

Introduzione prof. Pianezzi

Diamo innanzitutto una prima definizione di **organizzazione** → L'organizzazione è:

1. un'**entità sociale** (in quanto vi è l'aspetto giuridico legato all'entità organizzativa) guidata da obiettivi e progettata come un sistema di attività, deliberatamente strutturata e coordinata, che **interagisce con l'ambiente esterno**;
2. un **processo** → quando parliamo di organizzazione parliamo anche di organizzazione e di conseguenza parliamo di un processo. In particolare, con il termine 'processo' intendiamo un insieme di risorse, attività e interazioni di persone, che lavorano e collaborano al fine di: creare, sviluppare e distribuire prodotti e servizi;
3. un'**idea** → ovverosia un concetto che ci aiuta a capire alcuni aspetti della nostra esperienza quotidiana (pensiamo, ad esempio, alle ONLUS).



Quindi, tutte e tre queste definizioni possono essere viste come delle definizioni corrette di organizzazione.

A questo punto, sorge spontanea la domanda: "**Perchè sono importanti le organizzazioni?**" Le organizzazioni sono importanti per molteplici motivi:

- mettono insieme risorse, al fine di raggiungere gli obiettivi desiderati;
- producono beni e servizi;
- facilitano l'innovazione;
- utilizzano moderne tecnologie produttive e dell'informazione;
- si adattano all'ambiente in trasformazione e lo influenzano → **quindi hanno un impatto sull'ambiente esterno**;
- conciliano le sfide di diversità, etica e coordinamento → **quindi le organizzazioni hanno anche un impatto sociale nella realtà esterna all'organizzazione**.



Oltre ai motivi appena sopra citati, poniamo attenzione al fatto, che le **organizzazioni plasmano l'idea che abbiamo di noi stessi**, ovverosia far parte di un'organizzazione aiuta anche la persona a sviluppare, confermare e gestire il proprio senso di identità (esempio: chi siamo e cosa è importante per noi) → in riguardo a questo, pensiamo al fatto che le organizzazioni (come Microsoft e Netflix) stanno ponendo sempre più importanza ai loro valori aziendali, **in modo tale da definire una precisa identità**, perchè poi i lavoratori e i futuri lavoratori si rispecchieranno nei valori aziendali e conseguentemente li promuoveranno.

Vediamo, a questo punto, quelle che sono le **caratteristiche che distinguono una famiglia da un'azienda** → Diciamo innanzitutto, che in un certo senso la famiglia è un'organizzazione, però non è un'organizzazione di tipo economico, perchè non presenta le seguenti quattro caratteristiche:

1. avere obiettivi e risultati da raggiungere;
2. avere una struttura progettata con precisione (divisione di lavoro e responsabilità);
3. relazionarsi con l'ambiente esterno;
4. uso dei mezzi più efficienti per raggiungere specifici obiettivi e risultati.

L'insieme dei principi che ispirano le organizzazioni economiche prende il nome di **razionalità strumentale**, ovverosia quando un'organizzazione opera, essa segue alcuni principi chiave che sono essenzialmente due (il principio dell'efficienza e dell'efficacia), in quanto i manager mirano a trasformare gli input (materie prime, persone, risorse finanziarie) in output (prodotti e servizi) e fornire valore nel modo più efficiente ed efficace possibile. In particolare:

- il principio dell'**efficienza** → si riferisce alla quantità di risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione ed è misurata in base alla quantità di materie prime, denaro e lavoratori necessaria per produrre un dato livello di output (esempio: pensiamo ad Amazon e un indicatore di efficienza è il tempo impiegato per consegnare i pacchi);
- il principio dell'**efficacia** → è un termine più generale, che indica il livello di raggiungimento degli obiettivi di **qualità** di un'organizzazione (esempio:

pensiamo ad Amazon e un indicatore di efficacia è l'integrità del pacco consegnato).

L'evoluzione storica della teoria organizzativa

La **prospettiva classica** rappresenta la base di molta della teoria e della pratica manageriale moderna. In particolare, la teoria classica ritiene che l'economia sia una scienza esatta e di conseguenza, è un insieme di teorie organizzative che:

- cerca di stabilire i principi universali di un'organizzazione;
- suggerisce che esista una '**best way**', ovvero un unico modo di analizzare le organizzazioni e che questo modo sia anche il migliore → la prospettiva classica, quindi, si propone di studiare l'organizzazione, al fine di trovare il modello ottimale (ovvero la best way) e successivamente di implementarlo in vari contesti e settori. Inoltre, secondo la prospettiva classica, tale modello deve essere anche razionale e guidato dai principi di efficacia ed efficienza.

Precedentemente, abbiamo detto che la prospettiva classica è un insieme di teorie ed in particolare, le teorie sono essenzialmente tre:

1. l'organizzazione scientifica del lavoro;
2. la scuola della direzione amministrativa;
3. la teoria burocratica.

Tutte e tre queste teorie risalgono al 18° secolo, come continuità/risultato della Rivoluzione Industriale in Inghilterra e i protagonisti della prospettiva manageriale classica sono:

- il francese Henri Fayol;
- l'americano Frederick Taylor;
- il tedesco Max Weber.

Tale periodo storico di cambiamenti prende il nome di **Modernismo** (legato al pensiero politico e culturale dell'età moderna), in cui emergono tre idee principali:

1. il **Razionalismo** → con esso si mette in discussione l'idea che la religione possa essere un principio ordinatore della realtà sociale, bensì si fa

riferimento alla ragione, la quale è in contrapposizione con la fede, che deve guidare (ovvero la ragione deve guidare) l'organizzazione sociale;

2. l'appello alla ragione (del Razionalismo) si concretizza nell'idea di **progresso scientifico** → appello alla libertà individuale, uguaglianza e rifiuto dei valori tradizionali;
3. dal punto di vista politico, il concetto della ragione che guida l'organizzazione lo ritroviamo con l'adozione della **democrazia liberale** → ovverosia non vi è più un sovrano illuminato e scelto da un Dio, bensì vi è un 'processo' che porta alla designazione di un sovrano eletto politicamente dal popolo, perchè quest'ultimo può esercitare la ragione → quindi, attraverso la democrazia liberale, vi è la valorizzazione di una serie di libertà, tra cui quella economica.

Notiamo, che durante l'età moderna l'Occidente conosce anche una specie di capitalismo del tutto diverso e che non si sviluppa in alcun'altra parte della terra, ovverosia conosce l'organizzazione capitalistica razionale del lavoro (formalmente) libero. Infatti, durante il Modernismo si sviluppa, in Inghilterra, il **Sistema Fabbrica** → come risultato della grande innovazione della Rivoluzione Industriale, si pongono due importanti problemi:

1. di produrre in quanti quantità;
2. di mettere al lavoro, all'interno del sistema fabbrica, un elevato numero di persone.

Con il passaggio ad un sistema capitalistico, allora, parliamo di **mercato del lavoro**, in cui i lavoratori mettono a disposizione delle organizzazioni il proprio tempo e le proprie capacità e conoscenze (ovvero i lavoratori offrono il proprio 'label power'). Inoltre, grazie alla Rivoluzione Industriale abbiamo uno sviluppo tecnologico e inoltre, si sviluppano in maniera importante i sistemi contabili, i quali sostanzialmente servono a capire e tracciare:

- fino a che punto l'organizzazione sta producendo valore oppure no ;
- fino a che punto il capitale investito (da parte degli azionisti) sta portando un ritorno d'investimento oppure no (sempre dal punto di vista degli azionisti).

Inoltre, si inizia a parlare di **organizzazione del lavoro** → in particolare, in Inghilterra (nel 18° secolo) il factory system spiazza a poco a poco l'artigianato e pone l'industria al primo posto tra i settori produttivi, come fonte primaria del progresso tecnologico e merceologico, e come sede di imprese e di

stabilimenti di dimensioni via via sempre maggiori → con lo svolgimento del lavoro su scala molto più ampia da parte di un maggior numero di lavorati, capiamo che l'organizzazione del lavoro è guidata da alcuni principi chiave, che sono:

- **aumentare la produttività** → si sviluppano le fabbriche e di conseguenza, l'obiettivo è di aumentare la produttività;
- **aumentare l'efficienza** → dato che si sviluppano le fabbriche, oltre ad aumentare la produttività, l'obiettivo è di raggiungere anche la massima efficienza.

In questo periodo, allora, si sviluppa la **teoria Taylorista** → visto che non solo in Inghilterra, ma anche in America, vi sono masse di contadini e operai non qualificati (quindi vi sono masse di manodopera) che si spostano nelle città e di conseguenza ci si pone il problema di come impiegare questa forza lavoro (non necessariamente qualificata) nel sistema fabbrica. Per rispondere a questo problema, l'ingegnere meccanismo Frederick Taylor ha cercato di organizzare il lavoro in maniera "meccanistico", ovverosia il lavoro deve funzionare in modo:

- routinizzato;
- efficiente;
- affidabile;
- prevedibile.

In particolare, Taylor nel 1900 si focalizza sulla misurazione esatta del **tempo** richiesto per ogni operazione produttiva (ovvero per ogni attività), allo scopo di poter raggiungere una valutazione cronometrica del rendimento (e quindi dell'efficienza) del lavoro operario. Nel 1911, invece, Taylor si concentra nell'identificare il modo **più economico** per compiere una data operazione in termini di quantità e movimenti, in modo tale da rendere l'organizzazione del lavoro più produttiva e più efficiente.



Capiamo, allora, che per Taylor l'efficienza e la produttività del lavoro possono essere migliorati su basi scientifiche.

Diciamo poi, che **gli aspetti chiave del taylorismo sono:**

- standardizzazione delle procedure;

- selezione scientifica dei lavoratori sulla base delle capacità;
- addestramento dei lavoratori secondo procedure standard;
- pianificazione e organizzazione razionale del lavoro → la fabbrica diventa uno spazio sociale, in cui viene creato valore attraverso l'efficientamento dei processi. Le caratteristiche sono:
 - meccanizzazione della produzione → ovverosia si passa da un'economia basata sul lavoro artigianale ad un'economia basata sul lavoro parcellizzato, in quanto con l'introduzione delle macchine, la produzione diventa parzialmente indipendente dalle capacità dei lavoratori, i quali diventano progressivamente ingranaggi di una macchina e di conseguenza, essi (i lavoratori) sono facilmente sostituibili;
 - razionalizzazione del lavoro → il taylorismo cerca di applicare nella maniera più rigorosa il così detto sistema delle tre S: **Standardizzazione**, **Semplificazione** e **Specializzazione**;
 - disciplina della forza lavoro → Taylor propone l'introduzione di appropriati strumenti di rilevazione e di controllo (esempio: strumenti per la rilevazione dei tempi, schede di istruzione) e i lavoratori vengono controllati attraverso nuovi metodi e premiati con un sistema di incentivo economico. Legato a ciò, Taylor sostiene che nell'organizzazione vi sono due gruppi/classi di lavoro:
 1. chi **pensa (lavoro gestionale)** → ovvero la classe manageriale, che pensa come rendere efficiente il processo e di definire gli obiettivi di lungo termine;
 2. chi **lavora (lavoro operativo)** → ovvero quelli che eseguono i compiti e le strategie definite dal management.
- incentivi salariali per incrementare l'output.

Un'applicazione pratica del taylorismo è il **Fordismo** → con il termine 'fordismo' intendiamo l'**applicazione pratica dei principi tayloristi** ed è una forma di produzione e organizzazione del lavoro, sviluppata all'inizio del 20° secolo da Henry Ford negli Stati Uniti. Il fordismo può essere definito come un sistema di produzione di massa per il consumo di massa. Le caratteristiche del fordismo sono:

- una linea di produzione in movimento;

- una divisione del lavoro altamente dettagliata;
- rigide strutture gerarchiche di comando e di controllo;
- metodi rigidi di controllo di gestione a "bassa fiducia";
- solo la gestione dovrebbe determinare come è organizzato il lavoro e come i lavoratori e le attività lavorative sono eseguite.

Il simbolo del fordismo diventa la **catena di montaggio**, la quale prevede lo scorrimento continuo di un sistema di ganci e carrelli; il trasferimento dell'oggetto in lavorazione davanti ai singoli operai e le mansioni sono limitate, in modo da non permettere ai singoli operai di capire in quale fase della produzione fossero impegnati.



La catena di montaggio, quindi, prevede che i gesti e le mansioni siano ripetitive → **l'uomo, allora, viene visto come uno strumento produttivo per massimizzare il capitale, che ha una visione molto ristretta del processo produttivo e di conseguenza, vi è una mancanza di fiducia e di responsabilizzazione all'interno del processo produttivo in termini più ampi (e capiamo allora che non c'è alcun incentivo alla creatività).**

Tale catena di montaggio ha comportato un aumento dei salari (per i lavoratori), ma al tempo stesso ha comportato dei ritmi di lavoro esasperanti e questo comportò:

- un malcontento generale dei lavoratori;
- forte competizione tra gli operai (dato che il lavoro è misurabile e si ha un incentivo economico per la misurazione del lavoro).

Introduciamo, a questo punto, la **teoria burocratica dell'organizzazione** → intuitivamente, quando immaginiamo un'organizzazione burocratica, pensiamo immediatamente ad un'organizzazione lenta (nel senso che richiede attività per svolgere i processi) e meccanica (un esempio di ciò è l'Università e il Comune). Il tedesco Max **Weber, invece, si focalizza sugli aspetti positivi della burocrazia**. In particolare la burocrazia è: un sistema che è sviluppato per migliorare e sostituire un sistema già esistente fondato sulle relazioni inter-

personali → da questa definizione, possiamo ricavare il **primo principio della burocrazia**:

- Vi è una distinzione tra i ruoli (organizzativi) e le persone (all'interno dell'organizzazione) → l'idea alla base della burocrazia, quindi, è di assumere le persone, all'interno dell'organizzazione, solamente perché hanno le competenze per svolgere i ruoli. Quindi, si vuole eliminare il sistema in cui le persone vengono assunte per conoscenze e/o relazioni inter-personali.

Chiaramente, per riuscire a fare ciò (ovvero per assumere le persone per le loro competenze) abbiamo bisogno di:

- regole e procedure comuni;
- autorità legata alla posizione formale (e non alla persona);
- definizione delle responsabilità e dei ruoli.



