale - Servizio sviluppo personale, Bolzano, gennaio 2004.

da allora le maggiori imprese europee, spinte anche da quanto stava già avvenendo nelle grandi imprese americane, hanno iniziato a sviluppare un'attenzione ai temi sociali assumendo impegni di propria iniziativa.

In realtà, il considerare l'agire d'impresa come un'azione integrata, che non separa economia ed etica, ma anzi le considera strettamente connesse, appartiene ad una tradizione continentale europea e italiana.

È una storia che inizia con il proto-capitalismo delle città rinascimentali ed arriva fino alle concezioni dell'impresa proprie dell'istituzionalismo o delle teorie partecipative, passando per l'esaltazione delle virtù civiche, lo storicismo filosofico e la dottrina sociale della Chiesa. Una storia in cui entrano in gioco visioni politiche e concrete sperimentazioni anche diametralmente opposte (dal corporativismo alla co-gestione, dall'impresa pubblica all'illuminismo proprietario), ma unificate dal vedere nel lavoro uno dei momenti decisivi dell'umanità dell'uomo e, quindi, inseparabile da precisi valori etici. (Azzoni, 2004, <http://www.unipv.it/deontica/opere/azzoni/azienda.pdf>)

La prima tappa istituzionale per la Responsabilità Sociale d'Impresa ha luogo durante il Consiglio europeo di Lisbona del marzo 2000, che lega la *Corporate Social Responsibility* all'obiettivo strategico dell'UE di divenire, entro il 2010, l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento quantitativo e qualitativo dell'occupazione e da una maggior coesione sociale. È una proposta che cerca di conciliare la competitività con la sostenibilità, di creare sinergia tra le due componenti. La CSR entra così a far parte dell'Agenda sociale europea. In tale documento, viene sottolineato il ruolo potenziale della responsabilità sociale delle imprese «nella gestione delle conseguenze dell'integrazione dell'economia e dei mercati sull'occupazione e sul settore sociale e nell'adeguamento delle condizioni di lavoro alla nuova economia». La Commissione viene invitata ad integrare in partnership le imprese, le ONG, le parti sociali, le autorità locali e i soggetti che gestiscono servizi sociali con l'obiettivo di rafforzare l'impegno delle imprese nel sociale.

Dando attuazione a questo invito, nel 2001 la Commissione pubblica il primo documento ufficiale *Libro Verde - Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* che si pone come

obiettivo: «di lanciare un'ampia discussione e raccogliere le opinioni sulla responsabilità sociale delle imprese, a livello nazionale, europeo e internazionale». Il Libro Verde definisce la CSR come: «un'integrazione su base volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (i cosiddetti *stakeholder*).

La responsabilità sociale non è affatto intesa come filantropia, ma come qualcosa che riguarda a pieno titolo la gestione caratteristica dell'impresa. L'azienda assume consapevolezza degli effetti (o esternalità) che essa produce sull'ambiente del quale è parte, e sceglie consapevolmente e volontariamente di agire tenendo conto di tali effetti.

Inoltre emerge una concezione della responsabilità a tre dimensioni: economica, sociale e ambientale. A livello economico si intende per responsabilità la capacità di produrre reddito mediante un utilizzo efficiente delle risorse per fornire una risposta efficace ai bisogni dei clienti/consumatori; a livello ambientale la capacità di operare in maniera tale da salvaguardare le risorse naturali preservandole per non comprometterne il consumo da parte delle generazioni future, riconoscendo che si agisce spesso secondo una logica delle esternalità da appropriazione, che abbiamo presentato nel capitolo precedente; a livello sociale la capacità dell'impresa di redistribuire equamente il valore aggiunto prodotto lungo tutta la catena del valore, unitamente al rispetto per le risorse sociali, la forza lavoro da un lato ma anche la comunità che abita il territorio nel quale si opera.

Su quest'ultimo punto si innesta l'ultimo elemento di innovatività della definizione data dalla Commissione Europea: quello di responsabilità sociale intesa anche come propensione dell'impresa ad agire in un'ottica *multistakeholder*, a confrontarsi cioè con i propri interlocutori di riferimento (consumatori, dipendenti, fornitori, amministrazioni pubbliche, comunità locale,...) nel tentativo di bilanciarne gli interessi, sposando quindi un approccio non auto-referenziale che da semplice ascolto dei diversi punti di vista si muti nel tempo in collaborazione e coinvolgimento all'interno dei processi decisionali (Zarri, 2006, 56).

Nel 2002 è terminato il processo di consultazione auspicato dal Libro verde, che ha visto protagonisti più di 250 attori. La Commissione ha pubblicato la comunicazione "Responsabilità sociale delle imprese:

un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile” esponendo la strategia comunitaria di promozione della CSR.

Pur nell'eterogeneità delle esperienze in atto e nelle sottolineature concettuali, la consultazione ha messo in evidenza alcune caratteristiche comuni, riassumibili nei seguenti punti:

- il carattere volontario della responsabilità sociale dell'impresa al di là di prescrizioni legali;
- il legame intrinseco tra CSR e sviluppo durevole, legato alle dimensioni economiche, sociali ed ambientali;
- la correlazione tra CSR e tipo di gestione stessa delle imprese.

Il processo di consultazione ha inoltre sottolineato un crescente riconoscimento da parte di imprese, politici e *stakeholder*, della CSR come elemento importante nell'ambito di nuove forme di *governance*, intesa come forma di gestione e collaborazione in rete tra tutti gli attori, idonee ad operare in un contesto di grandi e significative trasformazioni. La CSR si inserisce in un processo di globalizzazione dell'economia mondiale che richiama alla necessità di una *governance* globale che includa anche le dimensioni sociali ed ambientale. La promozione della CSR su scala mondiale deve fondarsi su norme e strumenti internazionali, quali sono, per ora, i principi direttivi dell'OCSE alle imprese multinazionali e gli accordi internazionali la cui applicazione va sostenuta dai governi nazionali.

A livello europeo sono state avviate numerose iniziative quali il Forum europeo *multistakeholder*, la Campagna europea sulla responsabilità sociale d'impresa, la *European Academy of Business in Society*. Ad oggi, l'ultima Comunicazione della Commissione Europea e lancio dell'Alleanza risale al Marzo 2006.

Anche in Italia sono state avviate numerose iniziative sia a livello governativo sia da parte delle singole imprese che hanno realizzato azioni su base volontaria. Il precedente Ministero del Welfare aveva avviato un tavolo *multistakeholder*, oggi la delega è passata al Ministero della Solidarietà Sociale. In Parlamento è presente la proposta di legge Realacci.

A livello privato esistono reti di partenariato tra organismi non profit, quali Sodalitas e Anima ed associazioni *non profit* che operano su

più direzioni legate al marketing sociale e all'intervento diretto delle imprese nelle politiche sociali, alla promozione del partenariato con il *non profit* e con le istituzioni pubbliche, alla promozione di una cultura imprenditoriale basata sul concetto di sviluppo sostenibile, allo sviluppo dell'impiego della finanza etica e alla divulgazione di una cultura di bilancio sociale (Giorio, 2004).

Nel nostro paese esiste una lunga tradizione legata all'attenzione delle imprese nei confronti dell'impatto che le loro azioni hanno sulle comunità locali. Le imprese sono fortemente radicate sul territorio e da sempre impegnate nel sociale. Oggi è in atto un grande fermento, una vivace progettualità attraverso un approccio pragmatico: le imprese aprono laboratori su temi di rilevanza sociale. Purtroppo questo tipo di impegno, coerente con la Responsabilità Sociale d'Impresa, spesso non viene comunicato all'esterno. Si tratta di azioni molto diverse tra loro che portano comunque dei vantaggi alle imprese. Il ritorno è in termini di immagine, reputazione, fluidità di rapporti con gli *stakeholder*, di miglioramento nella conduzione del *business*.

3.1.3 I diversi stakeholder

L'accezione del termine *stakeholder* relativamente alla RSI ha subito modifiche nel corso del tempo. Si è passati da una dimensione di significato che riguardava i soli azionisti di grande imprese ad un orizzonte molto più ampio, che indica *tutti quei soggetti su cui impatta l'agire dell'impresa*. Sono *stakeholder* perciò non solo i lavoratori delle aziende, i soci, gli Istituti di Credito, i mercati finanziari, le Pubbliche Amministrazioni, ma anche i consumatori, il terzo settore, la società civile.

Lo spazio della responsabilità d'impresa è dunque molto ampio, il coinvolgimento dell'impresa è a trecentosessanta gradi e va a toccare ambiti interni ed esterni all'azienda. Naturalmente le azioni legate alla RSI si sostanziano soltanto nel momento in cui l'azienda ha già assolto tutte le incombenze giuridico legali e le questioni etiche e deontologiche legate alle specifiche categorie.

Tra i diversi ambiti interni all'impresa di pertinenza della RSI, possiamo individuare tutte quelle azioni volontarie finalizzate al miglioramento della gestione delle risorse umane. Al centro della dimensio-

ne interna va preso in considerazione innanzitutto il lavoratore. Un'impresa socialmente responsabile dovrebbe perseguire l'obiettivo di qualificare il collaboratore in un percorso di formazione permanente, di tenerlo legato all'impresa tramite l'*empowerment*, di sostenerne il benessere organizzativo, di offrire percorsi di carriera ben definiti, una maggiore possibilità di conciliare lavoro, famiglia e tempo libero, una diversificazione delle mansioni, la sicurezza del posto di lavoro. Dovrebbe dunque mettere la persona al centro dei propri processi.

Un'altra componente interna rilevante è quella legata a tutte le azioni, che possono essere intraprese dall'azienda, per riuscire a meglio adattarsi alle trasformazioni e per migliorare la gestione degli effetti che produce sull'ambiente e delle risorse naturali. Iniziative legate al risparmio energetico, alla diminuzione dello spreco di risorse, certificazioni quali ISO, EMAS, SA8000, ecc., sottoscrizione di linee guida internazionali come il *Global Compact*, rappresentano solo alcuni esempi di iniziative possibili. Per portare un esempio tutto italiano, citiamo la Foppa Pedretti che ha deciso di modificare i propri processi, producendo i suoi mobili con nuove vernici atossiche, andando ad incidere profondamente nel suo *core business*.

Se consideriamo l'impatto che l'agire d'impresa può avere a livello esterno, le azioni intraprese dalle aziende socialmente responsabili offrono notevoli ricadute sulle comunità locali. Compito delle comunità dovrebbe essere quello di cercare di coniugare lo sviluppo economico con lo sviluppo sociale e la valorizzazione dell'ambiente. Per questo le imprese, attrici ben radicate sul territorio, possono intervenire nelle questioni della collettività attraverso un infinito numero di iniziative volontarie e migliorative. Tutto ciò può avvenire naturalmente solo se sussista da parte di tutti gli attori del territorio una buona capacità di ascolto e la disponibilità a collaborare e condividere percorsi per un obiettivo di miglioramento comune.

L'impresa potrebbe mettere a disposizione posti per la formazione professionale, occuparsi dell'ambiente, assumere emarginati, come ha fatto la Calippo che assume detenuti nel suo organico, sponsorizzare eventi culturali e sportivi, come il Gruppo Mercurio che ha creato un parco giochi presso la sua comunità, offrire denaro per scopi benefici, ecc.

Un altro ambito di intervento della RSI è legato alle *partnership* commerciali, in cui si auspica non solo la collaborazione, ma soprat-

tutto un buon livello qualitativo della relazione tra partners, garantito da valori quali la fiducia. Un'attenzione particolare va data al ruolo che esercitano le grandi imprese nei territori in cui operano. Queste dovrebbero cercare di manifestare la propria responsabilità sociale non solo attraverso gli strumenti di marketing sociale, ma anche nel favorire lo sviluppo di una dimensione imprenditoriale nelle regioni ospitanti (per esempio favorendo lo *start-up* di PMI locali o tramite il *corporate venturing*).

Le tematiche legate ai diritti dell'uomo si riferiscono in particolare alle multinazionali, richiamate a rispettare tali diritti attraverso strumenti internazionali quali la Dichiarazione dell'OIL relativa ai principi e diritti fondamentali nel lavoro ed i Principi direttivi dell'OCSE destinati a questa categoria di imprese. Sotto pressione delle ONG e delle associazioni di consumatori inoltre, le imprese si dotano sempre di più di codici di condotta relativi alle condizioni di lavoro, ai diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente.

Questa rassegna, certamente non esaustiva, offre un quadro di come la RSI possa essere considerato dalle aziende uno strumento funzionale al confronto con una complessità "moderna" e sempre maggiore. La globalizzazione del mercato ha posto agli imprenditori una serie di sfide legate a questa complessità e li ha resi più consapevoli del fatto che la responsabilità sociale può rivestire un valore economico anche diretto.

Nel momento in cui la RSI viene definita come l'insieme delle azioni volontarie tese a migliorare i rapporti con gli *stakeholder*, cioè tutti i soggetti su cui impatta la mia attività d'impresa (Schitzler 2007), allora può diventare un buon investimento per tutti. Federico Falck, Presidente di Sodalitas ha dichiarato: «in un momento come l'attuale, nel quale tante certezze si vanno sbriciolando, le imprese si sono rese conto che la loro longevità e, in definitiva, la loro ragion d'essere non si misurano solo in termini di validità economica, ma anche nel confronto con il territorio e con gli *stakeholder*. La responsabilità sociale, così, diventa un mezzo efficace per rapportarsi con queste realtà. (...) La responsabilità sociale d'impresa è oggi il miglior investimento che un'azienda possa attuare»³.

³ Fonte: "Il Sole 24 Ore" del 24.01.2005.

Oggi le imprese italiane, oltre a generare profitti, possono davvero contribuire a perseguire obiettivi sociali e concorrere a sostenere la tutela dell'ambiente, assumendo un ruolo strategico di coesione sociale. Possono imparare a coniugare il binomio etica ed economia inserendosi in un quadro di riferimento internazionale, auspicato dalle direttive della Comunità Europea, che nasce da una serie di esigenze sottolineate e sottoscritte ormai a livello planetario.

3.2 Le esternalità: il connubio possibile tra etica d'impresa e profitto

Posta la questione in questi termini, corriamo il rischio di ridurre l'agire organizzativo ad una continua scelta tra il profitto ed i comportamenti etici. In realtà, a ben vedere, profitto e CSR sono tutt'altro che antagonisti. Per capire quanto l'una possa essere funzionale all'altra, dobbiamo ricorrere ad un concetto esposto nel secondo capitolo, quello di esternalità di rete ed immaginare di consorzio in uno spazio virtuale un insieme di imprese, dal *core business* non necessariamente differente. Va da sé che se non si raggiunge la famigerata soglia di massa critica, l'adozione di politiche di CSR gioverà alla singola impresa solo in termini di immagine etica e di fiducia riconosciuta presso alcuni *stakeholder* (quelli interessati e sensibili a certe tematiche), mentre difficilmente tale CSR diverrà il volano dello sviluppo organizzativo.