Parliamo, allora, di **approccio razionale** in quanto non ci facciamo influenzare dalle relazioni inter-personali fondate su aspetti, che vanno al di là della professionalità e delle competenze.

Quindi, gli aspetti che caratterizzano il sistema burocratico sono:

- la **gerarchia di suddivisione del lavoro** → dato che la gerarchia è la definizione/traduzione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione;
- la **meritocrazia** → apprezzamento che si fonda sulle competenze professionali e non sugli aspetti inter-personali.

"Cosa accomunano tutte le organizzazioni burocratiche?" Notiamo immediatamente che tutte le organizzazioni burocratiche sono organizzazioni pubbliche, in quanto essendo che quest'ultime sono finanziate attraverso i soldi pubblici (basti pensare all'Università che è finanziata attraverso le tasse degli studenti) la burocrazia deve vigilare.

Weber, però, era consapevole che la burocrazia avesse dei limiti. In particolare, i limiti sono:

- essendo che la burocrazia è un sistema razionale, il rischio/limite è che le persone diventino dei "burocrati senza cuore" → Weber, in questo senso, si

inventa la metafora della '**Gabbia di ferro**' per esprimere il concetto che: il rischio della burocrazia è di ritrovarci all'interno di organizzazioni impersonali e dominate dalle regole e di conseguenza, diventiamo solamente dei meri esecutori delle procedure → Weber, quindi, pone l'accento sul **rischio di disumanizzazione** di chi lavora all'interno di una burocrazia.

Struttura organizzativa

Immaginiamoci di avere un'idea imprenditoriale e dopo un periodo di tempo, riusciamo ad assumere un gruppo di persone disposte a lavorare a tale idea. A questo punto, dobbiamo capire quali sono i passaggi successivi ed in questo senso, immaginiamoci un primo scenario in cui:

- io sono l'unica persona a prendere tutte le decisioni → di conseguenza, gli altri lavorati si limitano ad eseguire gli ordini imposti da me;
- quindi tutte le attività e le decisioni da prendere passano da me.

Sorge a questo punto spontanea la domanda: "Quali sono i problemi che incorrono in questa tipologia di scenario?" I principali problemi che possiamo riscontrare sono:

- io sarò sempre molto impegnato;
- rallentamento di tutte le attività sia per i lavoratori sia per la clientela, dato che tutte le attività fanno riferimento a me;
- io posso sbagliare, in quanto le mie competenze sono limitate (per esempio all'ambito informatico) e di conseguenza ho bisogno di aiuto in ambito, ad esempio: legale e organizzativo.



Per risolvere questi problemi, una possibile soluzione è di **delegare** (ovvero dare delle responsabilità e 'potere' di svolgere determinate attività) agli altri lavoratori → otteniamo, allora, una ridefinizione delle responsabilità attraverso la delega.

Attraverso questa soluzione, quindi, decidiamo di dividere le persone in gruppi distinti a seconda delle loro competenze (per esempio: alcune svilupperanno la app, altre la promuoveranno nei social network) → identifichiamo, allora, alcune persone di cui ci fidiamo e chiediamo loro di coordinare le attività di questi gruppi e prendere alcune decisioni.

Sorge la domanda: "Quali problemi possiamo riscontrare con la delega?" I problemi che possiamo riscontrare sono:

- i lavoratori (a cui abbiamo delegato le attività) potrebbero prendere decisioni diverse da quelle che io avrei preso → capiamo, allora, che io sto perdendo controllo (rispetto al primo scenario) e di conseguenza, ho la necessità di controllare il lavoro e le decisioni degli altri lavoratori, perché non ho una visione completa di tutte le informazioni in azienda;
- si devia dal progetto originale, perché io ho una visione dell'idea imprenditoriale, mentre i lavoratori potrebbero averla differente;
- i lavoratori (a cui abbiamo delegato le attività) potrebbero avere idee contrastanti e di conseguenza, potrebbe accadere che i rispettivi gruppi di lavoro si focalizzino solamente sulle proprie attività, andando in direzioni completamente diverse per raggiungere i propri obiettivi.

"È meglio il primo oppure il secondo scenario?" Entrambi gli scenari presentano delle criticità, quindi **dobbiamo individuare gli elementi che ci fanno capire quando è opportuno adottare il primo scenario rispetto al secondo.** In particolare, gli elementi sono:

- la **dimensione** dell'organizzazione → se l'organizzazione e il progetto a cui stiamo lavorando non sono sufficientemente grandi, non ha senso delegare le attività e di conseguenza, in azienda (e in progetti) di piccole dimensioni è opportuno adottare il primo scenario;
- nel 2° scenario abbiamo bisogno di persone a cui piace gestire altre persone e di conseguenza, abbiamo bisogno di persone disposte di assumersi maggiori responsabilità → all'interno dell'organizzazione possiamo avere delle persone, che per motivi caratteriali e/o formazione e attitudine, preferiscono essere 'esecutrici', ovverosia preferiscono svolgere solamente il loro lavoro e non coordinare e gestire altre persone ed in questo caso, è più indicato adottare il 1° scenario.



Da notare, che questa distinzione tra quando utilizzare il primo scenario rispetto al secondo (ovvero questa ambiguità sullo scenario da utilizzare) non l'avremmo mai avuta nella prospettiva classica, in quanto ricordiamo che la teoria classica mirava a trasformare il management in una scienza, il quale a delle risposte giuste che si possono adottare in qualsiasi contesto.

Capiamo allora, che questa distinzione appartiene ad un approccio (ovvero ad una scuola) più 'sfumato' rispetto all'approccio classico, che prende il nome di "**approccio moderno**" → nell'approccio moderno agli studi organizzativi, quindi, ci focalizziamo sui **fattori contingenti** (come ad esempio: la dimensione dell'organizzazione, il settore dell'organizzazione, le caratteristiche delle risorse umane) i quali (ovvero i fattori contingenti) vanno ad influenzare il modo in cui organizziamo il lavoro. Attraverso l'approccio moderno, quindi, è importante considerare fattori **contingenti**: non solo il contesto in cui si sviluppano le organizzazioni (storia, cultura, politica), ma anche le caratteristiche di chi lavora (questi rispondono diversamente a diversi approcci).



Il termine **contingenza** esprime il fatto che "una cosa dipende da altre cose" e che, affinché le organizzazioni siano efficaci, ci deve essere una buona corrispondenza tra la loro progettazione e svariati fattori contingenti. Ciò che funziona in un determinato contesto può non funzionare in un altro; non ci sono soluzioni migliori in generale.

A questo punto, analizziamo alcuni concetti fondamentali:

- **struttura organizzativa** → la struttura organizzativa è la **forma** che prende un'organizzazione. La forma di un'organizzazione è estremamente importante, in quanto ci descrive:
 - la distribuzione del potere (e quindi la distribuzione della responsabilità) all'interno dell'organizzazione → in questo senso, ricordiamo il meccanismo di delega;
 - il modo in cui le persone sono organizzate in gruppi;
 - le metodologie di comunicazione e di collaborazione tra i gruppi di persone.
- abbiamo detto, che la struttura organizzativa è la forma di un'organizzazione, ma questo concetto è estremamente generico. Per questo motivo, introduciamo il concetto di **organigramma** → essi sono la rappresentazione grafica della struttura organizzativa. In altri termini, l'organigramma ci permette di capire:
 - quali posizioni esistono all'interno dell'organizzazione;

- come sono raggruppate le persone;
- risponde alla domanda '**chi riporta a chi?**', ovverosia ci permette di capire come funziona il meccanismo di delega.

Possiamo notare, che nell'organigramma vi è sempre una **dimensione verticale** ed una **dimensione orizzontale**. Solitamente, la dimensione verticale ci mostra:

- la **gerarchia** (a volte prende il nome di catena di comando) all'interno dell'organizzazione;
- il **span of control/intervallo di controllo** → il numero di persone che riportano ad una singola persona;
- il **delegare** → il passare la responsabilità di prendere decisioni di gestione giù per la gerarchia a quelli in posizioni meno apicali.



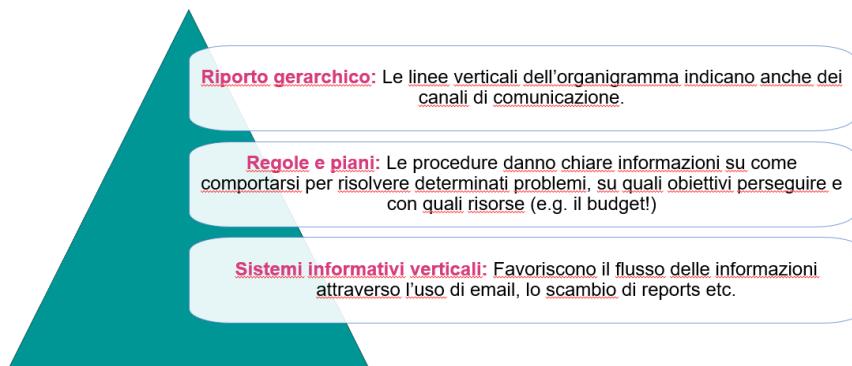
Collegandoci a questo, uno dei principi di Henri Fayol è: **Ogni persona, all'interno di un'organizzazione, dovrebbe avere un unico supervisor, ovverosia dovrebbe avere un'unica persona di riferimento.**

Quindi, attraverso la dimensione verticale possiamo osservare il meccanismo di delega (attraverso la catena di comando) e inoltre, possiamo osservare il **span of control**, ovverosia è il numero di rapporti diretti di cui è responsabile un supervisore (intuitivamente, quindi, il span of control è il numero di persone gestite da un supervisore). Tale dimensione verticale evidenzia una serie di problematiche, come ad esempio:

- il problema di un sovraccarico di decisioni al vertice dell'organizzazione, ovverosia il capo ha troppe decisione da prendere → la dimensione verticale, quindi, ci pone la questione di come evitare il problema di un sovraccarico di decisioni al vertice. Per riuscire a risolvere questo problema, come abbiamo detto precedentemente, utilizziamo il meccanismo della delega;
- il problema dei gruppi di persone che procedono in direzioni completamente opposte → per risolvere questo problema, le organizzazioni utilizzano una serie di regole e procedure e soprattutto utilizzano una serie di **piani gestionali**. Un esempio di piano gestionale

è il piano strategico, ovverosia un documento che comunica ai lavoratori qual è la strategia dell'organizzazione (quindi: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione, quali azioni bisogna compiere per raggiungere tali obiettivi). Oltre ai piani gestionali, viene utilizzato anche il **budget** per risolvere il problema dei gruppi di persone che procedono in direzioni opposte, in quanto nel momento in cui stanziamo un budget stiamo implicitamente dicendo che a fronte di un certo quantitativo di risorse da allocare, dobbiamo raggiungere determinati obiettivi e di conseguenza, ogni volta che allochiamo delle risorse, stiamo implicitamente seguendo una direzione. Infine un altro strumento per risolvere il problema dei gruppi che procedono in direzione differente sono i **sistemi informativi**, che ci permettono di comunicare con tutti i membri organizzativi.

Riassumendo, quindi, i meccanismi di coordinamento verticale sono:



Oltre alla dimensione verticale, all'interno degli organigrammi abbiamo anche la **dimensione orizzontale** → essa ci invita a soffermarci sul rapporto tra i gruppi di lavoratori all'interno dell'organizzazione e quindi, la dimensione orizzontale si focalizza maggiormente sulle questioni e problematiche di collaborazione e di coordinamento tra i gruppi di lavoratori. Inoltre, la dimensione orizzontale ci permette di capire quali principi stiamo seguendo per organizzare il lavoro dei gruppi. In questo senso, precedentemente avevamo detto, che una delle problematiche è di non avere comunicazione e collaborazione tra gruppi diversi di lavoratori e questo poteva tradursi nel fatto, che i gruppi potevano focalizzarsi su obiettivi diversi → questo problema deve essere gestito facendo comunicare i gruppi di lavoratori. Per riuscire a fare ciò, possiamo utilizzare i seguenti modi:

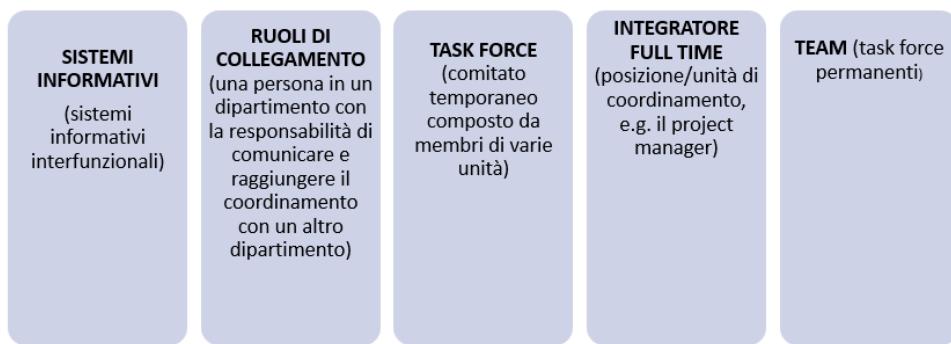
- **dare ai gruppi degli obiettivi comuni** e che possono essere raggiunti solamente attraverso la collaborazione dei gruppi;

- fare delle **riunioni** con i capi dei gruppi;
- all'interno di ogni gruppo potremmo **definire una persona**, il cui compito è anche di assicurare il **coordinamento** con il lavoro degli altri gruppi e la **condivisione** delle informazioni tra i vari gruppi;
- realizzare delle **aree comuni** e ricreative all'interno dell'organizzazione.



Vediamo, allora, che abbiamo dei **meccanismi di coordinamento orizzontale formali**, come per esempio la figura del **project manager**, il cui compito è di 'seguire' il prodotto e di conseguenza, assicurarsi che vi sia il coordinamento tra i vari gruppi di lavoratori. Queste figure (come quella del project manager e altre) che lavorano in maniera trasversale a più unità organizzative, in modo tale da verificare che effettivamente vi sia un coordinamento tra i vari gruppi.
Oltre ai project manager, vi sono anche i **team** e/o la **task force** (la differenza principale è che i team sono permanenti, mentre la task force è definita per un periodo limitato di tempo) → gruppi di persone, che provengono da unità organizzative diverse, che si riuniscono periodicamente per risolvere un problema specifico (e per un periodo di tempo limitato nel caso della task force oppure in maniera permanente nel caso del team).

Riassumendo, quindi, i meccanismi di coordinamento orizzontale sono:



Le organizzazioni, però, lavorano molto anche sugli **aspetti informali** (come ad esempio le aree comuni oppure il team building) e tali aspetti informali rientrano nella **cultura organizzativa** (che successivamente analizzeremo).

A questo punto, vediamo degli esempi di strutture organizzative, ovvero vediamo delle modalità diverse di organizzare il lavoro all'interno delle organizzazioni. In particolare, le strutture organizzative che analizziamo sono:

- **struttura funzionale** → struttura utilizzata dalle organizzazioni, che organizzano il lavoro sulla base di competenze specifiche. Quindi, la struttura funzionale raggruppa le attività secondo un criterio di similarità dei processi produttivi, mettendo insieme dipendenti che svolgono funzioni o processi simili o che concentrano conoscenze e capacità analoghe. Ad esempio, per il marketing raggruppiamo all'interno di un'unica unità funzionale le persone che hanno le stesse competenze. I **vantaggi** di tale struttura sono:
 - alto grado di coordinamento verticale;
 - accentuata struttura gerarchica;
 - alto grado di centralizzazione;
 - leadership di costo.



Notiamo, inoltre, che si tratta di una struttura utilizzata quando abbiamo un unico gruppo di prodotti all'interno dell'organizzazione, in quanto le difficoltà di coordinamento vengono accentuate nel momento in cui abbiamo molteplici prodotti.

Gli **svantaggi**, invece, sono:

- tempo di risposta lento di fronte ai cambiamenti, in quanto l'intera organizzazione si deve adattare dato che ogni funzione deve fare riferimento al capo;
 - accumulo di decisioni al vertice;
 - scarso coordinamento orizzontale tra le varie unità;
 - minore innovazione.
- **struttura divisionale** → attraverso questa struttura non organizziamo le persone e il lavoro sulla base delle competenze, bensì organizziamo le persone e il lavoro sulla base dei **prodotti offerti dall'organizzazione**. Di conseguenza, avremo un'unità organizzativa per ogni prodotto offerto

dall'organizzazione. La struttura divisionale raggruppa le attività in base agli output dell'organizzazione e le unità vengono organizzate in base ai singoli prodotti, servizi, gruppi di prodotti, progetti o programmi principali.



Tale tipologia di struttura viene spesso utilizzata dalle multinazionali, in quanto la divisione delle unità organizzative viene fatta per area geografica (esempio: avremo una divisione Europa, una divisione Asia ed una divisione America).

I **vantaggi** della struttura divisionale sono:

- alto grado di autonomia sia nella scelta delle persone sia nella gestione di tale persone e delle rispettive competenze;
- tale grado di autonomia ci fa capire, che tale struttura è maggiormente indicata per ambienti dinamici. Basti pensare ad un cambiamento del mercato e tale cambiamento comporta una modifica ad una singola divisione all'interno dell'organizzazione (quindi il cambiamento non impatta l'intera organizzazione) e questo permette di rendere l'organizzazione più snella e flessibile;
- ad un singolo prodotto lavorano persone estremamente eterogenee tra di loro e ciò comporta un alto livello di potenziale tecnologico;
- la centralizzazione è variabile, perchè se si presenta un problema quest'ultimo può essere gestito all'interno della divisione.

Gli **svantaggi**, invece, sono:

- perdita dell'alta specializzazione;
- le divisioni all'interno dell'organizzazione sono molto autonome e di conseguenza, vi è la possibilità che ogni divisione diventi eccessivamente autonoma e di conseguenza diventa estremamente complicato gestire e coordinare le diverse divisioni;
- rende difficili l'integrazione e la standardizzazione tra le linee di prodotto.



Intuitivamente, possiamo osservare che i vantaggi della struttura funzionale sono gli svantaggi della struttura divisionale, mentre gli svantaggi della struttura funzionale sono i vantaggi della struttura divisionale (quindi i vantaggi e gli svantaggi sono speculati tra le due tipologie di strutture).

Poniamo anche attenzione al seguente aspetto: Mentre nella strategia funzionale portavamo avanti una **strategia di leadership di costo** (in quanto potevamo avere sul mercato il prodotto ad un prezzo più basso a causa dell'alta efficienza), nella strategia divisionale invece portiamo avanti delle **strategie di diversificazione** → con il termine 'diversificazione' intendiamo che ci tuteliamo dai rischi del mercato, offrendo un'ampia gamma di prodotti e servizi. Infatti, la struttura divisionale viene utilizzata da organizzazioni con un'ampia gamma di prodotti e servizi. Inoltre, nella struttura divisionale abbiamo detto che ogni divisione è autonoma anche dal punto di vista economico, in modo tale da poter acquistare e vendere prodotti e servizi internamente, così da riuscire a spostare il capitale in Paesi con una tassazione inferiore.

Oltre alla struttura funzionale e alla struttura divisionale, analizziamo anche la **struttura a matrice** → quest'ultima cerca di mettere insieme i benefici della struttura funzionale con i benefici della struttura divisionale. La caratteristica principale della struttura a matrice è la **doppia autorità**, ovverosia i lavoratori fanno capo a due responsabili:

1. un **responsabile di funzione** → sovrintende alle competenze specialistiche a livello aziendale;
2. un **responsabile di divisione** → gestisce le attività relative a un prodotto, mercato o progetto specifico.

Quindi, attraverso la struttura a matrice abbiamo che i manager dei prodotti e i manager delle funzioni hanno la stessa autorità all'interno dell'organizzazione e i dipendenti riportano ad entrambi.

I **vantaggi** quindi sono:

- **Elevata flessibilità** → la struttura a matrice si adatta facilmente a cambiamenti del mercato e a nuove esigenze strategiche, grazie alla sua natura ibrida e alla collaborazione tra funzioni e divisioni;

- **Sfruttamento delle competenze** → favorisce la condivisione di competenze e conoscenze tra le diverse funzioni e divisioni, promuovendo l'innovazione e la risoluzione creativa dei problemi;
- **Focus su progetti e prodotti** → la struttura a matrice è particolarmente adatta a gestire progetti complessi e cross-funzionali, in quanto favorisce la collaborazione e il coordinamento tra le diverse aree aziendali coinvolte;
- È da preferire in organizzazioni di media grandezza con molteplici prodotti (ma numero limitato);
- Realizza il coordinamento necessario per far fronte a richieste duali da parte dei clienti.

Gli **svantaggi**, invece, sono:

- **Complessità gestionale** → la gestione di una struttura a matrice richiede notevoli capacità di coordinamento e comunicazione, oltre a sistemi di reporting e decision-making ben strutturati;
- **Conflitti e ambiguità** → la duplice autorità a cui fanno capo i dipendenti può generare conflitti di ruolo, ambiguità decisionali e frustrazione tra i lavoratori → notiamo, inoltre, che la struttura a matrice viola il principio di Fayol, secondo il quale ci deve essere un'unica autorità di riferimento;
- **Elevati costi di gestione** → la struttura a matrice richiede un investimento significativo in termini di tempo, risorse e formazione per garantire un funzionamento efficace.

Un'ultima struttura che analizziamo è la **struttura a rete** → tale struttura si è affermata a partire dagli anni '90, in quanto attraverso la globalizzazione si è reso possibile ed è diventato conveniente fare **esternalizzazione**. Con il termine 'esternalizzazione' intendiamo che l'organizzazione mantiene solamente le attività core (ovvero le attività principali), mentre esternalizza ad altre organizzazioni le altre attività (l'esempio tipico di ciò si ha nelle aziende del fashion, in quanto quest'ultime si occupa solamente del marketing, mentre la lavorazione degli abiti viene esternalizzata ad altre aziende, le quali tendenzialmente sono in paesi dove la mano d'opera costa meno, in modo tale da poter proporre un prezzo competitivo sul mercato). Quindi, la struttura a rete estende il concetto di coordinamento e collaborazione orizzontale oltre i confini dell'organizzazione tradizionale. Chiaramente, l'esternalizzazione comporta una serie di problemi:

- vi è **rischio imprenditoriale** → quando esternalizziamo un'attività, automaticamente perdiamo controllo sull'attività stessa;
- allineare tutti i partner verso un obiettivo comune può essere impegnativo;
- richiede una forte supervisione in quanto la gestione di più partner esterni può diventare impegnativa.

I **vantaggi**, invece, sono:

- consente di risparmiare sui costi, in quanto le aziende non devono mantenere grandi team interni e permette di non dover fare una serie di investimenti (per esempio in macchinari);
- consente una facile scalabilità;
- consente un adattamento più rapido ai cambiamenti del mercato;
- aiuta ad accedere a competenze e risorse.

Parliamo, infine, dei **sintomi di inadeguatezza strutturale** → la struttura organizzativa che abbiamo deciso di adottare all'interno della nostra organizzazione non è adatta alle necessità che abbiamo attualmente (ovvero in questo momento). Vi sono, allora, dei segnali (ovvero dei sintomi) che non riguardano i singoli lavoratori oppure il management, bensì riguardano la struttura organizzativa che abbiamo deciso di utilizzare. Quando accade ciò, tipicamente le aziende chiamano delle società di consulenza, le quali effettivamente verificano e certificano che vi è la necessità di effettuare un cambiamento nella struttura organizzativa. Tale cambiamento prende il nome di **ristrutturazione** e chiaramente sono molto complicati e difficili da gestire.

Controllo e cultura organizzativa

Quando abbiamo fatto riferimento al taylorismo e alla burocrazia, ci siamo focalizzati soprattutto sul disegno organizzativo, sulla struttura organizzativa e sui criteri che devono guidare l'organizzazione del lavoro → le organizzazioni, però, sono innanzitutto dei gruppi di persone, che devono lavorare insieme. Come abbiamo detto precedentemente, in tempi recenti si è sviluppato anche un approccio più legato alle dinamiche di relazione, che si instaurano all'interno delle organizzazioni. Quindi, oggi cercheremo di focalizzarci sui due concetti fondamentali che sono:

1. controllo organizzativo;
2. cultura organizzativa.

In questo modo, portiamo il nostro sguardo all'interno delle organizzazioni. Per spiegare questi concetti, partiamo dal seguente esempio: Immaginiamoci che noi studenti siamo i docenti dell'università. Quali sono gli obiettivi dei docenti? Gli obiettivi sono:

- formare le persone, sia in termini di conoscenze sia di metodologie di lavoro → questi sono gli obiettivi organizzativi dell'università (dato che l'università è un'organizzazione).

"Come facciamo ad assicurarci e a controllare, che l'obiettivo sia effettivamente raggiunto?" Per controllare che l'obiettivo è stato effettivamente raggiunto:

- i docenti fissano l'esame del corso;
- frequenza obbligatoria delle lezioni → questo perchè se gli studenti vanno a lezione, c'è più probabilità che assumano e interiorizzino i concetti del corso, piuttosto che seguire le lezioni online. Inoltre, attraverso le lezioni in presenza si ha uno scambio di idee tra gli studenti e si possono attivare delle dinamiche di gruppo;
- il codice etico può influenzare le azioni degli studenti, in modo tale da rendere possibile seguire una determinata direzione.



Queste sono tutte modalità di controllo organizzativo, ovverosia forme di controllo che l'organizzazione (nel nostro caso l'Università) esercita sui dipendenti (nel nostro esempio gli studenti) e lo fa, perché come organizzazione vuole raggiungere determinati obiettivi.

Diamo, allora, una definizione di controllo organizzativo: **secondo Fisher, il controllo organizzativo è ogni azione o attività finalizzata ad influenzare la probabilità, che le persone agiranno in modo da conseguire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi** → parliamo, poi, del controllo manageriale come una specificazione del controllo organizzativo, ovverosia: il controllo manageriale viene adottato dal management per raggiungere gli obiettivi organizzativi e anche in questo caso, ricorrono i nostri due valori di riferimento:

- **l'efficienza;**
- **l'efficacia.**

Quindi, **vogliamo raggiungere gli obiettivi organizzativi in maniera efficiente ed efficace.** Per esempio, l'obiettivo di noi studenti è di laurearci e siamo efficaci se prendiamo un voto alto e siamo efficienti se rispettiamo i tempi previsti. A questo punto, possiamo identificare tre tipologie di controllo organizzativo:

- **controllo organizzativo sulle azioni** → tipologia di controllo che esercitiamo sulle persone ed in particolare, sulle azioni che compiono le persone → capiamo, allora, che definiamo quello che le persone possono e devono compiere e quello che le persone non possono e non devono compiere. Un esempio di controllo sulle azioni è la frequenza obbligatoria alle lezioni, perché attraverso la frequenza obbligatoria controlliamo l'azione di venire alle lezioni. In riferimento a ciò, è possibile sviluppare la **responsabilità ad azione** → tale responsabilità si struttura attraverso un circolo di incentivi e punizioni.

Inoltre, sono stati introdotti i

vincoli comportamentali, ovverosia tutte le forme di controllo che vanno a vincolare il comportamento, quindi le persone all'interno dell'organizzazione possono svolgere determinate azioni, ma non hanno accesso ad altre azioni (come per esempio: accesso a certi tipi di informazioni sensibili). Quindi con i vincoli comportamentali facciamo riferimento ai vincoli di tipo amministrativo e fisici (come ad esempio: l'accesso a determinate aree

all'interno dell'organizzazione) che vanno a definire le possibilità di azione delle persone. Torniamo all'esempio della frequenza obbligatoria: un limite della frequenza obbligatoria è che non tutti gli studenti apprendono allo stesso modo (nel senso che alcuni apprendono meglio andando in aula, mentre altri apprendono meglio leggendosi da soli il libro). Un altro esempio di controllo sulle azioni è come un commesso si relaziona con la clientela, in quanto l'azione è il contatto con la clientela e appunto si tratta di un'attività che aumenta la probabilità di raggiungere l'obiettivo organizzativo (il quale può essere di aumentare le vendite). Anche in questo secondo esempio, il controllo sulle azioni è limitato perché non sappiamo quali sono le preferenze dei clienti in termini di interazione (per alcuni clienti è più efficace mandargli un'email, mentre per altri è più efficace una chiamata oppure vedere il prodotto sul sito).