Se, viceversa, pensiamo ad una rete di imprese che non solo adottano CSR ma che si interconnettono tra loro per tentare il recupero degli scarti del lavorare, allora da un consorzio di imprese, simile al nostro Consorzio Costellazione Apulia, dove le esternalità diventano consapevoli, grazie a potenziali soggetti riceventi e grazie all'occhio del ricercatore (sappiamo infatti quanto sia difficile, e perciò rischioso, riconoscere le esternalità per chi li emetta) e facilmente fruibili, avremo un guadagno che è pari al guadagno in termini di sostenibilità ambientale e sociale pari alla somma del guadagno ambientale e sociale per ogni singola impresa, più il guadagno derivante dallo scambio di esternalità. Tale guadagno si tradurrà in costi di produzione contenuti, maggiore qualità dei prodotti, minore impatto ambientale; infatti,

al risparmio ambientale di ogni singola impresa attenta alle politiche di CSR si aggiungerà il risparmio dovuto allo scambio stesso di esternalità, come per esempio accade per due imprese consorziate che decidano di scambiarsi posti in auto per la tratta Roma-Bari, come in un esempio riportato nel capitolo precedente.

Nel momento in cui le imprese consorziate ed unite da una stessa politica non semplicemente votata alla CSR ma votata anche al recupero degli scarti del lavoro saranno appartenenti ad uno stesso settore industriale, ciò favorirà la crescita endogena dello stesso in termini marshalliani; sarà facile, in simile circostanza, che le imprese si scambino esternalità da capitale umano, informazioni e conoscenza in generale, oltre all'ovvio scambio di tecnologie, che si tramuteranno a loro volta in esternalità dinamiche. Viceversa, nel momento in cui le imprese consorziate apparterranno a settori industriali diversificati, si avrà uno sviluppo come quello sostenuto da Jacobs per le aree urbane (1969), con scambi che avranno per oggetto, in modo particolare, esternalità della sfera materica.

Il vantaggio di simili sistemi di scambi avverrà sia a livello della singola impresa, con un aumentato profitto dovuto alla contrazione dei costi e di maggiore fiducia attribuita da alcuni *stakeholder*, che a livello di sistema sociale in termini di sviluppo economico, come hanno dimostrato tante ricerche, tra le quali ricordiamo la misura della crescita endogena di alcune aree urbane russe (Matveenکو, 1995) e spagnole (de Lucio, Herce, Goicolea, 2002).

3.2.1 Le nuove tecnologie al servizio della CSR

Abbiamo sottolineato, parlando delle soluzioni alle esternalità, quanto l'efficacia delle contrattazioni tra privati sia delicatamente congiunta e dipendente ai costi della transazione, che devono approssimarsi allo zero, secondo il noto teorema di Coase (1960), cui il modello di consorzio che proponiamo si ispira. Per ottenere una simile condizione, le nuove tecnologie possono tornare quanto mai utili. La loro utilità risiede nella facilità e velocità con cui fanno veicolare le informazioni. Qualora l'esternalità sia costituita da un'informazione, avremo lo scambio già effettuato e qualora l'esternalità sia costituita da un bene di altra natura avremo la conoscenza della disponibilità che

viene offerta, ovviamente necessaria allo scambio materico in senso stretto; ancora una volta, affinché lo scambio sia perpetrabile sarà necessaria la prossimità fisica tra gli agenti socio-economici, prossimità che permetterà, almeno sulla carta ed almeno in parte, di ridurre i costi della transazione.

Scendendo nello specifico, nell'individuazione dei supporti tecnologici che possano sorreggere gli scambi di esternalità, si tratterà di scegliere tra i diversi mezzi di comunicazione che caratterizzano come individui del terzo millennio e come appartenenti a contesti organizzativi. Il pool di questi strumenti contiene Internet, il telefono, il cellulare, il fax, la radio, la stampa, ecc.

Le caratteristiche che deve possedere un mezzo di comunicazione per sorreggere lo scambio di esternalità fanno riferimento alla facilità nella emissione e ricezione delle informazioni sulle esternalità medesime, al costo dell'artefatto, alla semplicità d'uso, alla mobilità. È facile comprendere come la scelta si riduca al telefonino e ad Internet, non a caso le due modalità sperimentate nell'ambito del progetto *Avanzare*. L'idea è quella di rendere le esternalità fruibili in tempi ristretti, anche considerando il fatto che una serie di beni o prodotti potrebbero facilmente depauperarsi o esaurirsi con il passare del tempo, pensiamo ad esempio ai posti della mensa universitaria o ai posti di uno spettacolo teatrale (esternalità offerta più di una volta nel corso della nostra sperimentazione dal Teatro Kismet, uno degli aderenti al Consorzio Costellazione Apulia).

Una seconda condizione è quella di servirsi di uno strumento di comunicazione ad uso diffuso, facilmente utilizzabile sia per codificare i messaggi che per riceverli; in questo senso, i tradizionali mezzi di comunicazioni, quali la stampa, la radio o la televisione se da un lato sono facilmente utilizzabili per ricevere i messaggi sono, come contr'altare, di complicato utilizzo qualora li si voglia usare per portare a conoscenza di un'esternalità offerta. Serve, in altre parole, un mezzo il cui uso sia diffuso, semplice ed immediato all'interno della rete di persone e/o imprese che intendano scambiarsi le esternalità. Ecco perché telefonino ed Internet sono facilmente identificabili come tecnologie per il supporto dello scambio di esternalità. Quale dei due sia da preferire? La nostra opinione ci porta al sostegno di entrambi: del telefono cellulare, da un lato, perché oggi consente di inglobare in

sé Internet ma in modo particolare per la sua miniaturizzazione, che consente una possibilità comunicativa, sia in emissione che in ricezione, ovunque si sia. Non a caso, qualcuno (Augè, 1993) ha sottolineato che in forza della portabilità, il cellulare si sia praticamente assimilato alla nostra stessa mano, divenendone un'appendice imprescindibile.

Nella prospettiva di promuovere uno strumento che faciliti lo scambio di esternalità si muove il progetto realizzato dal Consorzio Costellazione Apulia e rappresentante una possibile azione nell'ambito della RSI. Tale sistema prevede che gli imprenditori scambino tra loro energie "ritrovate" (le energie che normalmente vengono sprecate dagli individui nei contesti organizzativi a margine dei processi produttivi), grazie ad una piattaforma multimediale, ed ottengano benefici ed opportunità sia in termini di prodotti/servizi sia in termini di aumento della qualità della vita (ambiente, relazioni, marginalità, competitività, sistema). Attraverso lo scambio, vengono promossi tra le persone di una comunità, valori fondamentali per lo sviluppo di un territorio "felice", quali l'attenzione all'altro, la relazionalità, la solidarietà. E lo strumento di scambio è una piattaforma Internet che consente un monitoraggio degli scambi difficilmente perseguibile con i cellulari; in tal senso, per la gestione ed il controllo che un organo centrale deve svolgere, Internet ci sembra interessante, ed è l'Internet dei blog, ovvero di quei siti di nuova generazione che consentono da un lato la partecipazione a tutti in maniera semplice (senza bisogno di conoscere il linguaggio html) e dall'altro la possibilità di archiviare una mole di informazione enorme, facilmente accessibile ed aggiornabili da più punti interconnessi. La messa in rete degli agenti, inoltre, avrebbe una certa positività proporzionale al numero degli agenti coinvolti, che porrebbero un numero esponenziale di esternalità ad usufrutto dell'intera comunità, come suggerito dalla legge di Metcalfe (1995).

Infine, dando per scontato, come credo possiamo effettivamente fare, che due o più agenti economici del terzo millennio, possiedano un cellulare e/o una connessione Internet, avremo praticamente azzerato i costi della contrattazione, condizione che sappiamo essere alla base del funzionamento del teorema di Coase.

3.2.2 Buone pratiche nello di scambio di esternalità: il caso delle Banche del Tempo

Tra le buone pratiche relative allo scambio di esternalità va senza dubbio ricordato il caso delle Banche del Tempo, conosciute nei Paesi anglosassoni con la denominazione di *Lets*, *Local Exchange Trading System*, nate agli inizi degli anni Novanta con lo scopo di contenere le esternalità negative dell'economia di mercato (Amorevoli et al., 1998).

L'istituto della banca del tempo, nata in Italia a Parma nel 1991, funziona grazie ad una rete di aderenti, gestita centralmente appunto dalla banca del tempo, che mettono a disposizione sia il tempo libero che le proprie competenze specifiche, quali per esempio l'insegnamento di una lingua straniera o l'utilizzo del computer, che vengono resi fruibili agli altri associati, ricevendo in cambio lo stesso tipo di servizio. Piccole banche del tempo gestite in maniera *naïf* esistevano nel nostro paese all'inizio del processo di urbanizzazione, quando i rapporti di vicinato erano ancora concepiti come una rete di sostegno alle famiglie; in modo particolare erano le donne a scambiarsi favori, fatti sia di tempo (questa settimana porto io i ragazzini a scuola, la prossima settimana ci pensi tu, piuttosto che io ti faccio la spesa e tu mi recuperi i panni dalla lavanderia), che di competenze, che venivano scambiate secondo il vecchio principio del baratto, e dunque la sarta cuciva gli abiti, in cambio il maestro faceva ripetizione al figlio della sarta.

Interessante notare come nei paesi francofoni questo tipo di esperienza sia distinto in SEL (*Système d'Echange Local*), *Troc Temps* (Baratto di tempo) e il *Réseau d'Echanges Réciproques de Savoir* (Rete di scambio reciproco dei saperi), a sottolineare una distinzione data dal tipo di esternalità scambiata (Amorevoli et al., 1998), una competenza o un manufatto nel primo caso, il tempo nel secondo caso e la conoscenza, quella che noi abbiamo chiamato *human capital externality*.

A dispetto dei nomi, il funzionamento di tutte queste istituzioni è il medesimo: un equilibrio negli scambi, in altre parole un equilibrio tra utilità di consumo e prestazioni fornite agli altri attraverso al mediazione della banca ed è quest'ultima garantire un simile equilibrio favo-

rendo la fruibilità di quanto offerto dagli uni e favorendo l'offerta per altri. Ogni partecipante detiene una sorta di libretto degli assegni dove vengono segnati tutti i movimenti; ogni movimento in entrata, quello che si consuma, si diviene debitori nei confronti del sistema centrale, viceversa ad ogni servizio erogato corrisponde un credito guadagnato.

Per garantire l'equilibrio viene impedito sia l'accumulo di credito che la dilagazione di debiti, con interventi diretti da parte della banca centrale che può sia estromettere un affiliato nel caso non sia in grado di compensare i servizi ricevuti che definire un limite massimo di credito oltre al quale, pur continuando ad offrire ed erogare servizi per la banca, non si accumulano più crediti.

Solitamente le banche del tempo nascono o nei quartieri o all'interno dei contesti lavorativi, quali possono essere una scuola, un ospedale, un'azienda; ad ogni modo, nel rispetto del trasferimento di esternalità che abbiamo esposto nel secondo capitolo, è sempre la vicinanza geografica tra un punto erogatore ed un punto fruitore di potenziali esternalità a garantire lo scambio delle esternalità medesime e, di conseguenza, lo sviluppo delle potenzialità espresse dalla suddetta area territoriale, o azienda che sia.

L'unità di misura riconosciuta valida all'interno della Banca del Tempo è sempre una frazione di tempo, come suggerito dal nome dell'istituto, solitamente l'ora oppure la mezz'ora.

3.3 Gli effetti delle esternalità sulle comunità

Una tematica sempre più presente nella letteratura sulle esternalità è collegabile al concetto di ripercussioni e forza che le esternalità medesime possiederebbero nei confronti delle comunità e dei contesti socio-economici nei quali occorrono (Cainelli e Leoncini, 1998).

3.3.1 Le esternalità come volano dello sviluppo industriale

Partendo dal presupposto che la crescita economica di lungo tempo sia favorita, come già sottolineato, dall'innovazione tecnologica e dagli *spillover* di conoscenza (Lucas, 1988; Romer, 1986), è stato più volte evidenziato in letteratura come la crescita economica endogena

sia dovuta, almeno in parte, alla medesima prossimità fisica di cui è costituita. La vicinanza spaziale, infatti, avrebbe come prima conseguenza la facilitazione della trasmissione delle informazioni e dei saperi che costituisce il presupposto per ogni sviluppo economico di lungo periodo, come dimostrano gli ormai famosi esempi di aree come la Silicon Valley o Route 128 negli Stati Uniti (Cainelli e Leoncini, 1998).

Lo sviluppo economico che la prossimità spaziale, e dunque lo scambio di esternalità generano, può essere letto lungo una duplice chiave, facendo riferimento o al concetto di distretto marshalliano (Marshall, 1920) o viceversa alla differenziazione industriale così come concepita nel modello di Jacobs (1969).

Secondo Marshall (1920), le esternalità fatte da saperi ereditari che passano da una generazione all'altra, così come un mercato di lavoratori specializzati o l'impiego di macchinari altamente specializzati, fungono da volano dello sviluppo economico, chiamato *industrial atmosphere*, fatto di economie di localizzazione, generando relazioni di input/output tra le imprese che tendono a ridurre i costi di produzione e transazione e a condividere i rischi per quanto concerne la forza lavoro e le innovazioni.

Viceversa, nel modello di Jacobs (1969), il processo di agglomerazione è effetto e causa della presenza di beni pubblici non specifici, che in forza della loro varietà e dei loro scambi diventano un'enorme risorsa cui attingere in termini di sviluppo socio-economico.

3.3.2 *Gli effetti psico-sociali dello scambio di esternalità*

Ci siamo occupati poco ed in maniera implicita, lungo tutto il testo, degli effetti psicosociali che un sistema di scambi di esternalità comporta. È giunto il momento di riflettere su una simile tematica. Per fare ciò, è necessario soffermarci sul concetto di identità sociale, se esiste un beneficio psicologico nello scambio di esternalità, infatti, questo non potrà prescindere dalla creazione e dal rafforzamento dell'identità sociale degli agenti coinvolti. Per identità sociale intendiamo quel vissuto psicologico che deriva dall'appartenere ad un gruppo che per noi acquista un qualche valore nella rappresentazione che ci costruiamo di noi stessi.

3.3.2.1 L'impatto delle esternalità nei diversi *stakeholder*

Ragioniamo sui benefici di carattere psico-sociale, che derivano dallo scambio di esternalità per gli agenti direttamente impegnati in questi scambi: i dipendenti delle imprese consorziate. Il primo beneficio che salta agli occhi riguarda la possibilità di sentirsi partecipe di un gruppo che è superiore rispetto al gruppo imprenditoriale d'origine ed in quanto tale avere un'appartenenza che può diventare significativa nel rispondere a quella domanda fondativa: "chi sono io?". Inoltre, quanto più la rete d'appartenenza sarà votata al successo, eventualità tutt'altro che remota come abbiamo appena sottolineato, tanto più l'autostima del singolo soggetto sarà rafforzata, in virtù di quei meccanismi di trasferimento di attributi, sia positivi che negativi in realtà, che intercorrono tra singolo e gruppo e tra gruppo e singolo.