Capiamo, allora, che

uno dei problemi del controllo delle azioni è che limita la creatività, ovvero limita la possibilità di trovare delle modalità alternative → per risolvere questo problema, quindi, si è pensato di effettuare degli altri tipi di controllo ed è per questo, che sono stati introdotti i controlli sui risultati e sulla cultura organizzativa.

- **controllo organizzativo sui risultati** → un esempio di controllo sui risultati è l'esame del corso universitario, in quanto attraverso l'esame si verifica che gli studenti abbiano ottenuto determinate competenze, a prescindere dal processo di apprendimento utilizzato dagli studenti. Tornando al secondo esempio, il controllo sui risultati è il numero di articoli venduti dal commesso → quindi, i controlli sui risultati spostano l'attenzione dal processo ai risultati (che devono essere portati). Come avviene per il controllo sulle azioni, anche in questo caso abbiamo un circolo di incentivi e punizioni nel caso in cui i risultati non vengano raggiunti (in questo caso, abbiamo il cosiddetto pay for performance, ovverosia una parte del salario è legata ai risultati che vengono portati). Capiamo, allora, che attraverso questa metodologia di controllo possiamo avere problemi etici, ovverosia si attivano dei meccanismi e delle pratiche che possono essere eticamente controverse (pensiamo, ad esempio, al fatto che i professori sono valutati secondo il numero di pubblicazioni in un anno. Allora, potrebbe esserci il problema che i professori facciano delle pubblicazioni solamente per raggiungere i risultati richiesti).

L'aspetto difficile di questo tipo di controllo, quindi, è anche di assicurarsi di valutare le persone anche sugli aspetti per cui le persone hanno un impatto

significativo. Per esempio, il limite di pensare solamente in termini dell'esame (per gli studenti), è che nel giorno dell'esame lo studente può non riuscire ad esprimere al meglio le nozioni che ha imparato durante il corso e quindi, il voto dell'esame è un limite, in quanto non rispecchia le nozioni imparate dallo studente.

- **controllo legato alla cultura organizzativa** → pensiamo alle organizzazioni, che decidono di adottare pratiche di azionariato diffuso, ovverosia i dipendenti dell'azienda acquistano anche le azioni dell'azienda e di conseguenza, i dipendenti guadagnano anche dalla crescita dell'azienda → questo tipo di azione viene adottata per aumentare il senso di appartenenza del personale all'azienda e di conseguenza, per far aumentare le performance dei singoli dipendenti in modo tale che l'azienda cresca e raggiunga i propri obiettivi organizzativi e di conseguenza, il personale guadagna di più. Capiamo, allora, che il controllo legato alla cultura organizzativa insiste maggiormente sugli aspetti legati alle dinamiche di gruppo e al senso di appartenenza, al fine di riuscire a raggiungere gli obiettivi organizzativi dell'organizzazione (e non del singolo dipendente). Capiamo, che il controllo organizzativo si pone come questione (nel senso che diventa un elemento di discussione) nel momento di nascita del sistema di fabbriche all'interno del sistema capitalistico, in quanto in questo momento si delineano molteplici gruppi:

- il gruppo degli shareholders (ovvero gli azionisti);
- il gruppo del management (ovvero chi gestisce il capitale);
- il gruppo della classe operaia.

Questi gruppi vanno a costituire l'organizzazione, ma hanno interessi ed obiettivi differenti. Quindi, il controllo organizzativo viene esercitato, per fare in modo che questi tre gruppi convergano negli stessi interessi ed obiettivi.



Potremmo pensare che il controllo organizzativo non sia necessario per le organizzazioni, ma nella realtà esso (ovvero il controllo organizzativo) è abbastanza diffuso, in quanto il controllo può essere:

- un **controllo gerarchico formalizzato** → quindi il controllo viene realizzato attraverso regole e procedure. Quando parliamo di controllo gerarchico, possiamo vedere l'organigramma dell'azienda e le linee dell'organigramma sono anche linee riguardanti l'esercizio del controllo. Capiamo, allora, che parliamo di controllo gerarchico a più livelli:
 - **controllo strategico** → viene esercitato dal top management sull'effettivo raggiungimento di una strategia di lungo periodo;
 - **controllo operativo** → riguarda il controllo esercitato sulle attività che vengono svolte quotidianamente;
 - **controllo di gestione** → viene esercitato dal management intermedio e tale controllo è molto complicato, in quanto deve fare in modo che ci sia una **continuità ed un allineamento** tra la strategia (quindi il tra il controllo strategico) e il controllo operativo.

Quindi, il controllo strategico, operativo e di gestione si intrecciano, attraverso i vari livelli manageriali dell'organizzazione, per fare in modo che gli obiettivi organizzativi (sia di breve periodo sia di medio-lungo periodo) vengano raggiunti.

- un **controllo decentralizzato** → quindi il controllo si basa prevalentemente su dei valori, i quali vengono interiorizzati dal personale all'interno dell'organizzazione. In questa tipologia di controllo, quindi, abbiamo dinamiche più informali rispetto al controllo gerarchico ed inoltre, si fa raffinamento sul livello di professionalizzazione del personale e di conseguenza, abbiamo molte meno regole e burocrazia rispetto al controllo gerarchico.

Sorge a questo punto spontanea la domanda: "Perché adottiamo una forma di controllo all'interno dell'organizzazione?" Adottiamo un controllo per:

- **problemi motivazionali** → vi è controllo nel momento in cui vi sono dubbi sulla fiducia. Pensiamo al caso dell'università: al termine del corso, gli studenti possono compilare il questionario di valutazione del corso. Senza tale questionario, il docente potrebbe non presentarsi a lezione oppure potrebbe non rispettare il programma del corso → capiamo, allora, che l'idea generale è: Se non si esercita un controllo organizzativo, le persone faranno i propri egoistici interessi, ovvero le persone non lavoreranno e di conseguenza, l'azienda non raggiungerà i propri obiettivi organizzativi;
- **limitazioni personali** → l'organizzazione, attraverso il controllo organizzativo, può capire che sono necessarie delle azioni di miglioramento e/o di formazione del personale, per aiutare quest'ultimo in alcuni aspetti;
- **capire cosa le organizzazioni si aspettano dai lavoratori** → quando analizziamo i sistemi di misurazione delle performance (ovvero i sistemi di controllo organizzativo), questo rappresenta un modo per l'organizzazione di capire cos'è importante che faccia ogni singolo lavoratore dell'azienda.

Cultura organizzativa

Il controllo legato alla cultura organizzativa è un controllo di tipo informale, in quanto si collega ad aspetti meno esplicati dell'organizzazione (nel senso che riguarda aspetti che noi lavoratori non siamo a conoscenza all'interno dell'organizzazione). Sorge a questo punto spontanea la domanda: "Che cos'è la cultura organizzativa?" La cultura organizzativa è un sistema di valori, convinzioni, principi, idee, modi di pensare, opinioni e conoscenze impliciti, assunti e condivisi (dai membri di un'organizzazione) che determinano il modo in cui il gruppo percepisce, valuta e affronta l'ambiente e quindi, la cultura organizzativa distingue un'organizzazione da un'altra → capiamo, allora, che ogni organizzazione (che ne sia consapevole o meno) ha la propria cultura organizzativa e abbiamo due livelli:

1. livello visibile;
2. livello invisibile.

La cultura organizzativa viene definita dai fondatori dell'organizzazione e viene passata ai nuovi membri dell'organizzazione. La cultura organizzativa, inoltre, la possiamo vedere nei seguenti casi all'interno delle organizzazioni:

- riti e cerimonie;
- storie e slogan → i quali vanno a definire dei modelli del lavoratore ideale;
- simboli.



La cultura organizzativa è estremamente importante, perché essa fornisce un senso di appartenenza ed identità ai lavoratori che si uniscono all'interno di un'organizzazione. Allo stesso tempo, la cultura organizzativa aiuta a differenziare l'organizzazione dalle altre (organizzazioni), ovverosia attraverso la cultura organizzativa l'organizzazione va a posizionarsi sul mercato, andando a distinguersi dalle altre organizzazioni per determinati valori → quando parliamo di cultura organizzativa utilizzeremo anche il concetto di '**coesione culturale**', che sta a indicare la misura in cui la cultura organizzativa viene condivisa dai membri dell'organizzazione. Quando tale coesione culturale viene a mancare (all'interno dell'organizzazione), si possono costituire delle **sotto-culture**, ovvero dei gruppi interni all'organizzazione, che sviluppano una propria cultura (quindi non condividono la cultura organizzativa) → capiamo, che una forte coesione culturale è efficace per raggiungere gli obiettivi aziendali, ma se dovessimo ragionare con un occhio critico, la formazione di sotto-culture può aiutare a modificare (nel lungo periodo) una cultura organizzativa.

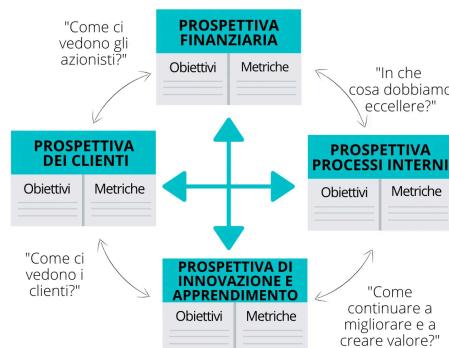
Diciamo, inoltre, che vi è una relazione diretta tra cultura organizzativa e cultura ampiamente intesa. Per capire ciò, pensiamo al seguente esempio: Siamo negli Stati Uniti ed in particolare, la nostra organizzazione lavora nel settore finanziario. Possiamo immediatamente immaginare, che alcuni valori come ad esempio: la competizione e l'individualismo sono valori dell'organizzazione, ma in parte derivano anche dalla cultura del contesto geografico.

Esistono quattro tipologie di culture organizzative:

1. **cultura dei risultati** → viene utilizzata quando l'organizzazione mette in campo tipi di controllo sui risultati, i quali enfatizzano un certo tipo di obiettivi e persone;

2. **cultura adattiva** → si utilizza questo termine, per indicare le organizzazioni che tendono a prediligere personale, che ha un approccio di tipo imprenditoriale e pro-attivo, perchè riescono ad attivare dei cambiamenti rispetto ai cambiamenti esterni;
3. **cultura burocratica** → viene utilizzata dalle organizzazioni, che fanno un ampio utilizzo del controllo burocratico (pensiamo alle aziende nella pubblica amministrazione);
4. **cultura del clan** → tale cultura è flessibile nella cooperazione e si concentra in particolare sulle esigenze interne. Ci sono molte relazioni informali e formali, anche al di là dei confini del team. Le persone sono desiderose di aiutarsi a vicenda per progredire. Quindi, in una cultura di clan l'attenzione è sempre rivolta a fare le cose insieme.

Mentre in passo il controllo organizzativo era molto più gerarchico e focalizzato su aspetti economico-finanziario, in quanto si puntava a massimizzare il profitto per gli azionisti, ora il controllo organizzativo si estende a molte più aree (che vanno oltre a quelle economico-finanziarie), in modo tale da riuscire a dare uno sguardo a molteplici aspetti del business. Per spiegare questi concetti, vengono utilizzati degli strumenti, come la **balance scorecard** → strumento che tenta di unire la dimensione del controllo economico-finanziario con altri tipologie di controllo. Quindi, ci focalizziamo sempre di più su misure non-finanziarie → in particolare, la balance scorecard è un **sistema di misurazione** dei risultati aziendali, con lo scopo di organizzare le attività dell'impresa tramite l'identificazione di metriche (le cosiddette driver di performance) in grado di valutare l'**efficienza dei processi aziendali**. L'elemento innovativo della balanced scorecard, rispetto all'analisi classica effettuata con gli indici economico-finanziari, è di **allargare la prospettiva** includendo altri indicatori (come i tempi di consegna, il numero di resi, gli scarti di produzione, eccetera) e con essi definire strategie, **obiettivi** e azioni.



Uno dei principi fondanti della balanced scorecard si basa sull'idea che gli indicatori economici e finanziari sono efficaci nel breve periodo, ma nel **lungo periodo** hanno il limite di ignorare la crescita e lo **sviluppo di competenze e risorse strategiche**. Per ampliare lo spettro di osservazione dei fenomeni aziendali, è stata definita una struttura basata su quattro differenti **prospettive di miglioramento**:

- **finanziaria** → risponde alla domanda "*Come ci vedono gli azionisti?*" Serve a misurare redditività, solidità e disponibilità finanziaria attraverso le classiche attività di **analisi di bilancio**;
- **dei clienti** → risponde alla domanda "*Come appare l'azienda agli occhi dei consumatori?*" Per dare una risposta si utilizzano strumenti come i questionari di soddisfazione o le statistiche di vendita di un prodotto rispetto all'andamento di mercato. Un altro esempio è rappresentato dai punteggi attribuiti da piattaforme online come Booking.com e Tripadvisor.it;
- **dei processi interni** → risponde alla domanda "*In che cosa dobbiamo eccellere?*" Questa analisi serve a ottimizzare i processi produttivi identificando i punti di critici per provare a migliorarli. Rientrano in questo ambito metriche come le tempistiche di lavorazione o le percentuali di utilizzo dei macchinari, ma anche i tempi di preparazione di un preventivo oppure la percentuale dei preventivi che si trasformano in vendite, e così via;
- **di apprendimento e innovazione** → risponde alla domanda "*Come continuare a migliorare e generare valore?*" In termini economici, le attività di formazione e di ricerca e sviluppo rappresentano solamente un costo. Per questa ragione è necessario identificare dei parametri che possano quantificare i progressi raggiunti attraverso queste attività.



Se si riescono a migliorare queste prospettive, migliorerà la performance complessiva dell'azienda.

Potere all'interno delle organizzazioni

Se pensiamo a tutte le persone importanti e potenti del mondo (esempio: capi di stato, imprenditori di successo) hanno delle caratteristiche in comune:

- risorse → le quali si suddividono in: risorse economiche-finanziarie; capitale sociale e risorse materiali e tecnologiche e risorse umane;
- potere decisionale;
- potere di influenzare le decisioni prese da altre persone (chiamato potere mediatico);
- potere di derivazione storico (pensiamo alla famiglia reale);
- violenza.



Capiamo, allora, che esistono diverse fonti da cui può derivare il potere.