Inoltre, la possibilità di lavorare per un'impresa che si avvale dello scambio di esternalità come mezzo per praticare la CSR, specie per quei lavoratori, e sono ancora tanti, che vivono nel contesto sociale dove lavorano, è una tutela di sé in quanto cittadini perché ovviamente nel momento in cui si lavora per un'impresa che non adotta un agire etico si rischia di pagare direttamente come individui appartenenti al territorio in cui l'impresa opera. Inoltre, lo scambio di esternalità di natura tecnologica e da capitale umano porta una positività al contesto dove l'impresa opera che si valorizzerà e, banalmente, acquisirà una valutazione immobiliare maggiore. Infine, collaborare alla sostenibilità ambientale e sociale della propria impresa significherà, per quegli stessi cittadini, evitare la dissonanza cognitiva che subisce, viceversa, chi lavora in un contesto urbano abbruttito dalle esternalità negative delle imprese che vi operano, dissonanza tra la propria identità di lavoratore la propria identità di cittadino, tra loro in manifesto conflitto; dissonanze che si aggiungeranno alla disapprovazione sociale che facilmente cadrà su quei membri che sembrano disconoscere la propria appartenenza sociale nel momento in cui concorrono al depauperamento del proprio territorio. Disapprovazione a cui, invece, farà da contr'altare un'approvazione sociale per chi si fa paladino del proprio territorio attraverso politiche di CSR, sostenute anche dallo scambio di esternalità.

3.3.2.2 Nuovi rapporti tra cittadini ed impresa

Per queste stesse ragioni, lo scambio di esternalità in una comunità data, avrà effetti positivi anche nei termini di un rinnovato rapporto positivo tra cittadini ed impresa. Come ben sappiamo, l'agire organizzativo, specie d'impresa, suscita nel contesto sociale che lo ospita, sentimenti tra loro discordanti, divisi tra le potenzialità economiche e professionali che immediatamente il territorio si vede riconosciute, ed un conseguente abbruttimento di quello stesso territorio, che generalmente si associa all'azione imprenditoriale, che, tesa come è ad un profitto incondizionato, rischia a più riprese di calpestare, consapevolmente o meno, l'ambiente, la quiete, il futuro di quella stessa comunità.

Una politica di CSR perpetrata attraverso il riciclo di esternalità consentirebbe una maggiore accettazione dell'impresa da parte del territorio che la ospita e, va da sé, una sostenibilità socio-ambientale tale per cui l'impresa ma anche il territorio ospitante si garantirebbero un mutuo futuro.

Possiamo concludere facendo un'eco a Caianelli e Leoncini (1998) ed augurandoci politiche di sviluppo industriale che siano capaci di coniugare il sostegno dei processi di specializzazione produttiva con un insieme di azioni finalizzate a favorire le interconnessioni tra imprese.

BIBLIOGRAFIA

- Amorevole, R., Colombo, G., Grisendi, A. (1998). *La Banca del Tempo*, Angeli Editore, Milano.
- Augè, M. (1993). *Non luoghi: introduzione ad una antropologia della surmodernità*, Milano, Elèutera Editrice.
- Azzoni, G. (2004). Relazione presentata il 17 maggio 2004 presso il Collegio Ghislieri di Pavia all'interno di un incontro di Diritto del lavoro — organizzato nel contesto del Dottorato di ricerca in Diritto privato dell'Università di Pavia — dedicato a “Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro”, <http://www.unipv.it/deontica/opere/azzoni/azienda.pdf>.

- Cainelli, G. e Leoncini, R. (1998). Esternalità e sviluppo industriale di lungo periodo in Italia. Una analisi a livello provinciale, *L'industria*, 20, 1.
- Coase, R.H. (1960). The Problem of Social Cost, *Journal of Law and Economics*, 3, 1–44.
- De Lucio, J.J., Herce, J.A., Goicolea, A. (2002). The effects of externalities on productivity growth in Spanish industry, *Regional Science e Urban Economics*, 32, 241-258.
- Fu, S. (2007). Smart caffè cities: testing human capital externalities in the Boston metropolitan area, *Journal of Urban Economy*, 61, 86–111.
- Giorio, C. (2004). (ISFOL, Roma) *Responsabilità sociale dell'impresa 15–5–2003*, Ed. Provincia Autonoma di Bolzano, Ripartizione Servizio sociale - Servizio sviluppo personale, Bolzano.
- Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*, New York, Random House.
- Lucas, R.E. jr, (1988). On the mechanism of economic development, *Journal of Monetary Economics*, 22,3–42.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- Matveenko, V. (1995). Development with positive externalities: the case of the Russian Economy, *Journal of Policy Modeling*, 17, 3, 207–221.
- Metcalfé, B. (1995). Metcalfé's Law: A network becomes more valuable as it reaches more users, *Infoworld*, 17(40).
- Romer, P.M. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth, *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002–1037.
- Sodalitas e Centro per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility, *La Responsabilità Sociale dell'Impresa*, Milano, gennaio 2006.
- Zarri, L. (2006). Razionalità strategica e complessità motivazionale, in P. Sacco e S. Zamagni (a cura di), *Teoria economica e relazioni interpersonali*, Bologna, il Mulino.

CAPITOLO 4

Le nuove tecnologie al servizio delle esternalità

M. Beatrice Ligorio, Vito Manzari

Questo capitolo ha come fine ultimo quello di descrivere una piattaforma pensata e sviluppata per sostenere lo scambio di esternalità, di cui si è già estesamente parlato in questo testo. Il tutto non si riduce alla mera descrizione di un prodotto tecnologico piuttosto vuole presentare tale prodotto come il risultato di una innovazione rispettosa dei veri bisogni dell'uomo e al tempo stesso come promotore di un cambiamento culturale che mira a promuovere cognizione distribuita e intelligenze collettive.

4.1 Tecnologie come artefatti per l'innovazione

Il rapporto tra tecnologie e innovazione è sempre stato molto intenso e complesso, mai semplice né lineare. Le tecnologie sono al servizio dello sviluppo della società ma contemporaneamente rappresentano un prodotto sociale e costituiscono una sorta di “cartina tornasole” in grado di rendere visibile il grado di progresso che una determinata società ha raggiunto (Ligorio, 2005). Definire una tecnologia come artefatto, così come fa la psicologia culturale (Bruner, 1997; Cole, 2004), ci può aiutare a capire il rapporto tra tecnologie e società. Cole sostiene che gli artefatti contengono in sé tracce dello sviluppo umano, è come dire che il computer è il successore della macchina da scrivere che a sua volta discende dalla stampa, che a sua volta si è sviluppata a partire dalla penna stilografica. Il computer, in quanto prodotto più recente di questa catena, sintetizza e sviluppa le potenzialità di ciascuno dei suoi predecessori, pertanto analizzando cosa le persone

sono in grado di fare con il computer possiamo anche rintracciare l'evoluzione filogenetica del saper scrivere; il computer in altre parole rappresenta la "storia dello scrivere nel presente".

L'uomo è capace di svilupparsi grazie all'uso di artefatti e attraverso l'uso sociale, collettivo e condiviso delle tecnologie predispose la propria riproduzione per le generazioni future. Pertanto sviluppare tecnologia non è solo una questione commerciale ed economica ma ricopre un ruolo importante nel progresso culturale e sociale dell'essere umano. Un ruolo, come già detto, complesso: non solo promuove ma anticipa lo sviluppo come fosse una sorta di promotore di quella che Vygotskij (1978) definiva "zona di sviluppo prossimale". Con questo termine lo psicologo russo intendeva riferirsi a quell'insieme di abilità e conoscenze in "germe", non ancora rese effettivamente operative, non consapevolmente padroneggiate ma che grazie ad uno stimolo adeguato possono divenire a pieno parte delle proprie attività e abilità. Vygotskij credeva che l'intervento educativo efficace fosse quello che non si limitasse alla zona di sviluppo attuale, che riguardava quello che le persone sanno già fare, ma che si dispiegasse nel promuovere e far avanzare nuove zone di sviluppo prossimali. L'azione dell'adulto (o di un pari più esperto) che ottemperasse a questo obiettivo veniva definito da Vygotskij come attività di *scaffolding*, ovvero di impalcatura. La metafora qui è chiara: l'impalcatura serve a sorreggere l'edificio in via di costruzione ma è destinata a scomparire scoprendo un edificio nuovo, funzionante e solido. Allo stesso modo, le tecnologie innovative sono quelle capaci di fungere da *scaffolding* culturali verso nuove zone di sviluppo collettive. La storia dimostra che le tecnologie che davvero hanno fatto la differenza sono quelle che non si sono limitate a soddisfare i bisogni umani ma che sono stati in grado di generare modi d'uso inaspettati "suggerendo" pratiche non previste e impensabili in fase di progettazione e realizzazione.

Gaudin (1978) evidenzia lucidamente questo aspetto. Egli sostiene che il vero potenziale innovativo della tecnologia non dipende dal grado di sofisticazione della tecnologia quanto dalla sua capacità di far prefigurare modi d'uso nuovi e di rivolgersi ad utenti non convenzionali, capaci a loro volta di innovare lo strumento di cui dispongono. Si tratta di un felice incontro tra chi sa dare buoni suggerimenti e chi è capace di ascoltare, andando anche al di là del suggerimento dato.

4.2 Quando la tecnologia “squilibra”

L’innovazione tecnologica non è una questione meramente tecnica, non si risolve esclusivamente nell’imparare ad usare un nuovo strumento, ma significa impadronirsi di nuove strategie di comunicazione, nuovi processi di interazione, nuove modalità di produzione, situati e calati entro specifici contesti d’uso organizzati. Ma se l’equilibrio (a volte fragile) tra i diversi fattori e attori coinvolti si compromette, la tecnologia può divenire dannosa, controproducente, addirittura deleteria.

Un esempio di come possa divenire distruttiva la tecnologia è data dalla storia di quanto è avvenuto all’isola di Pasqua. Su quest’isola sono state ritrovate grandi statue scolpite nelle pietre vulcaniche, chiamate mohai e considerate oggi con un certo disprezzo dagli indigeni. Per costruire queste statue è indubbio che sia stata necessaria una forte motivazione religiosa ed una struttura sociale capace di organizzare il lavoro di molte persone. È altrettanto certo che occorreva possedere una buona perizia tecnica per tagliare la pietra nella cava, scolpirla secondo un preciso progetto, trasportarla nel luogo di posa, quindi issarla e orientarla nella posizione voluta.

Questa originaria cultura dell’isola di Pasqua prevedeva anche la conoscenza della scrittura, oggi perduta e dimenticata, visto che gli indigeni non sono più in grado di decifrare le antiche iscrizioni ritrovate su delle tavolette sacre. Molti studiosi sono inclini ad ipotizzare che nell’evoluzione dell’isola di Pasqua vi sia stato un momento di apice scientifico e tecnologico, circa 10.000 anni prima di Cristo, a cui seguì una catastrofe tale da causare l’oblio totale del proprio passato e un imbarbarimento repentino dei pochi superstiti che dovettero ricominciare tutto da capo.

Una ipotesi suggestiva e realistica è che la tecnologia su cui si fondava la costruzione dei mohai era basata sull’uso dei tronchi presi dalla lussureggiante foresta dell’isola. Si abbattevano gli alberi per poter sostenere e trasportare le statue. Purtroppo non ci si rese conto che il disboscamento dissennato potesse causare grossi problemi quali il cambiamento climatico e la desertificazione. Il bisogno di erigere simboli forse di potere e di status, forse religiosi, rese gli abitanti dell’isola ciechi verso l’imminente auto-distruzione. La catastrofe

quindi fu forse causata da un evento o una serie di eventi sopraggiunti a causa del disastroso impatto ambientale della tecnologia in uso.

Oggi assistiamo a rischi non molto dissimili a quelli ipotizzati per spiegare l'involuzione della cultura dell'isola di Pasqua e la quasi totale scomparsa della popolazione locale. Molto dello sviluppo tecnologico in corso sfrutta risorse non rimpiazzabili facilmente e molti già preconizzano un futuro di regressione e peggioramento da molti punti di vista. Occorre quindi puntare su tecnologie "pulite", che sostengono pratiche a basso impatto ecologico e capaci di "suggerire" pratiche collettive e solidali, di sostenere una cultura non necessariamente legata al profitto e di sviluppare conoscenze e intelligenze "superiori".

4.3 Tecnologie per conoscenze distribuite e intelligenze moltiplicate

Non sempre un insieme di cose corrisponde alla somma, in altre parole non sempre due più fa quattro. Lo sanno bene gli economisti ma anche gli psicologici e i sociologici, specie quelli che si riconoscono nel seguente postulato: la conoscenza non risiede esclusivamente nelle menti individuali ma anche negli artefatti e negli strumenti che utilizziamo, nell'ambiente in cui viviamo e lavoriamo, nella rete di relazioni sociali e culturali in cui siamo costantemente immersi. Si tratta del concetto di cognizione distribuita, sviluppato inizialmente da Hutchins (1995) e ripreso successivamente da molti altri studiosi. La cognizione distribuita spiega il funzionamento cognitivo come decisamente supportato da strumenti esterni alla mente; pertanto le operazioni intellettuali quali per esempio ricordare, fare connessioni, risolvere problemi, attingono informazioni e conoscenze che risiedono "fuori" di noi, nelle nostre agende, nei file dei computer, nelle memorie dei cellulari.

La cognizione distribuita, quindi, enfatizza il ruolo delle risorse esterne alla mente nello sviluppo della conoscenza (Bonaiuti, 2005) e ritiene che l'intelligenza non sia una proprietà soggettiva, ma si costruisca in stretta connessione con il mondo esterno (Pea, 1993). Per alcuni autori (Hollan, Hutchins, Kirsh, 1999; Salomon, 1993) la distribuzione della cognizione dipende da tre elementi: a) la struttura dell'ambiente e la coordinazione tra struttura "esterna" ed "interna"

all'individuo e il ruolo degli artefatti; b) la distribuzione temporale degli eventi; c) la struttura e le dinamiche sociali.

È chiaro che gli artefatti, le tecnologie, le risorse computerizzate rivestono un ruolo importante: estendono e arricchiscono la rete di connessioni attraverso cui le cognizioni possono distribuirsi; inoltre, grazie alla connessione tra idee e concetti, le cognizioni risultano accresciute, moltiplicate. Per altri autori, in particolare Lévy (1992; 1996) e de Kerckhove (1997; 2004), le tecnologie in rete svolgono anche un altro ruolo interessante: non solo offrono una rete di distribuzione delle conoscenze ma mettono in relazione le intelligenze di chi le usa con un effetto moltiplicatore simile a quello che investe le cognizioni. Lévy parla di 'intelligenza collettiva' prodotta dalla memoria e dall'immaginario collettivo che diventa progetto quando l'uomo mette a disposizione della collettività gli strumenti che permettono l'interazione tra gli individui. De Kerckhove, invece, mette l'accento sulla pratica come moltiplicatore delle intelligenze, l'entrare in rapporto e il confronto tra diverse intelligenze crea una rete tra intelligenze diverse ma con aspetti comuni. Intelligenze collettive o connettive che sia, si tratta in ogni caso di intelligenze moltiplicate e potenziate che trovano un loro naturale ambito di applicazione nelle reti telematiche, nelle comunità virtuali dove il singolo ha la duplice possibilità di far parte di un gruppo senza perdere la sua identità e di avere un'identità senza perdere il senso del gruppo. La rete rafforza la convivenza sul piano psicologico tra l'individuo e il gruppo. Il singolo può essere partecipe di un gruppo creando connessioni sulla base di interessi specifici e di una logica di partecipazione e scambio; il gruppo sostiene l'individuo offrendogli specifici spazi per la costruzione ed espressione di una identità squisitamente digitale.