Le organizzazioni sono inevitabilmente arene di comportamenti dissidenti, di resistenza e di conflitto: i dipendenti hanno la capacità di resistere alle decisioni del management e di impegnarsi in azioni, come scioperi, sabotaggi, omessa collaborazione o assenteismo → tutte le relazioni sociali sono sul posto di lavoro inevitabilmente caratterizzati da potere, cooperazione e conflitto.

Diamo una prima definizione di potere: 'Un soggetto A ha un potere su un soggetto B, nella misura in cui può portare B a fare qualcosa, che B non farebbe altrimenti' → questa definizione, ci fa capire che il potere è sempre relazionale (ovvero un soggetto è potente rispetto ad altre persone) e di conseguenza, il potere è di natura relazionale. Inoltre, dalla definizione, possiamo capire che il potere può:

- essere esercitato su qualcuno → quindi, il potere si riferisce ad una relazione tra attori;
- oppure inteso come capacità di svolgere determinate azioni.

Il filosofo francese Michel Foucault (1926-1984) ha sviluppato un'analitica del potere in alcuni dei suoi scritti principali e ha individuato alcuni concetti fondamentali riguardo al potere, che sono:

- il potere è dappertutto;
- il potere non è posseduto, bensì si esercita;
- il potere non limita semplicemente ciò che le persone fanno, ma è anche produttivo (dice anche "sì" a determinati comportamenti e soggetti);

- l'esercizio del potere genera nuove forme di sapere, e il sapere porta sempre con sé effetti di potere.

Inoltre, Foucault cerca di sviluppare una genealogia del potere → la genealogia è il metodo che permette di individuare i modi in cui i discorsi si generano e scompaiono e per Foucault, ogni tecnica del potere risponde ad un'esigenza storica. In questo senso abbiamo che:

- l'epoca delle grandi monarchie era stata segnata dal potere sovrano e di conseguenza, si aveva che:
 - il potere veniva visto come comando, che viene dall'alto e interviene tramite la legge;
 - il potere veniva esercitato come spettacolo dei supplizi, in cui il corpo umano era il principale bersaglio della repressione penale.

Questa tipologia di potere (ovvero il potere sovrano) si è evoluto e ha lasciato spazio ad altre forme di potere. Una di queste forme (di potere) è il potere disciplinare: Per spiegare il passaggio dal potere sovrano al potere disciplinare si utilizza l'espressione del panopticon, ovverosia si tratta di un carcere ideale progettato nel 1791 dal filosofo e giurista Jeremy Bentham. In particolare, il panopticon permette a un unico sorvegliante di osservare (opticon) tutti (pan) i soggetti di una istituzione carceraria senza che questi sappiano se in quel momento siano controllati o no → l'effetto principale del panopticon è di *"indurre nel detenuto uno stato cosciente di visibilità che assicura il funzionamento automatico del potere. Far sì che la sorveglianza sia permanente nei suoi effetti, anche se è discontinua nella sua azione; che la perfezione del potere tenda a rendere inutile la continuità del suo esercizio; che questo apparato architettonico sia una macchina per creare e sostenere un rapporto di potere indipendente da colui che lo esercita; in breve, che i detenuti siano presi in una situazione di potere di cui sono essi stessi portatori"*.

Questo concetto di potere disciplinare (introdotto da Foucault) è stato ripreso in ambito manageriale con il Management by objectives (MBO) → l'MBO è stato introdotto nella seconda metà del 1900 come tecnica per rafforzare l'autonomia manageriale e l'autocontrollo. Per riuscire a fare ciò, l'MBO prevede che:

- il manager e il subordinato si incontrano periodicamente per discutere e concordare gli obiettivi di prestazione del subordinato;

- il manager fornisce i parametri organizzativi entro i quali devono essere stabiliti gli obiettivi di performance del subordinato;
- è il subordinato che propone il livello di prestazione che sarebbe disposto a raggiungere e gli viene data l'autonomia per decidere come raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Questa metodologia si è affermata all'interno delle organizzazioni, perché i lavoratori tendono a porsi **autonomamente** degli obiettivi di prestazione sfidanti, in quanto hanno interiorizzato una visione su come riuscire a fare carriera all'interno dell'organizzazione (pensiamo, ad esempio, ai neo-assunti che tendenzialmente fanno molti straordinari).



L'MBO ha fornito lo slancio iniziale per l'individualizzazione di contratti di lavoro in sostituzione a quelli collettivi.

Anche il sociologo Max Weber spiega il concetto di **potere** in relazione a quello di **autorità**:

- **autorità** → : il potere conferito da qualche forma di consenso attivo o passivo che conferisce legittimità. Diritto legittimo di controllare, vietare e giudicare le azioni degli altri;
- **legittimità** → termine che descrive l'accordo sui diritti e le responsabilità associati a una posizione.

Capiamo dalle definizioni, quindi, che il concetto di autorità è più ristretto rispetto al concetto di potere, in quanto l'autorità è la potenzialità di influenzare in base a una posizione (uso ritenuto legittimo del potere), mentre il potere è la capacità effettiva di influenzare in base a una serie di fattori, tra cui la posizione organizzativa nella gerarchia → l'autorità, quindi, è una forza con cui ottenere i risultati desiderati, ma attraverso le relazioni di gerarchia formale e di controllo. In questo senso, vi sono 3 proprietà che identificano l'autorità:

1. L'autorità è conferita a posizioni organizzative;
2. L'autorità è accettata dai collaboratori;
3. L'autorità fluisce lungo la gerarchia verticale.

Capiamo, allora, che l'autorità implica necessariamente altri che concedono questa autorità o legittimità attraverso complessi sistemi di potere e in questo

senso, Max Weber identifica anche 3 tipologie di autorità:

- **Autorità carismatica** → si riferisce ai leader che sono in grado di esercitare il potere sulla base dei loro tratti personali;
- **Autorità tradizionale** → dipende da una traiettoria storica dell'autorità passata (pensiamo, ad esempio, alle famiglie reali o al Papa);
- **Autorità razionale** → in un sistema burocratico, l'autorità si basa su un sistema specifico di leggi o regole che stabiliscono una gerarchia.

Oltre alle tre tipologie di autorità, esistono anche molteplici tipologie di potere:



Un altro teologo, che andiamo ad analizzare è Antonio Gramsci, il quale ha sviluppato il concetto di **egemonia** → il termine 'egemonia' deriva dal greco, dove originariamente si riferiva a leader o sovrano (egemon), ma fu ripreso in lingua inglese nel XIX secolo ed è arrivato a descrivere una forma molto sfumata di predominio sociopolitico. In particolare, l'egemonia è un termine che indica la **leadership politica basata sul consenso dei guidati, consenso assicurato dalla diffusione e divulgazione della visione del mondo della classe dirigente** e questa visione si afferma come 'senso comune' → Gramsci affermò che l'egemonia è la "forma normale di controllo", e la coercizione e violenza dello stato diventano solo la norma in tempi di crisi politica.

I concetti di Gramsci vengono successivamente ripresi in ambito organizzativo, attraverso il sociologo Burawoy, il quale ha cercato di rispondere a due domande:

1. Perché i lavoratori lavorano così duramente? Intuitivamente, potremmo pensare che sia per ricevere un salario maggiore, ma si è notato che la motivazione economica non è sufficiente;
2. Perché i lavoratori abitualmente acconsentono al proprio sfruttamento?

Burawoy ha concluso, che il management controlla i lavoratori dando loro "l'illusione della scelta" in un ambiente altamente restrittivo. Questo crea consenso e riduce al minimo il potenziale di conflitti, massimizzando la produttività. In particolare, la fabbricazione del consenso avviene attraverso una varietà di strategie, tra cui:

- **Sistema di pagamento a cottimo** → nell'officina meccanica, il sistema a cottimo creava l'illusione del lavoro come un gioco. I lavoratori hanno gareggiato tra loro per superare le quote di produzione previste e ottenere il massimo rispetto e prestigio. L'atto di giocare ha generato il consenso per le sue regole fornendo allo stesso tempo un diversivo stimolante alla noia generale del lavoro ripetitivo;
- **Mercato interno del lavoro** → l'aumento della mobilità del lavoro all'interno dell'azienda ha consentito al management di ridurre i conflitti e aumentare l'illusione che i lavoratori potessero scegliere. I potenziali conflitti di lavoro sono evitati separando i lavoratori;
- **Contrattazione collettiva** → Burawoy ha anche concluso che la contrattazione collettiva tra sindacati e management era anche un altro "gioco" che dava al lavoro l'illusione della partecipazione e della scelta.

Il concetto di politica organizzativa deriva dall'idea che i conflitti e il potere sono di primaria importanza nelle decisioni organizzative. Sorge a questo punto spontanea la domanda: "**Che cos'è la politica?**" La politica è l'uso del potere per influire sulle decisioni al fine di ottenere quei risultati, ovverosia la politica è il modo di "risolvere" i problemi, di generare nuove idee e innovazioni, promuovendo e talvolta minando l'organizzazione.

Il comportamento politico è definito come quelle attività private, che possono non essere coerenti con gli interessi dell'organizzazione, ma che influenzano (o tentano di influenzare) la distribuzione di vantaggi e svantaggi all'interno dell'organizzazione. Da notare che il comportamento politico:

- va ben oltre l'autorità formale del proprio lavoro specifico;
- implica coltivare alleati influenti, controllare il flusso di informazioni e influenzare le decisioni attraverso l'uso informale della propria base di potere;
- è direttamente collegato al processo decisionale organizzativo.

L'esercizio dell'attività politica all'interno delle organizzazioni implica l'acquistare, sviluppare e utilizzare potere e altre risorse per influenzare gli altri

e ottenere il risultato desiderato quando c'è incertezza o disaccordo sulle scelte. Le principali aree dell'attività politica nelle organizzazioni sono:

- il cambiamento delle strutture;
- la successione del management;
- l'assegnazione delle risorse.



Quindi, ogni volta che ci troviamo in delle situazioni di incertezza, in cui dobbiamo prendere delle decisioni, entra in gioco l'attività politica.

Rispetto a ciò, possiamo identificare due approcci: **Approccio classico** e **approccio pluralista**, le cui differenze le elenchiamo con la seguente tabella:

<u>Tradizione classica/Modello Razionale</u>	<u>Tradizione pluralista/ Modello politico</u>
• <u>Enfasi sulle strutture formali</u>	• <u>Enfasi sulle strutture informali</u>
• <u>Raggiungimento di interessi comuni</u>	• <u>Blanda coalizione di diversi interessi</u>
• <u>Principi di decision-making</u>	• <u>Decisione come risultato di contrattazione politica</u>
• <u>Eradicazione del conflitto</u>	• <u>Conflitto come inerente e ineliminabile</u>
• <u>Potere come autorità formale</u>	• <u>Potere tratto da miriadi di fonti e gruppi</u>
• <u>Strutture gerarchiche come disciplinari</u>	• <u>Libero gioco di interessi come controllo sul potere</u>
• <u>Razionalità nel decision-making</u>	• <u>Razionalità attraverso la discussione comunicativa</u>
• <u>Unità attraverso l'aderenza a regole</u>	• <u>Unità negoziata politicamente</u>

Capiamo, allora, che il modello pluralista differisce notevolmente da una prospettiva unitaria, classica, che presuppone un consenso di valori, priorità, interessi, ecc nelle organizzazioni. Considera invece il potere un mezzo cruciale attraverso il quale vengono gestiti e risolti conflitti e interessi divergenti. Inoltre, possiamo osservare che:

- La gestione riguarda l'equilibrio e il coordinamento della differenza;
- Il conflitto e la sua risoluzione politica può funzionare sia come forza positiva che negativa;
- Il compito del manager è quello di facilitare il conflitto positivo.

Arrivati a questo punto, vediamo quali sono le **fonti verticali del potere**, ovverosia capiamo da dove deriva il potere all'interno delle organizzazioni:

POSIZIONE FORMALE	RISORSE	CONTROLLO DELLE INFORMAZIONI	CENTRALITÀ NELLA RETE	PERSONE
Sebbene il top management abbia più potere, anche l'assegnazione di potere ai livelli inferiori permette ai dipendenti di essere produttivi	Il top management controlla le risorse e può determinarne la distribuzione. L'assegnazione di risorse crea rapporti di dipendenza.	Il controllo sulle informazioni raccolte, sulla loro interpretazione e condivisione influenza il modo in cui vengono prese le decisioni.	Porsi al centro di un network comunicativo creando contatti con persone cruciali all'interno dell'organizzazione aumenta il proprio potere.	Gli individui a livelli gerarchici più bassi hanno più potere quando instaurano relazioni positive e legami con coloro che si collocano ad un livello più alto nella gerarchia

Oltre alle fonti verticali, possiamo anche individuare le **fonti orizzontali** del potere: Il potere orizzontale fa riferimento al rapporto tra funzioni, divisioni o altre unità dell'organizzazione. Il concetto che spiega il potere relativo di una unità è chiamato "**contingenze strategiche**". Le contingenze strategiche sono attività ed eventi sia interni sia esterni a un'organizzazione, essenziali per l'ottenimento degli obiettivi organizzativi. Le unità implicate nel presidio delle contingenze strategiche per l'organizzazione tendono ad avere più potere e le loro attività sono importanti, in quanto forniscono valore strategico risolvendo i problemi o le crisi dell'organizzazione. Per esempio, se un'organizzazione affronta una pesante minaccia derivante da azioni legali, l'ufficio legale guadagnerà potere. Se l'innovazione del prodotto è fondamentale per il vantaggio competitivo, allora l'unità di Ricerca & Sviluppo avrà più potere.

Diciamo, inoltre, che un'unità viene considerata potente, se possiede una o più di queste cinque caratteristiche:



Resistenza e conflitti nelle organizzazioni

Secondo Collinson (1994), il **consenso** e la **resistenza** non sono due opposti estremi, la resistenza presenta elementi di consenso e viceversa. Nella sua ricerca distingue due tipologie di resistenza:

1. **resistenza attraverso la distanza** → in cui i subordinati cercano di evitare le richieste dei loro manager, prendendo le distanze fisicamente e simbolicamente dalle strutture di potere delle organizzazioni. Un esempio di resistenza attraverso la distanza, è un caso studio di un reparto produttivo che impiega solo uomini, in un'azienda produttrice di veicoli, nell'Inghilterra degli anni '80. I motivi per cui questo approccio alla resistenza ha funzionato, sono:

- a. Uso strategico della conoscenza del proprio lavoro;
- b. Controllo dell'informazione;
- c. Rifiuto di avere un rapporto più 'personale' con il management;
- d. Rafforzamento di un'identità di gruppo.