4.4 L'albero delle esternalità: la piattaforma "Avanzare"

Nell'ambito del progetto "Avanzare" e a seguito del formarsi di una cultura basata sullo scambio di esternalità si è pensato allo sviluppo di una piattaforma informatica in grado di sostenere tale scambio. La scelta culturale del Consorzio Costellazione Apulia è quella di considerare gli avanzi e gli sprechi al margine dei processi di *business* co-

me esternalità potenzialmente positive che grazie allo scambio entrano nuovamente nel processo produttivo e culturale organizzativo. Per facilitare gli scambi l'uso di tecnologia in rete sembra perfettamente rispondere alle considerazioni fin qui riportate: un artefatto capace di produrre e promuovere cultura nel rispetto dell'ambiente e del contesto, creando e sviluppando intelligenze collettive e connettive.

La piattaforma progettata mette in rete tecnologie computerizzate (una piattaforma web) con altri strumenti di comunicazione quali gli Sms e i Mms, l'e-mail e il fax, strumenti questi di maggiore diffusione presso la tipologia di organizzazioni a cui la piattaforma si rivolge (piccole e media imprese). Questo significa che la piattaforma è multi-canale e che uno scambio può essere avviato usando indifferentemente lo strumento di comunicazione preferito che sarà comunque tracciato e categorizzato nella piattaforma. I membri della comunità saranno avvisati della disponibilità di nuove esternalità attraverso le interfacce a loro più gradite (palmari, cellulari, web, fax, ecc.) e potranno facilmente partecipare allo scambio.

La piattaforma gestisce l'offerta e la richiesta di esternalità usando la metafora dell'albero (cfr. figura 1).

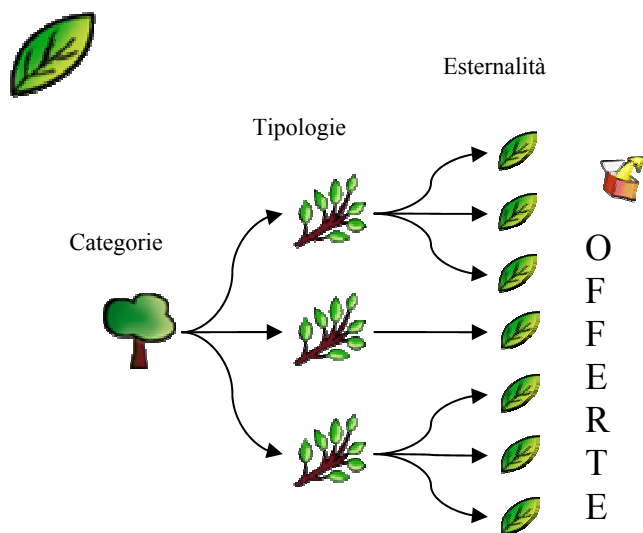


Figura 1. Rappresentazione metaforica della struttura della piattaforma.

Ogni esternalità è classificata in una certa categoria, per esempio materiali culturali, che può contenere diverse tipologie (libri, dispense, quadri) che alla fine si declinano in una esternalità sfruttabile da chiunque. Il grafico dell'albero riportato in figura 1 si concretizza nell'interfaccia riprodotta in figura 2.

Scambiando esternalità gli utenti si scambiano anche conoscenze ed esperienze e costruiscono nuove relazioni, avviando così processi virtuosi di creazione di intelligenze collettive. Tutto questo potrebbe non sembrare particolarmente originale ma lo è se si pensa che gli utenti coinvolti sono imprese solitamente e tradizionalmente interessate al tornaconto economico. Che le imprese comincino a preoccuparsi del “valore” culturale e dell’impatto ambientale del loro operato rappresenta di sicuro una novità e lo è ancora di più se si tiene conto del potenziale di “contagio” che una iniziativa di questo genere può innescare.

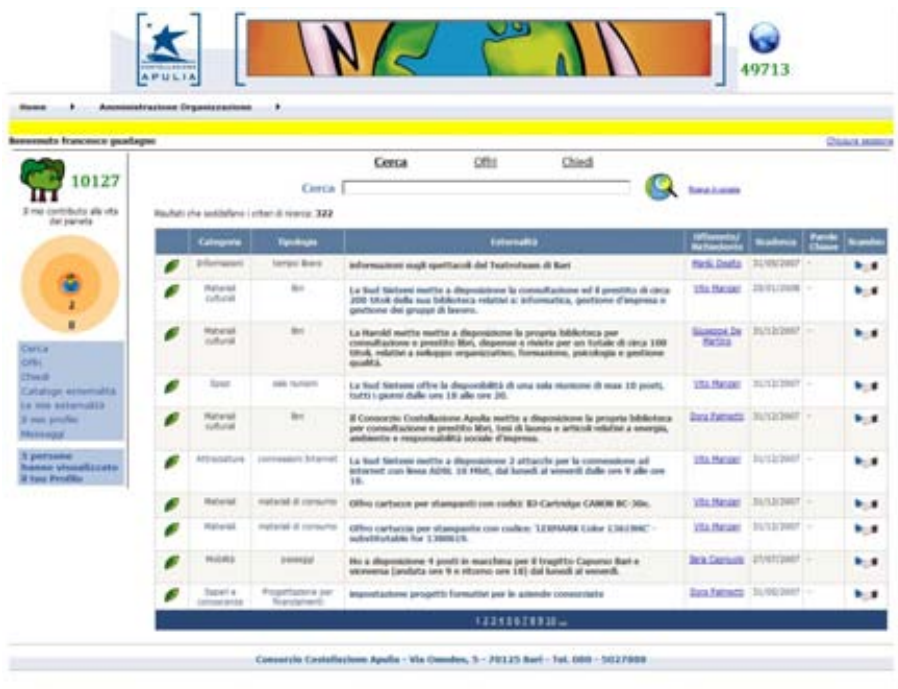


Figura 2. Interfaccia della piattaforma.

Lo scambio di esternalità avviene, abbiamo detto, attraverso semplici passaggi, gestiti da una piattaforma informatica multicanale. Molti sono gli enti economici, sociali, pubblici e privati che possono parteciparvi:

- i cittadini che consegnano o mettono a disposizione i beni (materiali e/o immateriali) ritenuti di scarto o comunque inutilizzati/sprecati (esternalità), presso negozi, associazioni, “corner” convenzionati, che sottoscrivono una convenzione e gestiscono il servizio on-line;
- le imprese che sperimentano un modello di “economia parallela” in cui la responsabilità sociale d’impresa non è finzione o strumento di marketing, ma pratica quotidiana e cultura diffusa dell’organizzazione;
- il mondo del sociale che godrebbe di speciali incentivi, poiché gli scambi possono riguardare prodotti e servizi di pubblica utilità e di crescita del benessere sociale;
- la pubblica amministrazione che potrebbe sostenere la creazione di una *comunità* di cittadini e contribuirebbe alla pratica dei valori del rispetto dell’ambiente e della solidarietà sociale;
- le università che avrebbero l’occasione per interagire in modo più puntuale rispetto alle imprese ed al territorio, mettendo a disposizione competenze mirate a bisogni specifici (tesi, ricerche, stage, ...).

Ovviamente le modalità di gestione dello scambio di esternalità, attraverso la piattaforma, sono state pensate in maniera tale da consentire a tutti i partecipanti di poter offrire e ricevere esternalità in modo equo affinché non ci sia possibilità di “parassitismo”, nel senso di soggetti che partecipano a scambi in cui sono per la maggior parte riceventi piuttosto che donatori.

Lo scambio di esternalità rappresenta dunque un’esperienza concreta, a favore della comunità i cui vantaggi sono tangibili per tutti. Ciò che era destinato a divenire velocemente rifiuto ora è valorizzato, utile, utilizzabile e riutilizzabile nel tempo rendendo tutti più capaci di sfuggire alle logiche di un consumismo dannoso: un “dono” che non si può rifiutare!

BIBLIOGRAFIA

- Bateson, G. (1980). *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi.
- Bonaiuti, G. (2005). *Strumenti della rete e processo formativo: uso degli ambienti tecnologici per facilitare la costruzione della conoscenza e le pratiche di apprendimento collaborative*, Firenze, University Press.
- De Kerckhove, D. (1997). *Connected Intelligence, the Arrival of the Web Society*, Toronto, Somerville House.
- De Kerckhove, D. (2004). *Prefazione*, in G. Granieri, *Blog generation*, Roma–Bari Laterza.
- Gaudin, T. (1988). *Les Métamorphoses du future*, Paris, Editions Economica.
- Hollan, J., Hutchins, E. e Kirsh, D. (2002) Distributed cognition: Toward a new foundation for human–computer interaction research. In J.M. Carroll (ed.), *Human–computer interaction in the new millennium*, New York, ACM Press.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Lévy, P. (1992). *Le technologie dell'intelligenza. L'avvenire del pensiero nell'era informatica*, Sinergon.
- Lévy, P. (1996). *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano, Feltrinelli.
- Ligorio, M.B. (2005). Tecnologie e apprendimento: una relazione biunivoca, in *Psicologia Scolastica*, 4, 1, 295–324.
- Pea, R. (1993). *Practices of distributed intelligence and designs for education*, in S. Gavriel, (1993). *Distributed cognition: Psychological and educational considerations*, Cambridge–New York, Cambridge University Press.
- Vygotskij, L. (1978). *Mind in society: the development of higher psychological processes*, Cambridge MA, Harvard University Press.

CAPITOLO 5

Avanzare: **dall'analisi dei modelli comportamentali degli individui e delle organizzazioni all'implementazione di una piattaforma per lo scambio di esternalità**

Assunta Tinelli, Maria Pagano, Michela Cortini

5.1 Introduzione: perché *Avanzare*?

Negli ultimi decenni si è potuto osservare una nuova attenzione per due tipi di fenomeni prima quasi del tutto ignorati: l'importanza delle risorse naturali per la sopravvivenza fisica dell'uomo e della terra e la rilevanza delle componenti psicologiche ed emotive anche nella vita lavorativa (Gysbers et al., 2001). Alcuni economisti ritengono che si debba passare, a tal proposito, da una economia fondata sui due parametri classici (capitale e lavoro) ad un modello economico che presti attenzione a tre variabili: il capitale finanziario, le risorse naturali e il capitale prodotto dall'uomo.

Si ritiene che il concetto di sviluppo sostenibile sia nato grazie alla crescente consapevolezza riguardo a questi due aspetti della convivenza civile. Innanzitutto, si è compreso che le risorse naturali non sono infinite e che lo sfruttamento incontrollato causa disequilibri nel sistema geofisico globale dannosi per la vita, come presentato nel capitolo 4, e quindi anche per l'uomo. Ciò significa che l'uomo deve calibrare la sua azione sulla base delle capacità di rigenerazione ed assorbimento della natura, per sopravvivere egli stesso. Infatti, le risorse naturali che sfruttiamo si rigenerano dopo un certo lasso di tempo. Semplificando grottescamente la questione, potremmo dire che, come tutti ormai sappiamo, se l'uomo abbatte troppi alberi e non dà alla natura la possibilità di farne crescere degli altri, il nostro futuro sarà un

futuro senza alberi, con tutte le conseguenze nefaste che questo potrebbe comportare.

Il “capitale prodotto dall’uomo” non può essere analizzato ignorando la comprensione dei sistemi di produzione e dei bisogni delle “risorse umane” che operano in tali sistemi. L’attenzione per le “risorse umane” che creano tale capitale è importante essenzialmente per due ragioni, di cui la seconda scomponibile a sua volta. *In primis*, come già scriveva Adam Smith nel XVIII secolo, «un uomo lavora produttivamente se si sente trattato da uomo dove lavora e se sa che dove lavora c’è interesse a che lui stia bene». In secondo luogo, l’importanza della “salute” e del “benessere” individuale e collettivo è un presupposto, anche morale, ineliminabile per uno sviluppo sostenibile. Se così non fosse, non ci sarebbero ragioni valide per sostenere lo sviluppo stesso. Perché gli uomini dovrebbero mirare allo sviluppo se questo non fosse uno strumento per migliorare le condizioni di vita? Quindi, da una parte l’uomo soddisfatto produce di più, dall’altra è necessario che il sistema produttivo sia finalizzato alla creazione di benessere, anche dentro i luoghi di lavoro. L’attenzione per l’ambiente è un ottimo esempio per comprendere come il benessere individuale spesso sia influenzato dalla salute del sistema sociale in cui l’individuo è inserito. Se ognuno pensasse per sé senza equilibrare la propria azione in termini sostenibili, ci sarebbe uno squilibrio tale che la salute del pianeta ne sarebbe compromessa, danneggiando a sua volta il benessere del singolo. Il benessere individuale di chi oggi popola la terra e specialmente di chi la popolerà domani, dunque dei nostri figli e nipoti, è possibile solo in un sistema sociale “equilibrato”.

Se un teorico del liberismo come Adam Smith, più di due secoli fa aveva intuito l’importanza del benessere psico-fisico del lavoratore, oggi è impensabile accreditare un sistema socio-economico che non consideri importante lo sviluppo sano della persona. Anche l’Organizzazione Mondiale della Sanità fa rilevare l’importanza degli aspetti psicologici e sociali del benessere definendo la salute come “uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, e non la semplice assenza di malattia o di infermità”.

Nella prospettiva della psicologia del lavoro una svolta fondamentale verso questa direzione si ha con il superamento del modello tayloristico di lavoro, in cui si pensava che la componente affettiva e sociale

dell'esistenza umana fosse una variabile di disturbo che dovesse essere eliminata. Tale superamento avviene ad opera dello psicologo statunitense Elton Mayo (1945) che fondò la scuola delle Relazioni Umane in seguito ai risultati ormai famosi degli esperimenti alla Western Electric Company di Hawthorne, in cui si scoprì l'importanza dell'appartenenza del lavoratore ai gruppi sociali e come questa appartenenza abbia una diretta influenza sulla vita lavorativa. Il lavoro pionieristico di Mayo diede il via all'ingresso nelle teorie organizzative dell'"uomo", non più concepito unicamente come erogatore di forza lavoro, ma come portatore di un'identità fatta di valori ed appartenenze sociali. Ciò significa spostare l'attenzione dagli strumenti all'uomo che li utilizza. Questo principio, che è alla base della scienza ergonomica di Murrell (1967), può essere esteso a tutte le tecnologie, per cui la progettazione di un qualunque strumento deve essere effettuata nel rispetto delle esigenze e delle peculiari caratteristiche (anche psicologiche e culturali) degli utenti e degli operatori che useranno lo strumento.

L'attenzione verso un modello di economia fondata sul rispetto della comunità di appartenenza è la caratteristica peculiare del progetto *Avanzare*, in cui il principio del "*do ut des*" dell'economia classica lascia il posto alla creazione di una rete di imprese che creano valore aggiunto tramite la collaborazione in un'economia "parallela" a quella attuale, in cui le risorse non utilizzate diventano il mercato e la materia di scambio di questa comunità *sui generis*.