2. **resistenza attraverso la persistenza** → comporta un maggiore coinvolgimento e interesse nei processi di lavoro con l'intento di rendere il management più 'accountable' attraverso la richiesta di informazioni, il monitoraggio di processi, e sfidando il modo in cui si prendono le decisioni. Un esempio di resistenza attraverso la persistenza, è un caso studio nell'industria assicurativa in UK. Il focus di tale caso studio è sulla discriminazione di genere nel contesto di un processo di promozione. Il caso di Jane, che fa domanda di promozione dopo aver annunciato di essere incinta. La sua domanda viene rigettata.

I sociologi industriali distinguono due tipi di conflitto:

1. Il **conflitto informale** non è organizzato e risulta da una violazione effettiva o percepita del contratto di lavoro, o da una minaccia alla dignità del lavoratore;
2. Il **conflitto formale**, d'altra parte, descrive espressioni organizzate di malcontento che si articolano attraverso un rappresentante dei lavoratori eletto o nominato, come un sindacato o un membro del comitato di reclamo dell'organizzazione.

Il conflitto intergruppo è il comportamento che si verifica tra gruppi di un'organizzazione quando i partecipanti si identificano con un gruppo e hanno la percezione che un altro gruppo possa bloccare il raggiungimento dei loro obiettivi. La **competizione** è la rivalità tra gruppi nel contendersi un premio comune, mentre il conflitto presume interferenze dirette rispetto al raggiungimento degli obiettivi → il conflitto intergruppo all'interno di

organizzazioni può verificarsi *orizzontalmente* – tra unità – o *verticalmente* – tra diversi livelli dell'organizzazione. Le fonti del conflitto intergruppo sono:

- **Incompatibilità degli obiettivi** → ogni unità cerca di raggiungere obiettivi specifici che interferiscono con quelli di un'altra unità;
- **Differenziazione** → differenza negli orientamenti cognitivi ed emotivi tra i manager di vari unità funzionali;
- **Interdipendenza dei compiti** → dipendenza di un'unità da un'altra per materiali, risorse o informazioni;
- **Risorse limitate** → i gruppi competono per le risorse che sono limitate.

I problemi legati all'eccessivo conflitto sono:



Etica e organizzazione

Quando pensiamo all'**etica**, intuitivamente pensiamo:

- ad azioni più o meno giuste, che possiamo condurre, nei confronti di una collettività di persone;
- come consumatori potremmo decidere di non comprare prodotti da una determinata azienda, perché non rispetta i nostri valori etici (pensiamo, ad esempio, allo sfruttamento del lavoro minorile oppure alla questione ambientale).

Capiamo, allora, che non esiste un'unica definizione univoca di etica. In particolare, il libro *The definition of morality* (La definizione della moralità) fornisce un'ampia gamma di definizioni, che suggeriscono che le persone hanno una visione molto diversa su cosa sia la moralità → nonostante questa diversità, focalizziamoci sul significato delle due parole:

- la parola "**etica**" deriva dal greco antico e significa 'carattere, natura morale';
- la parola "**morale**" deriva dal tardo latino e significa 'modo, caratteristico, carattere' e dal latino che significa 'relativo ai costumi o alla morale'.



Da notare, che entrambe le parole riconducono al concetto del carattere di una persona, ovverosia qualcosa che si forma nel tempo e da cui dipenderanno le future azioni della persona.

Anche se vengono utilizzati come sinonimi (nel senso che la parola 'etica' e la parola 'morale' vengono utilizzate come sinonimi), alcune volte si fa la distinzione che:

- la 'morale' fa riferimento ai costumi, ovvero il modo di comportarsi di una società e di conseguenza, la morale va a definire un insieme di valori sociali, i quali vanno a definire il modo di comportarsi della società → questo per dire, che la morale alcune volte, va a definire ciò che viene definito all'interno di una società;

- l'etica invece fa riferimento a qualcosa che trascende i costumi definiti all'interno della società, ovvero l'etica è un concetto più universale che riguarda il singolo individuo.

Continuiamo il discorso, dicendo che l'etica fa parte della nostra vita quotidiana, ovvero ogni giorno ci troviamo di fronte a decisioni etiche. Per esempio: *Devo comprare o non comprare il caffè in una tazza usa e getta?* Mi piace il caffè, ma sono preoccupata di contribuire ai rifiuti in una discarica...
...La classe trarrà vantaggio dalla mia attenzione grazie al caffè e non vedranno i miei rifiuti...la discarica è lontana...Ma se tutte le persone prendessero la stessa decisione?....Anche se per me personalmente sembra andare bene non sembra essere la cosa giusta da fare...



Vediamo, allora, che una semplice azione comporta una serie di domande e conflitti etici.

Chiaramente anche a livello organizzativo vi sono delle scelte etiche che dovremmo condurre. Pensiamo ad esempio: Un dirigente di un'azienda sta valutando se installare un sistema di sicurezza migliore nella fabbrica dell'azienda in una località all'estero, che ridurrà l'inquinamento atmosferico all'interno dei locali e ridurrà anche le emissioni. I fattori che deve considerare sono:

- economici → redditività;
- finanziari → prendere in prestito può essere un'opzione, ma i benefici dovrebbero superare i costi;
- legali → il paese ospitante ha/non ha una legislazione sulla sicurezza;
- etici → la decisione di installare un sistema di sicurezza migliore incide sulla vita dei dipendenti, della comunità locale e dei clienti; l'inquinamento può avere implicazioni sulla salute a lungo termine, così come impatti ambientali, che possono andare oltre le comunità immediate.

Quindi, se dovessimo dare delle definizioni più chiare e formali di 'etica' sarebbero principalmente due:

1. proposta da Moore ed è: L'etica riguarda senza dubbio la questione di cosa sia una buona condotta;

2. il filosofo morale Adam Smith ha sostenuto che nel trattare i principi della morale, queste sono le due questioni da considerare:

- In che cosa consiste la virtù?
- Qual è il tipo di condotta che costituisce il carattere eccellente e lodevole?

Quindi l'etica è la risposta alla domanda: 'Come dovremmo vivere?'.

L'idea alla base dell'etica è che noi svolgiamo determinate azioni condotti da determinati valori, ovverosia attribuiamo importanza a determinati aspetti. La domanda spontanea allora è: "Chi definisce questi valori?" Storicamente, i valori morali e immorali sono stati definiti dalla religione. Al giorno d'oggi, in alcuni contesti (della società) la religione influenza ancora l'etica, ma al giorno d'oggi vi sono anche altre fonti dell'etica, come ad esempio la società stessa in cui viviamo → il fatto che vi sono molteplici fonti dell'etica e che vi sia la possibilità di ridefinire i valori sociali, fa sì che vi sia un campo molto vasto sullo studio dell'etica, il quale (ovvero il campo dello studio dell'etica) può essere classificato nel seguente modo:



L'etica descrittiva cerca di capire quali sono i valori che guidano un'organizzazione e una società, ovverosia descrive come si comportano le persone.

L'etica normativa, invece, va oltre alla descrizione e cerca di capire quali devono essere i valori della nostra vita.

In relazione all'etica descrittiva e all'etica normativa, abbiamo l'etica applicata , la quale si focalizza sull'analisi delle questioni morali all'interno delle organizzazioni e devono rendere i dati e le informazioni raccolte disponibili alla società.

Noi ci focalizziamo sull'etica applicata, nella quale troviamo appunto l'etica aziendale (chiamata anche business ethics) → il processo decisionale organizzativo non avviene in un contesto privo di valori. Infatti, l'etica organizzativa consiste in principi che guidano le decisioni e i comportamenti degli attori organizzativi in merito al fatto che essi siano giusti o sbagliati sotto

l'aspetto morale → quindi, **l'etica organizzativa si concentra sugli obiettivi dell'organizzazione, sui suoi valori e sul suo comportamento** e chiaramente, quando facciamo riferimento a multi-nazionali, abbiamo la necessità di considerare i fattori globali e locali (culturali, legali, politici) che modellano le strutture e il comportamento organizzativo. Quando parliamo di business ethics, allora, ci interroghiamo su una serie di questioni etiche, come ad esempio:

Lavoro migrante	i migranti stranieri sono i più vulnerabili e le organizzazioni si confrontano sempre di più con le sfide dell'"integrazione".
Privacy, protezione dei dati e sorveglianza	le modalità di acquisizione dei dati, le modalità di utilizzo e le tipologie di dati raccolti sollevano nuove questioni etiche.
Cambiamento climatico	le attività economiche e gli stili di vita dei consumatori poco attenti agli impatti ambientali sono sempre più riconosciute come insostenibili.
Crisi finanziaria	la fiducia nel libero mercato è stata scossa e così anche la capacità del governo di regolamentare.
Disuguaglianza	la concentrazione della ricchezza è accompagnata dalla concentrazione del potere economico e politico che consente alle élite ricche di perpetuare un sistema che radica le disuguaglianze.

Quando parliamo di business ethics entrano in gioco una serie di attori, in quanto a noi interessa il singolo individuo all'interno dell'organizzazione, ma quest'ultima opera in contesti geografici definiti e di conseguenza, i **Governi** hanno un ruolo rispetto alle azioni dell'organizzazione. Oltre ai Governi, anche le **multi-nazioni** presenti nel contesto geografico influenzano le azioni dell'organizzazione.

L'etica e la legge non sempre coincidono:

- L'**etica** è l'insieme di principi e di valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo in riferimento a ciò che è giusto o sbagliato. I valori etici stabiliscono degli standard riguardo a ciò che è considerato buono o cattivo nella condotta e nella presa di decisioni → gli **standard etici** si applicano per lo più ad aspetti del comportamento non regolati dalla legge, mentre una **norma di legge** riguarda comportamenti non necessariamente regolati da standard etici;
- Una **norma di legge** nasce da una serie di principi codificati che descrivono il modo in cui una persona dovrebbe comportarsi, principi che sono generalmente accettati dalla società e che possono essere fatti valere in tribunale → le leggi vigenti spesso riflettono un insieme di giudizi morali, ma non tutti i giudizi morali sono codificati da leggi.

Un dilemma etico si presenta in una situazione in cui occorre stabilire cosa è giusto e cosa è sbagliato, ma è impossibile farlo con chiarezza perché si è in un conflitto di valori. Un esempio di dilemma etico è il seguente: *Un carrello sta perdendo il controllo lungo un binario... Sul suo cammino ci sono cinque persone che sono state legate alla pista da un filosofo pazzo... Fortunatamente, potresti premere un interruttore, che porterà il carrello lungo un binario diverso verso la sicurezza. Sfortunatamente, c'è una sola persona legata a quella traccia. Dovresti premere l'interruttore o non fare nulla?*

Da questo esempio si vuole fare emergere un certo tipo di approccio etico, il quale rappresenta un possibile approccio etico (tra quelli possibili) ed in particolare, tale approccio prende il nome di **approccio utilitarista** → tale approccio si basa su un calcolo dell'utile, in quanto l'utilitarismo si basa su un'analisi costi-benefici, visto che:

- considera qualsiasi azione;
- calcola i benefici e i danni delle conseguenze per tutti gli interessati;
- se l'azione porta più felicità totale che infelicità a più persone, è giustificata. Se provoca infelicità morale totale a più persone, è sbagliato.



L'apprioccio utilitarista prende anche il nome di **consequenzialismo** → la cui idea di base è che **sono le buone conseguenze a fare un'azione buona**. Quindi, l'etica di un'azione non viene definita guardando l'azione stessa, bensì si guarda le sue conseguenze che produce.

L'approccio opposto al consequenzialismo prende il nome di **approccio kantiano** (approccio teorizzato da Immanuel Kant), secondo il quale non si guardano le conseguenze dell'azione per decidere se un'azione è buona o meno, ovvero l'azione è sbagliata a prescindere dalle conseguenze (esempio: uccidere è sempre sbagliato).

Chiaramente, ogni singolo individuo può incarnare approcci etici differenti e di conseguenza, approcci diversi sollevano questioni etiche differenti:

- **Punto di vista morale** → *una decisione o un comportamento mantiene i diritti fondamentali di tutti gli esseri umani?*

- **Visione dell'individualismo** → una decisione o un comportamento promuove il proprio interesse personale a lungo termine?
- **Punto di vista della giustizia** → una decisione o un comportamento mostrano lungimiranza e imparzialità?
- **Visione utilitaristica** → una decisione o un comportamento fa il massimo bene per la maggior parte delle persone?



Essendo che ogni individuo può incarnare approcci etici differenti, allora anche ogni gruppo di persone (dove per gruppo di persone intendiamo il concetto di organizzazione) può incarnare approcci etici differenti ed in alcuni casi, il consequenzialismo viene utilizzato nella pratica per prendere determinate decisioni → un esempio di ciò, è il caso di Ford che riportiamo sotto:

- Nel maggio del 1968, la Ford Motor Company decise di introdurre un'utilitaria e di produrla a livello nazionale. La Ford Pinto è apparsa sul mercato nel 1970.
- La morte di tre donne il 10 agosto 1978, quando la loro auto fu investita da un altro veicolo che viaggiava a una velocità relativamente bassa, diede inizio alle cause e agli scandali incentrati sul difetto di progettazione del serbatoio del gas.
- Sono emerse prove che i dirigenti della Ford Motor Company erano consapevoli e riconoscevano che il design era imperfetto e potenzialmente pericoloso. Una revisione dell'analisi costi-benefici è stata ritenuta insufficiente e Ford ha deciso di non modificare il design del serbatoio del carburante.

Quando parliamo di etica, la quale è molto vasta, ci possiamo focalizzare su tre diversi livelli dell'etica:

- **livello micro** → in cui andiamo ad analizzare le regole per uno scambio equo tra due individui;
- **livello meso** → in cui andiamo ad analizzare il ruolo dell'individuo nell'organizzazione e il ruolo dell'organizzazione nella società;
- **livello macro** → in cui andiamo ad analizzare le regole istituzionali o culturali del mercato (regolamento commerciale e governativo).

Ruolo dell'individuo nelle organizzazioni

Il **whistleblowing** è l'azione di chi decide di rivelare pratiche illegali, irregolari, pericolose, immorali o illegittime che avvengono all'interno dell'organizzazione. I 4 principali motivi di mancata denuncia sono:

1. la convinzione che nessuna azione correttiva sarebbe avvenuta;
2. la paura di ritorsioni (per esempio: licenziamento, demansionamento);
3. la paura di non rimanere anonimi;
4. il presupposto che qualcun altro l'avrebbe fatto → in questo senso, è stata sviluppata la teoria del *Triangolo della frode*, secondo la quale affinché si verifichi una frode, devono essere presenti tutti e tre i seguenti elementi:
 - a. **pressione**;
 - b. **opportunità**;
 - c. **razionalizzazione**.

Pensiamo ad un esempio di frode: Sono un insegnante e all'inizio del corso avevo detto che l'esame era in una certa data. A fine corso, invece, dico che l'esame si terrà settimana prossima e vertirà su argomenti differenti (questo equivale alla pressione). Il giorno dell'esame, arrivo in aula e consegno l'esame agli studenti. Dopo un po' esco dall'aula e rientro a fine esame (questo rappresenta l'opportunità). Gli studenti, allora, copiano per superare l'esame, al fine di potersi laureare e/o per avere la borsa di studio (questo rappresenta la razionalizzazione) e quindi (gli studenti) stanno commettendo una frode.

Un esempio di whistleblowing è il seguente: Il 29enne informatico Edward Snowden ha lavorato come consulente per diversi "fornitori" della National Security Agency, l'agenzia americana che si occupa della sicurezza nazionale, e l'ultimo di questi "fornitori" è stato Booz Allen Hamilton. In questo ruolo, Snowden ha potuto vedere dal vivo tutto il meccanismo messo in piedi dall'agenzia americana e, rompendo i vincoli della riservatezza professionale, li ha svelati al mondo intero.



Il whistleblowing, quindi, è una pratica che le organizzazioni decidono pro-attivamente di adottare, al fine di riuscire a tutelare l'etica aziendale → il whistleblowing, quindi, è un **meccanismo di denuncia**, attraverso il quale i dipendenti possono comunicare i loro sospetti in merito ad attività illegali, immorali o illegittime tramite numeri verdi etici.

Oltre al whistleblowing, altri strumenti che le organizzazioni possono utilizzare per definire i valori culturali ed etici (dell'organizzazione) sono:

- il **codice etico** → dichiarazione formale dei valori aziendali che riguardano l'etica e la responsabilità sociale;
- le **strutture** → ad esempio il comitato etico, un gruppo inter-funzionale di dirigenti che si occupa dell'etica aziendale. Il problema di queste strutture è che vi sono dei propri interessi, nel senso che non vi è nessuno che controlla il gruppo di dirigenti;
- il **responsabile della conformità etica (chief ethics officer)** → un alto dirigente aziendale che supervisiona tutti gli aspetti etici.



L'insieme di questi quattro strumenti (ovvero il whistleblowing, il codice etico, il responsabile della conformità dell'etica e le strutture) rappresentano la **struttura** e i **sistemi formali** dell'organizzazione.

Imprenditorialità

Innanzitutto dobbiamo definire tre concetti molto importanti, che ritroveremo durante tutto il corso, e che sono oggetto di dibattito dal 1775:

- **Imprenditore** → persona (ovvero il business owner) che opera per generare valore, attraverso la creazione e/o l'espansione di attività economiche, identificando e sfruttando nuovi prodotti, processi o mercati;
- **Attività imprenditoriale** → azione umana di intraprendere la ricerca di produzione di valore, attraverso la creazione e/o l'espansione di attività economiche, identificando e sfruttando nuovi prodotti, processi o mercati;
- **Imprenditorialità** → sono gli eventi associati all'attività imprenditoriale.



Con queste premesse, consideriamo l'imprenditore e il lavoratore autonomo (self-employed) come equiparabili, ovverosia sono entrambi soggetti impegnati in forme di lavoro che provvedono al proprio reddito in forma indipendente.

Un'analisi della letteratura (del 2002) ha evidenziato una distinzione tra le prospettive prettamente economiche e quelle manageriali. In particolare:

- le **prospettive economiche** → sono legate alla differenza tra l'utilizzo di capitali, l'innovazione e le allocazioni delle risorse. Infatti, l'imprenditore è colui che è specializzato nel prendere responsabilità di decisioni riguardanti il posizionamento, la forma, l'uso delle merci, delle risorse;
- le **prospettive manageriali** → sono maggiormente focalizzate sulle diverse abilità di decision marketing. Infatti, l'imprenditore identifica le opportunità, mette insieme le risorse necessarie, implementa un piano di azione, raccoglie i compensi in tempi e modi flessibili.

Tali prospettive sono ben integrate nelle definizioni di imprenditorialità proposte dall'organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico: “Gli imprenditori sono gli agenti del cambiamento e dello sviluppo nel mercato economico e possono accelerare la generazione, lo sviluppo e l'applicazione di idee. Non solo identificano opportunità di guadagno economico ma corrono il rischio di verificare la bontà delle loro idee” e anche a quella proposta dalla

Commissione delle Comunità Europee: "Innanzitutto uno stato mentale. Si tratta della motivazione e della capacità del singolo, da solo o nell'ambito di un'organizzazione, di riconoscere un'occasione e di trarne profitto al fine di produrre nuovo valore o il successo economico. Creatività o innovazione sono necessarie per entrare in un mercato esistente rimanendo competitivi, per cambiarlo o persino crearne uno nuovo. Per trasformare in successo un'iniziativa imprenditoriale è necessaria la capacità di combinare creatività o innovazione con una sana gestione e di saper adattare un'impresa per ottimizzarne lo sviluppo in tutte le fasi del suo ciclo di vita. È un processo che va ben oltre la gestione quotidiana e riguarda le ambizioni e la strategia di un'impresa".

Capiamo, allora, che l'imprenditorialità è un percorso importante per lo sviluppo personale ed economico, infatti numerosi autori (come ad esempio: Fritsch e Mueller) durante gli anni 2000, sottolineano l'importanza della scelta di un lavoro imprenditoriale, in quanto quest'ultimo permette l'espressione:

- della visione originale;
- della creatività;
- degli obiettivi;
- della realizzazione della persona.

Oltre a ciò, permette di:

- creare ricchezza materiale e valore;
- realizza innovazione attraverso nuovi prodotti e servizi;
- genera occupazione attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro nell'impresa stessa;
- contribuisce alla qualità della vita nella comunità locale.

Tra il 1991 e il 2001, date dei Censimenti Nazionali delle Imprese, in Italia il numero delle imprese è cresciuto di oltre 780.000 unità (quindi un aumento del 23.7%), arrivando a superare la quota di 4 milioni di imprese → questo processo di incremento (del numero di imprese) è alimentato soprattutto dallo spontaneismo individuale, dal momento che ben il 71.1% dei posti di lavoro creati nell'ultimo decennio (considerando che il numero di posti di lavoro creati negli ultimi 10 anni è di oltre 1.800.000 posti) è frutto delle iniziative dei singoli operatori. A sostegno di ciò, una stima del Global Entrepreneurship Monitor - GEM (ovverosia una valutazione annuale del livello nazionale di attività

imprenditoriale in più paesi diversi) ha evidenziato, che nel 2011 hanno avviato un'impresa ben 338 milioni di persone.



Da notare, che in questo gruppo di 338 milioni di persone, più dell'80% erano donne e giovani tra i 18 e 45 anni (in particolare: 42% donne e 42.5% giovani).

Inoltre, una rilevazione del 2010 di Eurobarometer (ovverosia una serie di sondaggi di opinione pubblica condotti regolarmente per conto della Commissione europea) ha sottolineato che in Europa il 12% dei cittadini è coinvolto in attività imprenditoriali. Per l'Italia la percentuale è leggermente inferiore (con un 11%) mentre negli Stati Uniti, la quota dei cittadini coinvolti in attività imprenditoriali arriva al 21% → questi dati, mettono in evidenza due macro-aspetti importanti:

1. Il tasso di imprenditorialità in Europa è più alto per gli uomini (dai 25 ai 54 anni) con un livello di istruzione più elevato, che dichiarano scarse difficoltà finanziarie e presentano un background familiare;
2. nell'Unione Europea chi inizia o prosegue un'attività imprenditoriale lo fa soprattutto perché vede in questa una opportunità, rispetto al 28% che lo fa per necessità → nel 2017, la percentuale di chi inizia o prosegue un'attività imprenditoriale lo fa soprattutto perché vede in questa una opportunità è aumentata sia in Europa sia negli Stati Uniti.

In Italia nel 2011, sono presenti oltre 6 milioni di imprese registrate (quasi un milione e mezzo sono imprese artigiane), con un tasso di crescita dello 0.82% durante l'anno. La maggior parte di queste imprese sono:

- ditte individuali (55%);
- forme giuridiche delle società di capitali (23%);
- società di persone (19%);
- il rimanente sono attività manifatturiere e delle costruzioni ed agricoltura.

Notiamo, inoltre, che l'economia italiana è caratterizzata dalla presenza dominante di imprese di:

- **micro dimensioni** (ovvero imprese che hanno fino a 9 addetti);
- **piccole dimensioni** (ovvero imprese che hanno dai 10 ai 49 addetti);

- **medie dimensioni** (ovvero imprese che hanno fino ai 250 addetti).



Queste tre tipologie di imprese, infatti, rappresentano il 99.9% delle imprese italiane → **le piccole e medie imprese, nel loro insieme, soprattutto quando sono tra loro in rete o legate ai distretti produttivi, rendono possibile lo sviluppo economico del territorio.**

Invece, il dato relativo alle imprese giovanili (guidate cioè da under 35) segnala un lieve decremento, in quanto si va da una presenza di 11.8% nel 2010 all'11.4% del 2011. Andamento opposto, invece, per le imprese femminili, in quanto sono il 23.5% nel 2011, mezzo punto percentuale in più rispetto il 2010.

Infine, notiamo un altro aspetto molto interessante: i neo-imprenditori italiani (che si riferiscono alle nuove imprese nate nel 2011) sono:

- uomini all'incirca al 74%;
- giovani under 35 per il 45.5%;
- diplomati per il 49%;
- imprenditore/lavoratore autonomo per il 13%.



Il capitale utilizzato da questi imprenditori all'avvio delle loro imprese è per il 42% inferiore a 5.000 euro e per il 30% al massimo 10.000 → solo l' 1.5% delle imprese avviato ha richiesto più di 100.000.

Approcci di studio all'imprenditorialità

L'imprenditorialità è un terreno su cui si confrontano diversi approcci, che riflettono la natura multidimensionale dell'argomento. In questo senso, la letteratura sull'imprenditorialità è molto vasta e complessa, dato che comprende aspetti: economici, sociali e psicologici. In particolare,abbiamo che:

- inizialmente, gli studi psicologici si sono concentrati sullo studio delle motivazioni e dei tratti personali che sottostanno all'avvio di una impresa e al successo della stessa, si è passati a modelli sempre più orientati ad integrare fattori di tipo individuale ed ambientale → le ricerche recenti,

infatti, evidenziano i forti legami tra gli **elementi personali** (quali ad esempio: motivazioni, attitudini, tendenza a rischio e innovatività) e **contestuali** (quali ad esempio: aspettative e caratteristiche della famiglia, supporti sociali ed istituzionali);

- gli studi di area **sociologica** sono stati maggiormente orientati alla comprensione del **background dell'imprenditore** e gli effetti che il lavoro imprenditoriale ha sulla famiglia, i ruoli sociali e la vita di relazioni in generale;
- i fattori economici (come ad esempio: povertà, opportunità, costi, entrate e retribuzioni), lo sviluppo tecnologico (e i suoi effetti sul lavoro) e i fattori demografici sono stati oggetto di studio delle scienze economiche.



I modelli di studio dell'imprenditorialità si stanno muovendo ora verso una maggior compenetrazione delle discipline, che permettano di comprendere il fenomeno attraverso lo studio delle variabili della persona (caratteristiche anagrafiche, abilità, tratti di personalità, attitudini, atteggiamenti, valori, opinioni) e dell'ambiente (fattori socio-culturali, economici, istituzionali, formativi, network, background).

Test di Attitudine Imprenditoriale (TAI)

Questa parte si concentra sulle caratteristiche psicologiche dell'imprenditore: l'American Psychological Association definisce **l'attitudine** come: "la capacità di acquisire competenze o abilità attraverso la formazione. Attitudine specifica è il potenziale in un determinato ambito (ad esempio attitudine artistica o matematica); attitudine generale è il potenziale in diversi settori. Entrambi sono distinti dalla ABILITÀ, che è una competenza esistente" → Scegliamo di utilizzare questa definizione operazionale con l'obiettivo di descrivere l'Attitudine Imprenditoriale come:

il potenziale verso la creazione e lo sviluppo di impresa e lavoro autonomo.

Le considerazioni in merito alle differenze tra imprenditori e non imprenditori e delle caratteristiche psicologiche come attitudini, tratti di personalità, atteggiamenti, motivazioni e valori, hanno portato la ricerca a riflettere sulla possibilità di creare strumenti che siano effettivamente in grado di rilevare e misurare queste caratteristiche. Queste motivazioni hanno guidato (sin dalla metà degli Anni Novanta) la costruzione del **Test di Attitudine Imprenditoriale -**

TAI → il TAI è uno strumento che, nella versione cartacea e on line, permette ad una persona di avere a disposizione un profilo del suo potenziale imprenditoriale.

Il TAI, quindi, rileva le attitudini personali ad un lavoro di tipo autonomo e imprenditoriale, sintetizzate nei punteggi che l'aspirante imprenditore raggiunge negli otto fattori:

1. **Orientamento al risultato** → DETERMINAZIONE A PERSEGUIRE UN OBIETTIVO E PERCEZIONE DI AVERE UN FORTE CONTROLLO DELLA SITUAZIONE;
2. **Leadership** → ATTITUDINE ALLA DIRIGENZA;
3. **Adattabilità** → ADATTAMENTO – CAPACITÀ DI PERCEPIRE I MUTAMENTI AMBIENTALI E DI ADATTARSI AD ESSI;
4. **Need for achievement** → SPINTA AD OTTENERE FAMA E SUCCESSO SOCIALE;
5. **Need for self-empowerment** → SPINTA A REALIZZARE SE STESSI MEDIANTE IL PROPRIO LAVORO, ALDILÀ DEL RISCONTRO ECONOMICO;
6. **Innovazione** → PREDISPOSIZIONE E CURIOSITÀ VERSO IL NUOVO;
7. **Flessibilità** → TENDENZA A RIORIENTARE I PROPRI OBIETTIVI IN BASE ALLA SITUAZIONE ESTERNA;
8. **Autonomia** → NECESSITÀ DI AVERE UN PROPRIO SPAZIO AUTONOMO DI DECISIONE E DI SCELTA.