Il ruolo della psicologia del lavoro all'interno del progetto e del Consorzio Costellazione Apulia, seppure non immediatamente intuitivo, è legato *in primis* ai concetti di benessere e sostenibilità su citati, e ad un'idea di organizzazione e/o di impresa che permetta lo sviluppo della persona all'interno di una struttura aziendale che diventa pienamente "ergonomica" nel senso di essere il più possibile rispondente alla realtà psico-fisica del lavoratore. Diviene allora evidente che, in un progetto come quello *Avanzare*, il cui obiettivo primario è la creazione di una rete di imprese che incidano positivamente nella comunità, la soddisfazione personale che se ne ricava dall'appartenenza ad un'azienda con tali valori diventa soddisfazione collettiva.

Per questi motivi il nostro lavoro è volto in primo luogo a comprendere la base culturale su cui il progetto è implementato, perché è evidente che i partecipanti portano con loro una serie di atteggiamenti,

esigenze e valori in tutte le attività che svolgono ed è giusto che tutte le azioni volte alla creazione della nostra comunità vengano svolte nel rispetto di questi.

L'analisi che è stata condotta si è distinta in due fasi con obiettivi diversi ma riconducibili a un unico obiettivo di fondo, ovvero quello di avere un quadro di riferimento generale delle aziende appartenenti al consorzio per implementare in modo corretto, e compatibile alle esigenze e caratteristiche delle aziende, il progetto *Avanzare*.

La prima fase ha previsto la somministrazione di un questionario finalizzato ad indagare il rapporto attuale delle organizzazioni facenti parte del Consorzio con l'innovazione tecnologica, con l'obiettivo di individuare le caratteristiche che una nuova tecnologia deve possedere per rispondere in maniera efficace alle esigenze dell'organizzazione, per cui è lo strumento che deve essere creato in base ai bisogni ed alle esigenze dell'uomo e non il contrario. Comprendere quale sia il livello di accettazione tecnologica delle aziende consorziate è di fondamentale importanza per l'inizio del progetto, come suggerito dalla recentissima letteratura sugli effetti dell'implementazione di nuove tecnologie (tra gli altri, Lippert e Davis, 2006), poiché la scelta degli strumenti e dei mezzi e dunque la forma della piattaforma per lo scambio delle esternalità dipendeva dalla conoscenza delle organizzazioni e del loro grado di alfabetizzazione alla tecnologia.

La seconda fase ha previsto l'utilizzo di metodologie quantitative e qualitative per la misurazione di variabili individuali quali la soddisfazione lavorativa e l'identificazione dei soggetti con le organizzazioni di cui fanno parte e di variabili organizzative quali il clima e la cultura aziendale.

5.2 Le aziende pugliesi e l'innovazione tecnologica: quale rapporto?

Gli obiettivi dello studio condotto sul nostro campione di aziende erano primariamente due: valutare il rapporto che le organizzazioni attualmente hanno con le tecnologie informatiche e cercare di porre attenzione sulle caratteristiche che una nuova tecnologia informatica dovrà possedere per rispondere in maniera efficace alle esigenze già presenti in ambito organizzativo, quale presupposto fondamentale per un loro utilizzo consapevole nel futuro.

5.2.1 Raccolta e analisi dei dati

Per perseguire gli obiettivi suddetti abbiamo somministrato a un campione di 41 persone appartenenti a 24 imprese consorziate al Consorzio Costellazione Apulia, e aderenti al Progetto *Avanzare*, un questionario di 14 items a risposta aperta e chiusa, composto di una prima sezione con domande di tipo socio-anagrafico ed una seconda sezione sull'uso ed il valore delle nuove tecnologie nei contesti organizzativi.

Il campione dei rispondenti è composto da 34 maschi e 7 femmine, di età compresa tra i 26 e i 71 anni, con un'età media di 40 anni. Di questi 27 sono in possesso di diploma di scuola superiore, 9 in possesso della laurea, 2 di diploma universitario, 2 di titoli post laurea e 1 di licenza media inferiore. Per quanto riguarda il ruolo occupato nell'organizzazione, 20 risultano dirigenti, 18 impiegati e 3 non rispondenti, mentre non ci sono quadri o operai. Per quanto riguarda gli anni di appartenenza all'organizzazione, in media sono 10 con un range che va da un minimo di 2 ad un massimo di 26 anni.

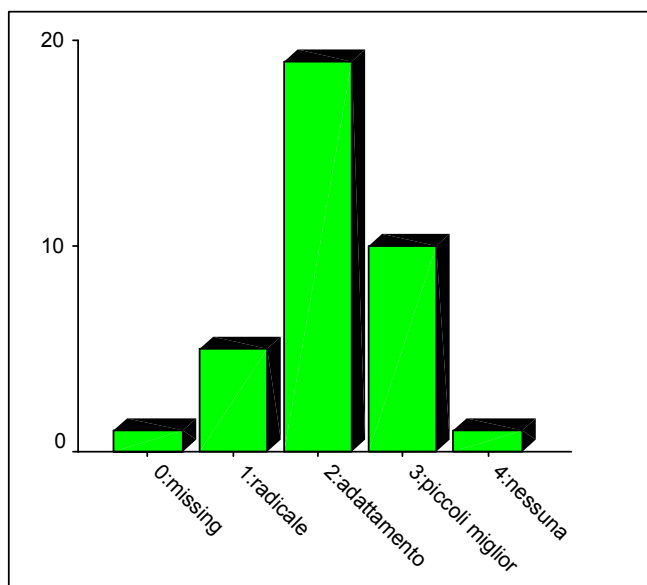


Figura 1. Tipi di innovazione realizzate negli ultimi tre anni.

Tra i vari risultati, da sottolineare il dato relativo ai tipi di innovazione tecnologica realizzati negli ultimi 3 anni (Fig. 1), da cui risulta quanto sia importante la tecnologia per le odierne organizzazioni, al punto da poter essere considerata un input del processo produttivo; infatti, quand'anche dall'entità contenuta, la storia recente delle organizzazioni facenti parte del Consorzio è puntellata da innovazioni e cambiamenti/adattamenti tecnologici.

In modo particolare una domanda voleva cogliere l'atteggiamento nei confronti delle tecnologie informatiche, valutato chiedendo ai soggetti di indicare, su una scala a 5 punti in cui 1 significa molto basso e 5 molto alto, il grado in cui nell'organizzazione sono presenti i seguenti atteggiamenti verso le tecnologie:

- resistenza
- ostilità;
- apertura;
- fiducia.

I risultati sono riportati nella tabella 1.

Come si può evincere, non ne esce un quadro di atteggiamenti coerente; colpisce, infatti, che non ci sia una differenza significativa tra le medie assegnate agli atteggiamenti positivi verso le nuove tecnologie e quelle assegnate agli atteggiamenti negativi. Possiamo dedurre che il campione nutre verso l'implementazione delle nuove tecnologie un atteggiamento ambivalente, sembrano essere incapaci di schierarsi pro o contro, e dunque se da un lato ne riconoscono l'importanza e ne subiscono il fascino, dall'altro le temono, manifestando vissuti tipici del *technostress* (Bozionelos, 1997; Brosnan, 1998; Anthony et al. 2000; Anderson, 2000; Desai, 2001). L'importanza attribuita alle nuove tecnologie emerge anche dalla domanda sulla percentuale di spesa dedicata al settore dell'*Information Technology* (compresi software e servizi di trasferimento dati e telefonia), che risulta essere compresa tra lo 0,5% e il 28% per i 2/3 del campione e addirittura compresa tra il 30% ed il 60% per un terzo del campione.

Un altro dato interessante è emerso da una domanda che intendeva cogliere quali fossero le maggiori difficoltà legate all'uso delle tecnologie informatiche all'interno delle organizzazioni oggetto del cam-

Tabella 1. Media risposte domanda 4.

	N	Minimum	Maximum	Mean
RESISTENZA				
	35	1	4	2,06
OSTILITÀ				
	35	1	3	1,69
APERTURA				
	41	2	5	3,85
FIDUCIA				
	37	2	5	3,76

pione. Pare, infatti, che le maggiori difficoltà siano connesse non tanto alla scarsa predisposizione personale o alla complessità in sé delle tecnologie, quanto piuttosto alla difficoltà nel reperire informazioni sull'uso delle tecnologie ed alla scarsità dei materiali conoscitivi.

Un altro dato interessante riguarda le caratteristiche che dovrebbe avere, secondo i soggetti rispondenti, una nuova tecnologia informatica per essere utilizzata efficacemente all'interno dell'organizzazione di appartenenza. Le prime tre caratteristiche a cui fa riferimento il campione riguardano la facilità nella fruizione, intesa come rapidità di funzionamento, semplicità e democraticità d'utilizzo. Dunque, nel momento in cui si saluta favorevolmente l'ingresso di una nuova tecnologia all'interno del contesto organizzativo, questo avviene prima per la semplicità nell'utilizzo che non per l'utilità che viene a questa riconosciuta; il dato è interessante, se si pensa agli studi sul fenomeno del *technostress* già citati, secondo cui le nuove tecnologie incutono timore proprio in termini di una incapacità ad utilizzarle (Anthony et al., 2000; Anderson, 2000; Desai, 2001). Specularmente, pensando ad una tecnologia, le si richiede di essere effettivamente utile per l'organizzazione, in primis di velocizzare i processi organizzativi ed, in secondo luogo, di facilitare i processi comunicativi, sia all'interno che verso l'esterno.

Infine sono state condotte delle analisi di correlazione per verificare l'esistenza di relazioni tra l'atteggiamento che secondo i soggetti

prevale nell'organizzazione e l'interesse mostrato da queste verso l'innovazione tecnologica. I risultati mostrano una correlazione positiva e significativa tra l'atteggiamento di apertura e l'interesse verso le nuove tecnologie ($r = 0.282$ $p < 0.05$); sembra infatti che maggiore è il grado di apertura e più alto è il grado di interesse dei soggetti verso l'introduzione delle nuove tecnologie.

Un risultato diverso lo si ottiene verificando la correlazione tra il livello di fiducia mostrato verso le tecnologie e l'interesse verso l'innovazione tecnologica, in questo caso infatti non si rileva nessun tipo di correlazione tra i due costrutti; risultato che ci suggerisce di indagare maggiormente in futuro la dimensione della fiducia.

5.2.2 *Discussione e conclusioni*

Il quadro che emerge da questa prima rilevazione, ci restituisce un panorama alfabetizzato all'uso delle nuove tecnologie; nella quasi totalità (95%) delle organizzazioni prese in esame sono utilizzati ampiamente servizi telematici, soprattutto internet, intranet e servizi di remote banking.

A gestire l'area informatica è soprattutto personale interno e in media ci sono 3 persone per organizzazione addette a quest'area, il che ci sembra significativo in termini di importanza attribuita a questo settore dell'agire organizzativo.

Il largo uso di tecnologie informatiche all'interno delle organizzazioni che emerge da questi primi dati, sembra però in contrasto con alcune risposte date al questionario. In primo luogo nonostante, come si è detto, la quasi totalità dei soggetti affermi che nella propria organizzazione si faccia uso di servizi telematici, in 15 casi su 41 i soggetti hanno omesso di indicare il tipo di tecnologia in uso. Tale mancanza potrebbe essere indice di una scarsa consapevolezza da parte dei soggetti nei confronti di tali strumenti che, pur facendo parte dell'ambiente lavorativo quotidiano, sono considerati ancora oggetti misteriosi di cui non si ha piena coscienza.

Coerente con tale indicazione sono anche i dati che emergono considerando la percentuale di spesa dedicata nelle organizzazioni all'*information technology* che nella maggior parte dei casi si ferma sotto il 5%. Questo potrebbe essere indice di scarsa consapevolezza

circa le reali potenzialità della tecnologia e circa il ruolo che l'investimento sul loro miglioramento può avere nel successo dell'organizzazione e più in generale nel miglioramento delle pratiche lavorative. Tale interpretazione viene supportata anche dai dati che rivelano come nelle organizzazioni il tipo di innovazione tecnologica più frequentemente realizzata negli ultimi tre anni sia stata solo di adattamento a esigenze di mercato o di piccoli miglioramenti rispetto alle tecnologie esistenti.

Dal punto di vista degli atteggiamenti prevalenti nelle organizzazioni nei confronti delle tecnologie informatiche sembrano prevalere alta apertura e fiducia, nonostante non siano assenti fenomeni quali la resistenza e l'ostilità. Anche l'interesse mostrato verso l'incremento dell'innovazione tecnologica si attesta su livelli elevati.

Anche questi dati si prestano ad una interpretazione che rivela una scarsa coerenza tra l'atteggiamento generale (apertura, fiducia) e il comportamento reale (interesse ad incrementare il livello di innovazione tecnologica) nei confronti delle tecnologie informatiche. È possibile infatti che pur mostrando fiducia e apertura, all'interno delle organizzazioni non si abbia una consapevole visione dell'impatto concreto che l'innovazione può avere sulle pratiche lavorative e sulla vita dell'organizzazione in generale come se la motivazione positiva all'uso delle tecnologie, di cui apertura e fiducia sono indici centrali, non si traduca in comportamenti concreti a causa di difficoltà reali riscontrate nel relazionarsi ad esse.

Dall'analisi dei dati sulle difficoltà e ostacoli all'uso delle tecnologie può derivare una risposta all'incongruenza che si è riscontrata finora nella risposte dei soggetti. Sono soprattutto ostacoli legati alla scarsa disponibilità di strumenti materiali e conoscitivi nonché alle complessità delle tecnologie, le cause più frequenti di un difficoltoso uso di questi strumenti informatici. Tali cause vengono richiamate anche come fattori di difficoltà nella messa in atto di politiche innovative accanto a comportamenti di resistenza ai cambiamenti legati alle difficoltà di superare procedure di lavoro routinarie ormai consolidate e alla mancanza di tempo da dedicare all'apprendimento di modi nuovi di lavorare.

Da questi dati emerge un altro aspetto centrale, quello legato al problema dei modelli mentali (Senge, 1990) condivisi e già radicati

nell'organizzazione che portano i soggetti a mettere in atto comportamenti sempre uguali a sé stessi poiché frutto di procedure routinarie considerate le migliori. Questo rende difficoltoso il cambiamento di schemi di azione e di pensiero ormai consolidati e impedisce di fatto un approccio nuovo anche alle attività che caratterizzano l'organizzazione. In tal senso si è reso necessario fare un lavoro di supporto alla progressiva modifica di tali schemi di azione e di pensiero spesso chiusi al cambiamento e al nuovo, realizzato attraverso incontri periodici nel biennio 2005–2007 con tutti i consorziati; incontri tesi alla socializzazione verso il progetto ed aventi come focus dapprima la messa a punto delle tipologie di esternalità (vedi capitolo 4) ed in secondo luogo delle esercitazioni vere e proprie di scambi di esternalità.

Dopo aver esplorato l'atteggiamento generale verso le tecnologie informatiche e le principali difficoltà che impediscono il tradursi in comportamenti concreti di tali atteggiamenti prevalentemente positivi, abbiamo indagato le caratteristiche che la nuova tecnologia dovrà avere alla luce di quanto rilevato finora.

I dati raccolti rivelano che una nuova tecnologia:

- deve essere semplice da usare;
- deve poter essere utilizzata da tutti;
- deve avere tempi rapidi di funzionamento.

Come si può notare infatti le caratteristiche desiderate di una tecnologia sono quelle che permettono di superare i principali ostacoli al loro uso espresse in precedenza, infatti, la semplicità d'uso sarebbe la soluzione alla complessità delle tecnologie, la possibilità di uso da parte di tutti sarebbe la soluzione al problema di mancanza di conoscenze e competenze e quindi all'ampia diversità di queste all'interno del contesto organizzativo, mentre la rapidità di funzionamento risolverebbe il problema della mancanza di tempo da dedicare all'uso delle tecnologie che è stato indicato da buona parte del campione come difficoltà incontrata nella messa in atto di politiche innovative.

Marginale sembra il problema del costo delle tecnologia per l'organizzazione, anche se probabilmente sottovalutato, visto che il problema economico è spesso nella realtà il principale ostacolo al potenziamento del profilo tecnologico dell'organizzazione.

Infine i vantaggi che ci si aspetta da una nuova tecnologia sono legati principalmente alla sua capacità di apportare un'utilità reale all'attività organizzativa e, in maniera specifica, alla capacità di velocizzare ed essere un valido supporto alle attività di questa. Tali vantaggi individuati dai soggetti sono stati considerati come fattori motivanti centrali su cui lavorare per favorire la partecipazione attiva e consapevole delle organizzazioni al progetto.

Dobbiamo inoltre sottolineare che la motivazione di ridurre gli sprechi è, dopo quelle citate sopra, quella che è stata indicata più frequentemente dal campione, segno che l'attenzione dei soggetti non è solo centrata a livello del microcosmo della singola organizzazione di appartenenza ma è aperta all'attenzione del sistema più ampio secondo quell'approccio sistemico che nel progetto si tenta di valorizzare.

5.3 Chi sono le persone e le organizzazioni del Consorzio Costellazione Apulia: un'analisi psico-sociologica

Questa seconda fase di ricerca ha permesso di ottenere specifiche informazioni sul profilo psicologico delle organizzazioni facenti parte del Consorzio, indagando variabili fondamentali che definiscono il volto psicologico delle organizzazioni. Questo da un lato ha risposto ad una esigenza di ricerca, quella di capire quali caratteristiche si associano alla capacità organizzativa di consorziarsi (caratteristica, in realtà, non troppo frequente nelle PMI meridionali), e di implementare nuove tecnologie per favorire il riciclaggio di esternalità e, dall'altro lato, ha rappresentato un servizio di lettura psicologica fornito al contesto.

All'interno di questa seconda fase sono stati condotti:

- uno studio quantitativo tramite la somministrazione di test psicologici in cui sono state misurate le variabili di soddisfazione, identificazione e clima organizzativo;
- uno studio qualitativo tramite interviste presso le imprese consorziate mirato a rilevare i principali valori e codici interpretativi del campione di imprese partecipanti alla ricerca.

5.3.1 *Studio 1: Analisi della soddisfazione lavorativa, dell'identificazione con l'organizzazione e del clima aziendale*

L'obiettivo del primo studio è stato quello di indagare il livello di soddisfazione lavorativa, la percezione del clima all'interno delle organizzazioni e il grado di identificazione dei soggetti con le stesse. In secondo luogo, abbiamo inteso rilevare le principali relazioni tra queste caratteristiche della vita organizzativa e la partecipazione delle organizzazioni al progetto "Avanzare".

Il nostro campione è composto da 107 soggetti appartenenti a 17 aziende, con un'età media di 36 anni, con un range che va da 23 a 61 anni; 67 sono maschi e 38 femmine (2 missing); 13 hanno la licenza media, 75 il diploma superiore, 10 la laurea e 5 titoli post laurea (2 missing); 12 sono dirigenti, 6 quadri, 64 impiegati e 17 operai (9 missing).

In media i soggetti intervistati lavorano per l'organizzazione di appartenenza da 9 anni ma il range è molto ampio e va da un massimo di 30 anni ad un minimo di 1 anno di appartenenza.

Per quanto concerne gli strumenti, abbiamo somministrato un questionario di misurazione della Soddisfazione Lavorativa (composto da 22 items su scala a 6 punti da estremamente soddisfacente a estremamente insoddisfacente), un questionario di misurazione dell'Identificazione Organizzativa (composto da 6 items, rispetto ai quali i soggetti devono indicare il loro grado di accordo o di disaccordo su una scala a 5 punti che va da del tutto in disaccordo a del tutto d'accordo), ed un questionario di misura del Clima Organizzativo (composto da 22 items rappresentanti una affermazione rispetto alla quale il soggetto deve indicare quanto si adatta alla sua situazione lavorativa nella propria organizzazione su una scala a 5 punti da per nulla a del tutto).

5.3.1.1 La soddisfazione lavorativa

Secondo una definizione classica la soddisfazione lavorativa è un sentimento di piacevolezza derivante dalla percezione che l'attività professionale svolta consente di soddisfare importanti valori personali connessi al lavoro (Locke, 1967). L'analisi e la misurazione della soddisfazione lavorativa è stata condotta nella letteratura con due diffe-

renti approcci: il primo centrato sulla valutazione soggettiva di singole variabili connesse al lavoro (retribuzione, supervisione, relazioni con i colleghi, natura del compito, condizioni di lavoro, opportunità di carriera, ecc.) l'aggregato delle quali costituirebbe la soddisfazione lavorativa, il secondo, invece centrato su una valutazione complessiva, non legata a singole dimensioni.

Lo strumento da noi utilizzato si inserisce negli studi del primo approccio e valuta le seguenti dimensioni:

- **soddisfazione per la carriera:** indica la soddisfazione circa le possibilità di avanzamento professionale. Questa dimensione racchiude in sé la percezione di essere stimati o meno dalla propria organizzazione, il potenziale per la crescita personale nell'ambito dell'organizzazione e i riconoscimenti ottenuti;
- **soddisfazione per il lavoro stesso:** indica il grado di soddisfazione rispetto alle specifiche richieste del lavoro indipendentemente dal contesto in cui si svolge. Parametri importanti in questa dimensione sono: le funzioni svolte nell'organizzazione, il carico di lavoro e la sicurezza;
- **soddisfazione per l'impostazione e la struttura organizzativa:** indica il grado di soddisfazione rispetto alle caratteristiche dell'organizzazione nella quale si lavora. Tale dimensione sintetizza aspetti centrali della vita organizzativa quali i metodi usati per promuovere il cambiamento e risolvere i conflitti, la struttura gerarchica e la leadership dell'organizzazione;
- **soddisfazione per i processi organizzativi:** indica il livello di soddisfazione circa la percezione dei soggetti sulle possibilità di partecipare ai processi decisionali dell'organizzazione, di disporre di un'adeguata flessibilità e di ricevere un'appropriata supervisione nello svolgimento delle mansioni;
- **soddisfazione per le relazioni interpersonali:** indica il grado di soddisfazione circa le dinamiche interpersonali sul lavoro. In questa dimensione sono presenti anche la percezione dell'immagine pubblica dell'organizzazione rispetto a cui il soggetto può o meno identificarsi e la percezione del clima organizzativo.

La struttura in sottoscale suggerisce chiaramente quanto la soddisfazione sia un costrutto complesso in cui convergono aspetti molteplici della vita organizzativa che concorrono a determinare il grado in cui un soggetto è soddisfatto del proprio lavoro o meno. Cade dunque la tesi per cui il principale fattore di soddisfazione lavorativa sia da ricercare nella ricompensa economica e viene affermato come siano aspetti meno tangibili quali le dinamiche interpersonali, il grado di partecipazione ai processi decisionali e le possibilità di crescita personale i veri determinanti del grado di soddisfazione di un lavoratore all'interno della propria azienda.

L'analisi dei dati ha evidenziato livelli di soddisfazione buoni all'interno delle aziende del campione con livelli di soddisfazioni buoni anche nelle 5 dimensioni della scala.

In particolare risulta più alto il livello di soddisfazione che deriva dalle relazioni interpersonali vissute nelle organizzazioni. Questo dato ci conferma l'importanza dei rapporti interpersonali nelle dinamiche organizzative e quanto queste siano legate al benessere dei lavoratori nei luoghi di lavoro. È dunque un aspetto centrale l'attenzione che deve essere rivolta alla possibilità di coltivare tali rapporti e di ampliarli. In questa logica lo scopo principale del Consorzio, cioè la creazione di un comunità di aziende che condividano finalità e valori comuni basate su un solido substrato di relazioni, risulta in linea con le attese dei partecipanti. Questo risultato ci suggerisce che migliorare i rapporti diventa una priorità nell'ambito organizzativo se si vogliono assicurare livelli di soddisfazione e di benessere elevati dei soggetti che ne fanno parte.

La dimensione in cui risulta più basso il livello di soddisfazione è quella del lavoro in sé. Dato importante anche questo perché rivela che non sono le caratteristiche più aride del lavoro svolto e della propria mansione a determinare i livelli più alti di soddisfazione dei soggetti. Il lavoro in sé per sé non è una determinante nel benessere dei soggetti se non accompagnato da tutta una serie di altri aspetti centrali più legati alle caratteristiche intangibili dell'organizzazione, come dimostrato da diverse ricerche che ridimensionano la componente di soddisfazione estrinseca nell'esperienza generale di soddisfazione lavorativa (Lawler III, 1971; Hackman e Oldham, 1976; Thierry, 1998).

Immediatamente dopo le relazioni interpersonali i dati rivelano che la dimensione che soddisfa maggiormente i lavoratori è la possibilità di partecipare ai processi decisionali dell'organizzazione e di sentirsi parte attiva di quanto accade in essa.

Anche questo dato ci deve fare riflettere sull'importanza del coinvolgimento di tutti gli appartenenti alle organizzazioni nei progetti da questa portati avanti e nella fattispecie dal nostro.

Confrontando i livelli di soddisfazione rispetto al ruolo ricoperto dai soggetti (Fig. 2), è interessante notare non tanto il risultato forse atteso per cui i più soddisfatti risultano i dirigenti delle organizzazioni (non a caso quelli con maggiore responsabilità ed autonomia decisionale) ma un risultato su cui si deve riflettere: i soggetti con livelli di soddisfazione più bassa sono i quadri che in tutte le dimensioni rivelano gradi di soddisfazione che sono al di sotto anche di quelli degli operai. Questo dato potrebbe essere spiegato forse dalla natura ibrida del ruolo di quadri troppo spesso al limite tra un impiegato e un dirigente senza una chiara identità di ruolo che ne sottolinei i reali oneri e onori a loro dovuti.

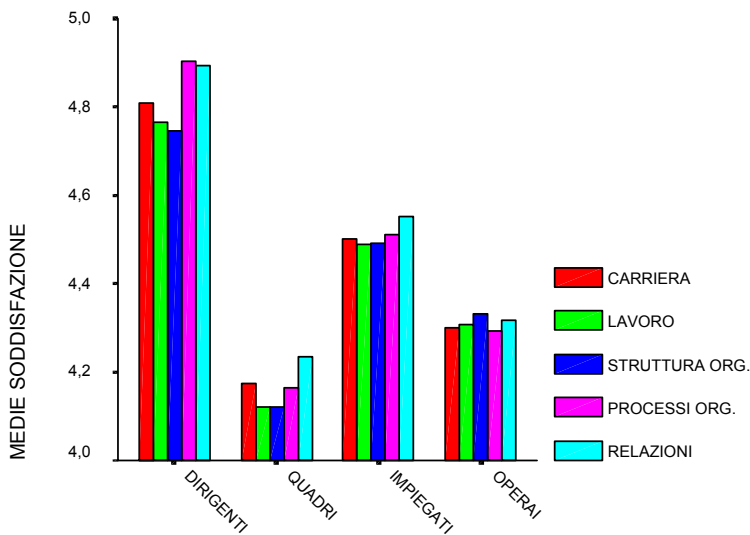


Figura 2. Livelli di soddisfazione per la variabile ruolo.

Questo dato ci può portare a pensare che il non avere una chiara definizione di sé e dei propri ruoli nell'organizzazione genera un disagio nei soggetti che sfocia in una soddisfazione più bassa rispetto a quella di altre figure della azienda.

Sono significative da un punto di vista statistico le differenze nei livelli di soddisfazione tra i dirigenti e gli operai e tra i dirigenti e i quadri.

Dal punto di vista delle differenze legate al titolo di studio i più soddisfatti risultano per tutte le dimensioni i soggetti che hanno il diploma di scuola superiore mentre i meno soddisfatti risultano i soggetti in possesso di titoli post laurea. Anche per questi risultati la spiegazione potrebbe essere cercata nelle aspirazioni elevate dei soggetti con livelli alti di istruzione, aspirazioni che nella realtà organizzativa non sono spesso adeguatamente soddisfatte, confermando un dato presente più volte in letteratura secondo cui elevate aspettative portano a livelli inferiori di soddisfazione lavorativa, come si può dedurre, ad esempio dai presupposti della *Teoria della Discrepancy* (Morse;1953; Porter, 1961; Locke, 1969).

Infine, da sottolineare l'accordo tra tutti i partecipanti per quanto concerne il ruolo delle relazioni sociali nel favorire il benessere organizzativo.

5.3.1.2 L'identificazione con l'organizzazione

L'identificazione con l'organizzazione indica "l'interiorizzazione da parte dell'individuo degli obiettivi dell'organizzazione" (Simon, 1947, 278), mediante cui il soggetto acquisisce una sorta di personalità organizzativa che gli permette di allineare le proprie decisioni agli scopi e ai fini organizzativi concependoli come propri.

Questo processo avviene in maniera graduale e conduce l'individuo ad acquisire un attaccamento e un sentimento di lealtà verso l'organizzazione, quello che è conosciuto in letteratura come *commitment* (Meyer e Allen, 1997).

Una elevata identificazione dei soggetti con la propria organizzazione conduce questi a definire se stessi primariamente come membri di quella organizzazione attribuendo a sé le caratteristiche di questa.

Alla domanda “chi sono io?” il soggetto fortemente identificato con la propria organizzazione risponderà definendosi in base al ruolo ricoperto all'interno di questa, dichiarando una piena condivisione di valori e obiettivi. Tra i fattori che determinano il grado di identificazione dei soggetti con le loro organizzazioni ricordiamo il prestigio di cui gode l'organizzazione e la distintività dei suoi valori e delle pratiche

Dall'analisi dei dati sono emersi livelli di identificazione elevata e la nostra ipotesi è che questi siano favoriti, tra le altre cose, anche dai programmi di *Corporate Social Responsibility* di cui le organizzazioni del progetto si sono dotate. In particolare il livello medio di identificazione per tutto il campione è di 4,40 su una scala di misura a 6 punti. Esistono delle lievi differenze nel livello di identificazione tra maschi e femmine, mentre per quanto riguarda il ruolo i più identificati sono i dirigenti seguiti dagli operai. Anche per questa scala i quadri risultano quelli con il grado di identificazione minore.

È importante ricordare che l'identificazione è un costrutto strettamente legato alla soddisfazione. Sembra infatti che i soggetti più identificati siano anche quelli con livelli di soddisfazione più alta. Questa relazione si evidenzia soprattutto quando consideriamo la dimensione delle relazioni: i soggetti più identificati sono quelli che risultano maggiormente soddisfatti rispetto alle dinamiche relazionali vissute nell'organizzazione. Questo dato conferma ancora una volta l'importanza della dimensione relazionale nella vita organizzativa. L'identificazione soddisfa il bisogno di appartenenza dei soggetti e favorisce il senso di comunità basata sul percepirsi come aventi una identità comune. La creazione di una comunità passa dunque anche attraverso la possibilità di definirsi secondo valori e obiettivi comuni che costruiscano l'identità collettiva.

Avere soggetti fortemente identificati con le organizzazioni di appartenenza significa avere persone che si vogliono sentire parte attiva di questa e per le quali la partecipazione della propria azienda ad un progetto come *Avanzare* deve passare attraverso un processo decisionale condiviso.

Bisogna altresì sottolineare che una eccessiva identificazione con l'organizzazione di appartenenza potrebbe creare un elemento di rifiuto e di opposizione all'apertura ad organizzazioni diverse soprattutto quando queste hanno valori e obiettivi che non sono in linea con quelli

della propria organizzazione o che semplicemente non sono conosciuti. Per tale ragione abbiamo effettuato una sorta di programma formativo per tutte le imprese coinvolte, finalizzato allo sviluppo di un processo di sovracategorizzazione per cui dipendenti e dirigenti non si concepissero solo come appartenenti della organizzazione *x* ma anche appartenenti ad una macro organizzazione: il Consorzio Costellazione Apulia che ha dato vita ad *Avanzare*; lavorare sulla condivisione dei valori e della cultura sottostanti al progetto è stato fondamentale per permettere a tutte le organizzazioni di farle proprie ed ai soggetti appartenenti a queste di interiorizzarle e agire di conseguenza.

5.3.1.3 Il clima organizzativo

Il clima organizzativo viene definito come proprietà dell'ambiente relativamente duratura che viene percepita dagli individui ed è in grado di determinare il loro comportamento (Bolognini, 2001).

Il clima può essere rappresentato come una sorta di atmosfera di gruppo: qualcosa di intangibile, una proprietà della situazione sociale complessiva (Lewin, 1972) determinata dal sistema di forze che agiscono all'interno di un particolare gruppo sociale in un dato momento.

Lo strumento utilizzato nella nostra ricerca per valutare il clima delle organizzazioni permette di misurare quattro dimensioni differenti del clima:

- **team e coesione di gruppo**: indaga l'insieme dei comportamenti che indicano una disponibilità da parte dei membri dell'organizzazione a collaborare, a fornire informazioni, supporti e *know-how*. I gruppi che presentano un clima collaborativo sono disponibili a modificare i programmi ed i piani al fine di raggiungere gli obiettivi comuni;
- **stile di comunicazione**: valuta le percezioni relative alla diffusione delle informazioni: se si effettua apertamente, facilmente, liberamente, senza blocchi da parte dell'organizzazione e di chi occupa posizioni nodali nelle reti informative. Analizza se la comunicazione si realizza senza difficoltà a tutti i livelli;
- **stile di leadership**: analizza la percezione relativa allo stile di comando dei superiori;

- **libertà**: rispecchia le percezioni relative alla libertà di esprimere di fronte ai responsabili e pubblicamente le proprie emozioni e opinioni nei confronti dell'organizzazione e del modo in cui questa viene gestita.

Dai dati emergono punteggi elevati nella percezione delle quattro dimensioni, come si evince dalla figura 3.

C'è da evidenziare che i punteggi bassi della dimensione leadership rivelano la presenza di bassi livelli di autoritarismo nello stile di leadership poiché le affermazioni contenute nel questionario richiedevano di valutare il livello di autoritarismo della leadership. I risultati ottenuti in questa dimensione rivelano un tipo di controllo e di sorveglianza sui compiti e le persone svolto in modo flessibile e partecipativo e l'espletamento dei compiti di comando effettuata da parte dei leader in modo poco direttivo.

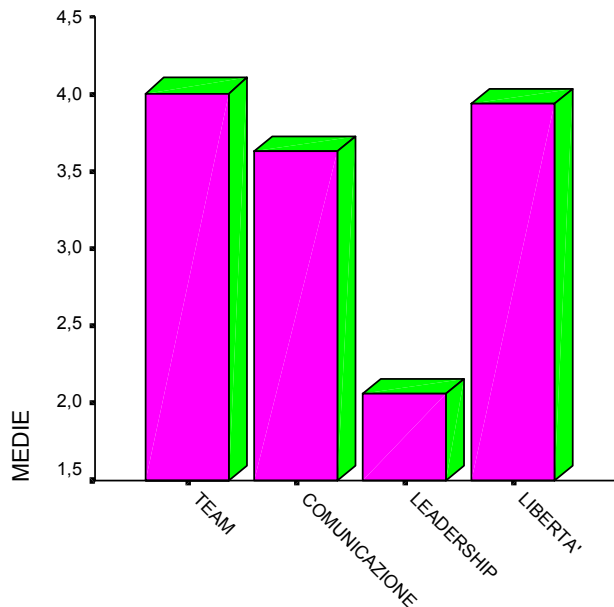


Figura 3. medie delle 5 dimensioni del clima per l'intero campione.

La dimensione i cui punteggi sono più elevati è quella del team, questo significa, una volta di più, che i soggetti percepiscono l'esistenza di una elevata coesione tra i gruppi di cui fanno e parte dai quali sembrano ricevere un elevato sostegno. L'importanza degli aspetti legati alle appartenenze ai gruppi e quindi legate alle dinamiche interpersonali presenti nelle organizzazioni, viene sottolineata dunque anche da questo questionario che conferma la centralità delle relazioni sociali, del gruppo e della possibilità di condividere obiettivi comuni nell'atmosfera che si vive nell'azienda.

Questa dimensione della socialità è ovviamente intimamente legata, a nostro modo di vedere, alla socio sostenibilità. Quest'ultima, infatti, può essere letta non solo come attenzione nell'agire organizzativo alla comunità sociale che ospita l'organizzazione stessa ma anche, dentro le quattro mura organizzative, come attenzione alle risorse umane nella progettazione dei processi produttivi e tra le varie esigenze espresse dalla forza lavoro ci sono anche bisogni relativi all'affiliazione e relazionalità (Maslow, 1943; McClelland, 1965; Alderfer, 1972).

Anche la dimensione della libertà percepita assume dai nostri dati un valore elevato. Questo significa che i soggetti si sentono accettati come persone ed in tutte le loro manifestazioni dai colleghi e dall'organizzazione in generale. Alti livelli in questa dimensione rivelano l'esistenza di un clima leale, trasparente e non inquisitorio nelle organizzazioni di appartenenza.

Infine anche la dimensione della comunicazione appare in media percepita positivamente: ciò indica che i processi comunicativi nelle organizzazioni avvengono senza eccessive difficoltà in modo chiaro e con una buona disponibilità da parte di tutti a far circolare le informazioni all'interno dell'organizzazione.

I soggetti che hanno una percezione più positiva degli stili di comunicazione e del livello di libertà di cui godono nell'organizzazione sono anche i più soddisfatti della loro carriera, dei processi organizzativi, della struttura organizzativa e delle dinamiche relazionali all'interno della propria organizzazione. Mentre i soggetti che vivono lo stile di leadership all'interno delle proprie organizzazioni come eccessivamente autoritario presentano i più bassi livelli di soddisfazione rispetto al lavoro in sé, alla struttura e i processi organizzativi.

La percezione di una elevata coesione di gruppo all'interno dell'organizzazione è legata a livelli alti di soddisfazione circa le dinamiche relazionali nell'organizzazione.

Applicando un modello di regressione lineare ai dati, si può evidenziare che il livello di soddisfazione medio è determinato dal livello dei fattori: comunicazione, libertà e leadership del clima. Questi fattori spiegano circa il 49% della soddisfazione generale nelle organizzazioni, ciò significa che una parte consistente della soddisfazione dei lavoratori all'interno delle organizzazioni è determinata dalle modalità con cui l'informazione circola nell'organizzazione, dalle possibilità che il soggetto ha di esprimere le proprie opinioni e bisogni e dallo stile di supervisione e comando.

Questi risultati circa le relazioni tra il clima e la soddisfazione lavorativa sono particolarmente interessanti perché rivelano come gli aspetti legati all'atmosfera che si vive nell'organizzazione riescano a spiegare la maggior parte del benessere o del malessere dei soggetti all'interno delle stesse. Ci fanno riflettere dunque sull'importanza della creazione di un clima sufficientemente buono nelle strutture organizzative che venga percepito come tale da tutti e non solo da coloro che occupano le posizioni più elevate nella scala di responsabilità.

La condivisione di una visione comune e positiva dell'organizzazione permette di elevare il livello di soddisfazione individuale e questo a sua volta migliora lo stato psicologico dell'organizzazione.

5.3.2 Studio 2: Analisi della cultura organizzativa

L'obiettivo del secondo studio è stato quello di ricercare l'insieme di codici e valori che permettono alle organizzazioni del Consorzio di definire la realtà e attribuire significati condivisi all'esperienza e verificarne la congruenza con i valori espressi dal progetto *Avanzare*.

Il campione è costituito da 89 soggetti appartenenti a 20 imprese consorziate, che hanno partecipato ad un'intervista audioregistrata che prevedeva una serie di domande con lo scopo di raccogliere indirettamente elementi utili a valutare alcune dimensioni della cultura.

5.3.2.1 La cultura organizzativa e i valori delle organizzazioni del Consorzio Costellazione Apulia

Fu Pettigrew (1979) a introdurre il concetto di cultura nell'ambito dello studio organizzativo, definendola come «il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato» (Pettigrew, 1979, 58). Ciò che, dunque, costituisce primariamente la cultura di un'organizzazione sono i significati condivisi al suo interno e utilizzati dagli individui che ne fanno parte per comprendere gli eventi che in essa hanno luogo. Secondo Pettigrew, la cultura ha una funzione fondamentale che è quella di consentire alle persone di interpretare le situazioni in cui si trovano.

Nella prospettiva culturale si ritiene che per comprendere i fenomeni organizzativi sia necessario indagare i processi di attribuzione di senso con cui gli individui interpretano i contesti e le situazioni in cui si trovano, per poi agirvi di conseguenza (Bolognini, 2001).

Una delle finalità di questo studio è pervenire, attraverso quelli che vengono definiti gli “artefatti di un organizzazione”, ovvero ciò che entrando in un'organizzazione è possibile osservare, sentire e provare immediatamente, come l'architettura, il linguaggio, i comportamenti dei membri e la tecnologia di un'organizzazione, ad alcuni assunti fondamentali che guidano l'interpretazione degli eventi all'interno delle organizzazioni.

Per analizzare la cultura si è scelto di raccogliere testi prodotti dagli appartenenti a queste organizzazioni nella convinzione che i prodotti comunicativi e le espressioni linguistiche degli attori sociali, abbiano una valenza sia costruttiva che di rispecchiamento della cultura e che costituiscano i mezzi attraverso i quali la cultura si esprime, si diffonde, si perpetua ed evolve.

La serie di domande che ha costituito il canovaccio per l'intervista intende indagare schemi di comportamento e di pensiero condivisi nell'organizzazione relativi a pratiche comuni, capacità di socializzazione dei nuovi arrivati, capacità e modalità di relazione con l'ambiente esterno, valori condivisi.

Da una prima analisi delle interviste emergono alcuni aspetti interessanti relativi sia alle modalità di auto-descrizione delle impre-

se sia alla posizione assunta dalle imprese rispetto al progetto *Avanzare*.

Appare evidente che le imprese si riconoscono alcune caratteristiche importanti, quali per esempio il dar valore al lavoro di gruppo e alla costruzione di relazioni positive tra le persone.

In alcuni casi vi è una chiara assunzione di una missione che va al di là del *business* ma che investe aspetti culturali ampi, legati all'appartenenza ad un territorio specifico e ad un ambiente da salvaguardare. Si rivela una forte sensibilità alla dimensione umana (“prima di capire che sei un imprenditore che sei pugliese che sei italiano devi capire che sei uomo”) che prescinde il mero guadagno economico (“in realtà con il tuo guadagno hai roso risorse, qualità alle persone, al quartiere, alle altre aziende, ai giovani agli anziani all’aria”).

Pur attribuendosi alcuni aspetti distintivi, le persone intervistate non rimarcano differenze fondamentali tra la propria azienda e le aziende *competitor* (“la stessa risposta la possono dare anche i concorrenti”; “ci sono tutte le dinamiche che caratterizzano altre aziende”). Questo aspetto di omologazione è spesso usato retoricamente come uno stratagemma discorsivo finalizzato a descriversi come incapaci di inimicizie o incuranti di quanto gli altri fanno, quindi capaci di mantenere la propria rotta di lavoro senza subire condizionamenti o essere assoggettati a tendenze del momento storico-politico.

Per quanto riguarda le caratteristiche distintive delle persone da accogliere nei propri gruppi di lavoro, pare che le persone che ben si integrerebbero in seno ai propri contesti di lavoro debbano essere aperte, disponibili, flessibili, molto precisi, chiari, dinamici, pronti a dare ma anche a chiedere. L’insieme di queste qualità configura una attenzione all’individuo che va al di là delle competenze professionali e punta piuttosto alle competenze umane e relazionali, competenze trasversali a cui i contesti organizzativi odierni corrispondono grande importanza. Una caratteristica che non dovrebbe avere un nuovo arrivato è infatti proprio l’incapacità di adeguarsi al contesto relazionale in cui si trova.

In molti casi vi è una visione della progressione temporale della storia della propria organizzazione in negativo: il passato è enfatizzato e descritto in modo nostalgico, mentre il presente è connotato da difficoltà e ristrettezze (“adesso questa energia un po’ si è spenta”). Il tut-

to è descritto entro uno sviluppo in negativo che fa presagire un futuro ancora più difficile. In alcuni casi invece le difficoltà attuali sono comunque inserite in un percorso in crescita, come una tappa normale di percorso evolutivo o piuttosto una sfida da cogliere. Interessante notare che per entrambe queste posizioni tra loro contrapposte, *Avanzare* rappresenta una risorsa, per alcuni un'occasione di nuova motivazione al lavoro e per altri la più bella applicazione dei risultati e delle politiche espresse fino ad oggi.

Alla richiesta di indicare eventi collettivi significativi della vita dell'organizzazione si citano soprattutto esperienze di incontro e riflessione centrati sugli aspetti relazionali ed emotivi (per esempio un corso sull'intelligenza emotiva) oppure momenti di socializzazione (cene e feste). Solo raramente si fa riferimento ad eventi legati all'attività professionale (bilancio particolarmente attivo o particolarmente in negativo). Ciò sottolinea, ancora una volta, l'importanza attribuita alla dimensione personale che permea tutto la cultura del Consorzio.

Le interviste, debitamente trascritte, sono state oggetto anche di un'analisi metaforica, secondo i dettami suggeriti dal modello dell'intervista narrativa di Atkinson (2001). C'è una discreta variabilità tra le metafore e le fiabe citate dagli intervistati per descrivere la propria azienda. Don Chisciotte con i suoi mulino a vento a sottolineare il voler perseguire (in solitudine) ideali che sembrano sempre più difficili da realizzare; la staffetta in cui si gareggia ma per vincere occorre fare turni, essere veloci ma passarsi il testimone (quindi collaborare) e dove a ben notare, è sempre presente l'elemento del lavoro di squadra e di collaborazione e coordinamento, che si ritrova anche nei punteggi del questionario sul clima.; un bel fiore che cresce, raggiungere il suo apice senza appassire ma piuttosto avviando un ciclo; l'acqua che assume diverse forme a seconda del contenitore; Cappuccetto Rosso che riesce a salvarsi dalle fauci del lupo cattivo; Robin Hood che affronta mille peripezie pur di restar fedele al proprio ideale. Ma in assoluto, le metafore più usate sono quelle della famiglia e dell'albero. La prima esprime fortemente il tipo di azienda, la sua struttura e il modo in cui è vissuta, le relazioni che ci sono al suo interno; il secondo, con tante solide radici, una folta chioma con tante derivazioni, foglie e frutti, che si estende sia in altezza che in larghez-

za, dando sempre origine a nuovi rami, è simbolo di solidità, crescita, apertura. Queste metafore sottolineano, inoltre, il forte senso di appartenenza espresso nei confronti della propria azienda, poiché da un lato ci si sente parte di una grande famiglia e dall'altra ci si sente come un ramo di un albero dalla grande chioma.

Un'altra categoria di metafore usata è quella animale; l'azienda è comparata ad animali quali felini, autonomi ed eleganti, scimmie, che apprendono imitando, camaleonti, che sanno mutarsi a seconda di ciò che richiede il contesto, polpi "che acchiappano dappertutto" e tartarughe, che fanno passi lenti e pazientemente tendere a queste, quasi che il tempo dedicato allo sviluppo organizzativo fosse in realtà in un non-tempo. Le metafore di animali sono usate in modo particolare per descrivere il modo di approcciarsi delle aziende all'esterno, di affrontare la realtà e adattarsi a questa. Ricorrere al mondo animale può essere un modo di collocare e definire come la propria azienda si orienta nella "giungla" del mondo delle aziende, dove ognuno deve ritagliarsi la propria nicchia, il proprio territorio per "sopravvivere".

Continuando con la metafora, il Consorzio Costellazione Apulia potrebbe essere rappresentato come "l'habitat ideale" in cui le PMI condividono una strategia comune per affrontare il mondo economico, non più basata sulla lotta per la sopravvivenza, in cui vige la legge del più forte. Il Consorzio e in particolar modo il progetto *Avanzare* intendono proporre un nuovo sistema di regole che fa della cooperazione e della condivisione di risorse un nuovo principio guida.

Per quanto riguarda la percezione del progetto *Avanzare*, questo è visto in maniera positiva, si ripone molta fiducia nei contenuti di questo ("sarà comunque un passo in avanti") e ci si augura che gli incontri tra i consorziati possano intensificarsi ("si dovrebbe andare anche oltre il semplice incontro plenario"), cosa sorprendente se si pensa all'avidità con cui generalmente i giovani imprenditori trattano il proprio tempo.

Infine, è da notare che spesso nel parlare del progetto si riscontra una terminologia molto vicina al *core business* dell'azienda. Per esempio, chi produce pareti riferendosi al progetto dice "non sono stati definite le pareti"; chi si occupa di comunicazione e pubblicità, vede il punto di forza del progetto nel "facilitare i rapporti professionali e

commerciali” anche attraverso lo strumento tecnologico. Questo fa pensare ad un tentativo quasi inconsapevole di inglobare gli obiettivi del progetto entro la mission della propria organizzazione, o comunque di utilizzare la propria mission come termine di valutazione del progetto.

5.4 Conclusioni

Le analisi condotte nelle organizzazioni aderenti al progetto *Avanzare* possono essere lette lungo due grandi dimensioni. Possiamo pensare a queste organizzazioni come ad un campione, sebbene non rappresentativo sicuramente interessante, della realtà imprenditoriale pugliese, analizzata per quanto concerne l’uso delle nuove tecnologie e dei vissuti psicologici che questo implica, e lo sviluppo eco e socio sostenibile di cui queste stesse si possono dotare.

Per quanto riguarda le nuove tecnologie, argomento ormai imprescindibile in qualsiasi speculazione psicologica applicata al contesto organizzativo perché ormai presupposto del mondo imprenditoriale, possiamo sottolineare che l’attenzione alle nuove tecnologie è sicuramente emergente, così come lo è lo spazio che queste occupano nell’agire organizzativo. Per quanto concerne i vissuti psicologici espressi nei confronti dell’implementazione di nuove tecnologie, quale è, per esempio, la piattaforma che sorregge lo scambio di esternalità di *Avanzare*, le nostre analisi confermano quanto suggerito sia dall’ormai consolidata letteratura sul *technostress* (Bozionelos, 1997; Brosnan, 1998; Anthony et al., 2000; Anderson, 2000; Desai, 2001) che dalla più recente letteratura sulla fiducia attribuita alle tecnologie (Lippert e Davis, 2006). Da un lato infatti non si nasconde un certo timore delle tecnologie, sia perché un giorno potranno togliere lavoro a tante risorse umane sia perché scarseggiano le informazioni su come poterle usare nel miglior modo possibile; dall’altro lato, accanto alla paura si ripone grande speranza nella tecnologia che potrà facilitare e velocizzare i processi produttivi, restituendo tempo da dedicare ad altre mansioni o a sé. In secondo luogo, le aziende del Consorzio si rivelano come fortemente caratterizzate sull’aspetto relazionale e questo è evidente sia per come concepiscono le relazioni al loro interno, compreso

anche lo stile di leadership che le connota, sia per come percepiscono le relazioni verso l'esterno, in modo particolare verso gli altri consorziati. In un panorama come quello pugliese dove le organizzazioni stentano a riconoscersi in progetti comuni e a consorziarsi per una meta comune, quasi ad indicare una poca fiducia riposta nell'agire altrui, il progetto *Avanzare* si riconosce per poggiarsi essenzialmente su una base di fiducia reciproca tra i consorziati, unica condizione che permette lo scambio di esternalità.

La ricerca, sia per quanto concerne il primo studio di natura quantitativa che per quanto concerne il secondo studio di natura qualitativa, sottolinea l'importanza attribuita all'agire insieme, al fare insieme, ad avere una meta comune, agli aspetti relazionali del lavorare, senza i quali non ci si può dire soddisfatti del proprio lavoro.

Possiamo dire che hanno aderito al progetto *Avanzare* delle imprese capaci di sviluppo eco e sociosostenibile, dote fondamentale nel doppio senso del termine, sia intesa come caratteristica assolutamente apprezzabile di rispetto verso l'ambiente e la comunità sociale nel qui ed ora ma intesa anche come dote che viene lasciata in eredità alle generazioni future.

Ci piace concludere sperando che non solo il progetto abbia attratto questo tipo di impresa ma abbia e possa in futuro consentire a queste stesse di moltiplicare la dote suddetta.

BIBLIOGRAFIA

- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: human needs in organizational settings*, New York, Free Press.
- Anthony, L.M., Clarke, M.C., Anderson, S.J. (2000). Technophobia and personality subtypes in a sample of South African university students, *Computers in Human Behavior*, 16 31–44.
- Atkinson R. (2001). *L'intervista narrativa: raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Bolognini, B. (2001). *Comportamento Organizzativo e Gestione delle Risorse Umane*, Roma, Carocci.

- Bozionelos, N. (1997). Psychology of computer usage: XLV. Cognitive spontaneity as a correlate of computer anxiety and attitudes toward computer use, *Psychological Reports*, 80, 395–402.
- Brosnan, M.J. (1998). *Technophobia: The Psychology Impact of Information Technology*, London, Routledge.
- Desai, M.S. (2001). Computer anxiety and performance: an application of a change model in a pedagogical setting, *Journal of Instructional Psychology*, 28 (3), 141–149.
- Gysbers, N.C., Hepner, M.J., Johnston, J.A. (2001). *L'Orientamento professionale. Processi, Questioni e Tecniche*, Firenze, Giunti Gruppo Editoriale.
- Lawler III, E.E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View*, New York, McGraw Hill.
- Lewin, K. (1972). *I conflitti sociali*, Milano, Franco Angeli.
- Lippert, S.K. e Davis, M. (2006). A conceptual model integrating trust into planned change activities to enhance technology adoption behaviour, *Journal of Information Science*, 32, 5, 434–448.
- Locke, E.A. (1967). Motivational effects of knowledge of results: knowledge or goal setting, *Journal of Applied Psychology*, 51, 4, 324–329.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–336.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of industrial civilization*, Harvard Business School, Boston, trad. it. 1969, *I problemi umani e sociopolitici della civiltà industriale*, UTET, Torino.
- McClelland, D.C. (1965). Toward a theory of motive acquisition, *American Psychologist*, 20, 321–333.
- Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Murrell, K.F.H. (1967). *Ergonomia: l'uomo ed il lavoro*. Trad. it. Carla Ambrosio, Centro di studi di ergonomia dell'ISPER, Torino.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organisational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24, 570–581.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*, New York, Doubleday.
- Simon, H.A. (1947). *Administrative Behavior*, Mcmillan, New York, trad. it. 1958, *Il Comportamento amministrativo*, Bologna, il Mulino.
- Thierry, H. (1998). Motivation and satisfaction, in P.J.D. Drenth, H. Thierry, C.J. de Wolff (a cura di) *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. IV, Psychology Press, Hove, East Sussex, 253–289.

POSTFAZIONE

Roberto Lorusso

Il libro che avete appena letto raccoglie una ampia ricerca su tutte le variabili che partecipano al processo dello scambio di esternalità. Partendo da un accurato ed esaustivo approfondimento dell'inequivocabile bisogno di apprendimento — dei singoli individui e delle comunità (organizzazioni pubbliche, privati, città, ecc.) — ed esplorando i significati attribuiti nel tempo al termine esternalità, il libro racconta di una esperienza (il progetto *Avanzare*) di cui sono stato il Responsabile del Comitato di Regia.

Quello che è necessario conoscere è il “cosa” ha spinto gli imprenditori del Consorzio Costellazione Apulia ad affrontare con tanta determinazione il progetto *Avanzare*. All'inizio non era chiaro a nessuno, c'erano solo delle intuizioni e delle mezze frasi dette qui e là; ma appena abbiamo iniziato a conoscerci meglio, a frequentarci, a lavorare e ad apprendere insieme, si è fatto presente a tutti il coraggio di comunicare e condividere uno stato d'animo che tutti avevamo d'entro. Ci siamo detti: esiste un modo migliore, più coerente con la nostra natura umana, di essere imprenditori? Possiamo essere più felici e far vivere felicemente quanti lavorano con noi? Per dare risposta a queste domande abbiamo fatto un percorso per scoprire dove avevamo nascosto la felicità di fare impresa. La risposta? La felicità era ancora dentro di noi ma era ammalata, molto ammalata; si era ammalata della “malattia del benessere”. Di questa malattia erano colpiti anche i nostri collaboratori e questo ci ha resi più tristi. Avevamo bisogno di molte cure. Di che tipo? Abbiamo usato una cura di tipo omeopatico, quella che serve a curare la malattia e non il sintomo (approccio sistemico), quella che lavora sulla causa più importante (effetto leva) e con piccoli sforzi produce molti e durevoli risultati. Sapevamo e siamo consapevoli ancora oggi che il risultato non si vedrà immediata-

mente, dovremo attendere; ma quante cose belle (che ci hanno già dato molta felicità) abbiamo imparato in questi tre anni. Ad esempio la creativa: cioè la capacità di iniziare a produrre prodotti e servizi che soddisfano i veri bisogni dell'uomo, smettendola di fare produzione di massa di beni omogenei e standardizzati, che hanno perso il valore del bello e del duraturo. Per fare questo ci siamo messi ad analizzare non le nostre capacità di produrre bensì le nostre capacità di consumare; ed abbiamo scoperto che ce ne occorrevo molte di più, perché dovevano essere pescate tra quelle umanistiche, antropologiche ed interdisciplinari. I forum residenziali dedicati ad "un'impresa per un mondo migliore" sono stati uno strumento efficace, dove abbiamo avuto la possibilità di porre la nostra attenzione sugli stili di vita che determinano le scelte dei consumatori. Per fare questo, abbiamo lasciato le nostre imprese per diversi giorni dedicandoci tutto il tempo necessario per acquisire la capacità di relazionarci, scoprire il senso della nostra identità, ed acquisire nuove conoscenze ed informazione sullo stato del pianeta.

Quando siamo tornati alle nostre imprese avevamo rotto definitivamente il binomio reddito = felicità. Un'altra cosa che abbiamo imparato riguarda la *Corporate Social Responsibility* (avete letto un capitolo, il terzo, che ne parla ampiamente) ed è stata questa: non possiamo fare impresa impedendo ad altri di essere felici.

Fare impresa pensando a come saranno consumati i nostri prodotti è un vero passo avanti:

Le nuove tecnologie forniscono interessantissime opportunità a chi vuole introdurre nuovi prodotti coerenti con la logica della riduzione del consumo (spreco) di risorse. Prodotti a vita più lunga, che consumano meno energia, facilmente riusabili e riparabili (possibilmente ad opera dell'utilizzatore), producono benefici sulla fedeltà del consumatore. Le imprese possono uscire dal circolo vizioso dell'usa e getta (che mette il consumatore sempre più frequentemente nelle condizioni di cambiare marca) e puntare alla realizzazione di nuovi prodotti che rispondono ai reali bisogni dell'uomo di oggi e che per la loro realizzazione richiedono nuove figure professionali da occupare¹.

¹ Dal libro R. Lorusso, A. De Padova, *dePILiamoci*, Editori riuniti.

Anche se abbiamo imparato che scambiare esternalità ci porta a trasformare le nostre merci² in un bene per gli altri, scambiare esternalità non è cosa facile, bisogna desiderarlo. Anche se sappiamo che lo scambio di esternalità riduce la produzione di rifiuti, la nostra apatia alla vita non ci dà gli stimoli giusti per intraprendere lo sforzo di pensare in termini di esternalità.

Concludo ricordando a tutti una cosa che ha cambiato la visione di molti imprenditori che appartengono al Consorzio Costellazione Apulia:

Chi pensa in termini di esternalità, non pensa al soddisfacimento egoistico dei propri capricci (alimentati dalla cultura del consumismo) ma pensa — sapientemente — ad un futuro migliore ed alle generazioni che verranno.

² Le merci sono prodotti e servizi scambiati esclusivamente con denaro.

AREE SCIENTIFICO-DISCIPLINARI

Area 01 – Scienze matematiche e informatiche

Area 02 – Scienze fisiche

Area 03 – Scienze chimiche

Area 04 – Scienze della terra

Area 05 – Scienze biologiche

Area 06 – Scienze mediche

Area 07 – Scienze agrarie e veterinarie

Area 08 – Ingegneria civile e Architettura

Area 09 – Ingegneria industriale e dell'informazione

Area 10 – Scienze dell'antichità, filologico-letterarie e storico-artistiche

Area 11 – Scienze storiche, filosofiche, pedagogiche e psicologiche

Area 12 – Scienze giuridiche

Area 13 – Scienze economiche e statistiche

Area 14 – Scienze politiche e sociali

Le pubblicazioni di Aracne editrice sono su

www.aracneeditrice.it

Finito di stampare nel mese di novembre del 2007
dalla tipografia «Braille Gamma S.r.l.» di Santa Rufina di Cittaducale (Ri)
per conto della «Aracne editrice S.r.l.» di Roma

CARTE: Copertina: *Digit Linen* 270 g/m², Interno: *Usomano bianco Selena* 80 g/m²; ALLESTIMENTO: Legatura a filo di refe / brossura.