Recenti ricerche realizzate con l'utilizzo del TAI hanno evidenziato che questo strumento permette di mettere in relazione chi presenta un buon potenziale imprenditoriale e il successo delle imprese da questi create. Possiamo affermare che chi ha un buon punteggio nel TAI:

- incontra meno difficoltà nelle fasi di avvio di impresa;
- nell'affrontare le complessità burocratiche;
- nella creazione di network preziosi per l'azienda sul territorio.

L'obiettivo principale del Test di Attitudine Imprenditoriale è soprattutto quello di favorire nella persona una consapevolezza dei suoi punti forza ed aree di miglioramento per affrontare con un livello maggiore di chiarezza una scelta professionale impegnativa come quella del lavoro autonomo/imprenditoriale. In molte occasioni si è dimostrato uno strumento utile a far immaginare un futuro diverso a chi si stava unicamente preparando a forme di lavoro più tradizionale

da dipendente, vedendo queste come le sole modalità per garantirsi una professione.

Competenze imprenditoriali

L'imprenditorialità è la forza trainante dell'innovazione nel mercato del lavoro. Senza nuove imprese che aumentano il potenziale di innovazione, il valore sociale del territorio rivela uno scarso incentivo per la crescita e lo sviluppo locale → è partendo da affermazioni di questo tipo, che l'Unione Europea, già dal 2005, ha deciso di inserire l'imprenditorialità nella Proposta per le Otto Competenze Chiave per l'Apprendimento Permanente.

Nello stesso documento il Parlamento Europeo definisce: "l'imprenditorialità concerne la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientra la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi. È una competenza utile a tutti nella vita quotidiana, nella sfera domestica e nella società, serve ai lavoratori per aver consapevolezza del contesto in cui operano e per poter cogliere le opportunità che si offrono ed è un punto di partenza per le abilità e le conoscenze più specifiche di cui hanno bisogno gli imprenditori che avviano un'attività sociale o commerciale." → Arrivando a identificarne le conoscenze ma anche le "Abilità [che] concernono una gestione progettuale proattiva (con abilità quali la capacità di pianificazione, di organizzazione, di gestione, la leadership e la delega, l'analisi, la comunicazione, la rendicontazione, la valutazione e la messa in registro) e la capacità di lavorare sia individualmente che in collaborazione all'interno di gruppi. Occorre anche il discernimento per identificare i propri punti di forza e i punti deboli e sopesare e assumersi rischi all'occorrenza".

Questa definizione di imprenditorialità è stata formulata coerentemente con le definizioni di competenze derivanti dalla letteratura di molte discipline: la prima identificazione di questo tema è legata a White (1959) e la sua successiva applicazione a McClelland (1973, 1976), su cui si è fondata la cultura americana delle competenze quali caratteristiche personali che sono relative a prestazioni superiori ed alle motivazioni (approccio comportamentale: si parte dall'attenta osservazione delle prestazioni al fine di evidenziare le differenze individuali).

Dopo McClelland, Spencer e Spencer (1993) individuano le motivazioni, i tratti, gli atteggiamenti ed i valori – ogni caratteristica individuale che può essere misurata o valutata in modo affidabile – quali elementi fondamentali per identificare le prestazioni superiori da quelle medie, o semplicemente

identificare le performance di successo. Volendo, la letteratura ci offre molti altri approcci al concetto di competenza: la tradizione britannica seguendo un approccio funzionale (secondo il concetto di standard di competenza professionale, Mansfield e Mitchell, 1996), il modello olistico di Cheetham e Chivers (1996, 1998) con cinque dimensioni: cognitivo, funzionale, personale, etico e meta-abilità, l'approccio multi-dimensionale sviluppato in Europa continentale (Winterton et al., 2005.), il modello olistico di competenza che integra le capacità cognitive, funzionali e sociali.

Questa breve introduzione è stata inserita, al fine di mostrare quanto il concetto di competenza si sia evoluto. Uno dei risultati applicativi è riscontrabile nella strutturazione del prospetto del Quadro Europeo delle Qualifiche (QEQ; European Qualification Framework-EQF). Il QEQ si basa sulla descrizione delle conoscenze, abilità/capacità e delle competenze per far fronte ai cambiamenti strutturali dell'economia che hanno cambiato la natura dei vantaggi relativi di cui gode l'Europa,
spostandoli verso attività basate sulla conoscenza e l'apprendimento permanente, perciò lo sforzo di
promuovere la crescita economica europea attraverso lo sviluppo delle competenze è una sfida che va aldilà delle competenze di base e delle competenze tecniche, cioè le competenze avvenute dai canali formali di istruzione e di formazione professionale, ma prevede di valorizzare anche quelle acquisite tramite canali informali e non formali → una caratteristica centrale del QEQ è l'approccio ai risultati dell'apprendimento: il quadro delle qualifiche è costituito da otto livelli di riferimento di base (diploma scuola superiore) ad avanzato (es. dottorati). Il QEQ comprende tutti i livelli delle qualifiche acquisite in materia di istruzione generale, professionale, accademica e della formazione. Esso affronta anche le qualifiche acquisite in formazione iniziale e continua. L'obiettivo principale degli **otto livelli di riferimento sono i risultati dell'apprendimento, che sono specificati in tre categorie: conoscenze, abilità e competenze ovvero ciò che un discente conosce, capisce ed è in grado di fare al termine di un processo di apprendimento.**



Da notare, che raggiungere un livello più elevato, come riportato dal Quadro Europeo, non significa che un imprenditore abbia più conoscenze o abilità rispetto ad un livello inferiore, ma significa che le competenze sono diverse e che possono essere anche di carattere più generale.

L'idea di articolare i livelli degli apprendimenti del QEQ con le competenze acquisite nei vari contesti sono serviti nell'adozione di criteri per la validazione e certificazione delle competenze dell'imprenditore:

DESCRITTORI CHE DEFINISCONO I LIVELLI DEL QUADRO EUROPEO DELLE QUALIFICHE

	CONOSCENZE	ABILITÀ	COMPETENZE
Ciascuno degli 8 livelli è definito da una serie di descrittori che indicano i risultati dell'apprendimento relativi alle qualifiche a tale livello in qualsiasi sistema delle qualifiche.	Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.	Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) e pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti e utensili).	Nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.
LIVELLO 1	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 1 sono	→ conoscenze generali di base	→ lavoro o studio, sotto la diretta supervisione, in un contesto strutturato
LIVELLO 2	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 2 sono	→ Conoscenza pratica di base in un ambito di lavoro o di studio	→ Abilità cognitive e pratiche di base necessarie all'uso di informazioni pertinenti per svolgere compiti e risolvere problemi ricorrenti usando strumenti e regole semplici
LIVELLO 3	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 3 sono	→ Conoscenza di fatti, principi, processi e concetti generali, in un ambito di lavoro o di studio	→ Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a svolgere compiti e risolvere problemi scegliendo e applicando metodi di base, strumenti, materiali ed informazioni
LIVELLO 4	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 4 sono	→ Conoscenza pratica e teorica in ampi contesti in un ambito di lavoro o di studio	→ Una gamma di abilità cognitive e pratiche necessarie a risolvere problemi specifici in un campo di lavoro o di studio → Assumere la responsabilità di portare a termine compiti nell'ambito del lavoro o dello studio; → adeguare il proprio comportamento alle circostanze nella soluzione dei problemi → Sapersi gestire autonomamente, nel quadro di istruzioni in un contesto di lavoro o di studio, di solito prevedibili, ma soggetti a cambiamenti; → sorvegliare il lavoro di routine di altri, assumendo una certa responsabilità per la valutazione e il miglioramento di attività lavorative o di studio

LIVELLO 5*	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 5 sono → Conoscenza teorica e pratica esauriente e specializzata, in un ambito di lavoro o di studio e consapevolezza dei limiti di tale conoscenza	→ Una gamma esauriente di abilità cognitive e pratiche necessarie a dare soluzioni creative a problemi astratti	→ Saper gestire e sorvegliare attività nel contesto di attività lavorative o di studio esposte a cambiamenti imprevedibili; → esaminare e sviluppare le prestazioni proprie e di altri
LIVELLO 6**	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 6 sono → Conoscenze avanzate in un ambito di lavoro o di studio, che presuppongano una comprensione critica di teorie e principi	→ Abilità avanzate, che dimostrino padronanza e innovazione necessarie a risolvere problemi complessi ed imprevedibili in un ambito specializzato di lavoro o di studio	→ Gestire attività o progetti, tecnico/professionali complessi assumendo la responsabilità di decisioni in contesti di lavoro o di studio imprevedibili; → assumere la responsabilità di gestire lo sviluppo professionale di persone e gruppi.
LIVELLO 7***	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 7 sono → Conoscenze altamente specializzata, parte delle quali all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio, come base del pensiero originario e/o della ricerca; → consapevolezza critica di questioni legate alla conoscenza all'interfaccia tra ambiti diversi	→ Abilità specializzate, orientate alla soluzione di problemi, necessarie nella ricerca e/o nell'innovazione al fine di sviluppare conoscenze e procedure nuove e integrare la conoscenza ottenuta in ambiti diversi	→ Gestire e trasformare contesti di lavoro o di studio complessi, imprevedibili che richiedono nuovi approcci strategici; → assumere la responsabilità di contribuire alla conoscenza e alla prassi professionale e/o di verificare le prestazioni strategiche dei gruppi
LIVELLO 8****	I risultati dell'apprendimento relativi al livello 8 sono → Le conoscenze più all'avanguardia in un ambito di lavoro o di studio e all'interfaccia tra settori diversi	→ Le abilità e le tecniche più avanzate e specializzate, comprese le capacità di sintesi e di valutazione, necessarie a risolvere problemi complessi della ricerca e/o dell'innovazione e ad estendere e ridefinire le conoscenze o le pratiche professionali esistenti	→ Dimostrare effettiva autorità, capacità di innovazione, autonomia, integrità tipica dello studioso e del professionista e impegno continuo nello sviluppo di nuove idee o processi all'avanguardia in contesti di lavoro, di studio e di ricerca

Partendo dal principio che ogni imprenditore è una figura singolare, con caratteristiche proprie, si può osservare che anche le competenze possono essere identificate e standardizzate in Competenze Tecniche, Strategiche e Comportamentali, come segue:

- **Tecniche** → che fanno parte di un'attività operazionale. Ad esempio, produzione, processi, controllo, vendita e distribuzione;
- **Strategiche** → vanno sulla propria visione di mercato e delle tendenze, ossia, sui cambiamenti che richiedono analisi, pianificazione, gestione, marketing e anche il modo in cui l'imprenditore vede la sua azienda;
- **Comportamentali** → ciò che facilita il suo rapporto con gli altri imprenditori, con i fornitori e i clienti.

Vediamo, a questo punto, una sintesi dei livelli del QEQ con le rispettive conoscenze imprenditoriali:

Tabella 2.1 Sintesi dei livelli QEQ e Conoscenze Imprenditoriali.

Livelli di apprendimenti (QEQ)	CONOSCENZE IMPRENDITORIALI
Livello 1	Conoscenza di sé, degli strumenti necessari per svolgere l'attività e delle fonti d'informazioni
Livello 2	Conoscenza commerciale e relativa alle vendite od erogazione del servizio.
Livello 3	Conoscenza sul mercato, sui prezzi e sui costi, conoscenze sulla forma giuridica per l'avvio di un'attività autonoma e per la progettazione di un Business Plan.
Livello 4	Conoscenza manageriale per l'organizzazione e la gestione della propria impresa e conoscenze sugli strumenti di verifica e degli aspetti amministrativi, fiscali e contabili del lavoro autonomo.
Livello 5	Conoscenza delle caratteristiche individuali dei singoli partecipanti che fanno parte dell'impresa e dei processi comunicativi-relazionali di stimolare, di guidare, di controllare il lavoro degli altri, delegando loro più o meno certe responsabilità.
Livello 6	Conoscere gli strumenti di comunicazione necessari per porsi in relazione con i destinatari interni ed esterni dell'impresa.
Livello 7	Conoscenza dei principali processi comunicativi e conoscenza teorica e pratica di una lingua straniera.
Livello 8	Conoscenza degli strumenti innovativi di marketing e delle nuove soluzioni tecnologiche

Tabella 2.2 Sintesi dei livelli QEQ e Abilità/Capacità Imprenditoriali.

Livelli di apprendimenti (QEQ)	ABILITÀ/CAPACITÀ IMPRENDITORIALI
Livello 1	Capacità di pianificazione parziale e globale del lavoro, di organizzazione dell'attività e di raccogliere informazioni.
Livello 2	Capacità di rendicontazione, di messa a registro di materie e forniture e di analizzare e gestire le voci di spesa. Capacità di adeguare il servizio offerto alle esigenze della clientela di erogare il servizio.
Livello 3	Capacità di gestione aziendale, di analizzare il mercato, di aggiornarsi, di orientarsi nel mercato. Capacità specifiche del settore di riferimento e d'individuare la clientela, i fornitori, i prodotti.
Livello 4	Capacità di analisi, di valutazione, di comunicazione, di gestione delle persone e determinazione nel raggiungere gli obiettivi, di assumere rischi, di iniziativa e determinazione per risolvere problemi
Livello 5	Capacità di leadership, di delega, di individuare i propri punti di forza e di individuare i propri punti di debolezza.
Livello 6	Capacità di confrontare i dati statistici con i dati di realtà, di anticipare gli eventi e di utilizzare e comprendere le nuove tecnologie dell'informazione e di articolare le diverse medie.
Livello 7	Capacità di utilizzare la lingua straniera come strumento d'accesso al mondo dell'informazione.
Livello 8	Capacità di innovazione nella vita personale e sociale.

Gli indicatori per riconoscere le competenze e fare un Analisi di Competenze Imprenditoriali sono:

Tabella 2.3 - Indicatori delle Competenze Imprenditoriali.

Competenze	Indicatori
Sapere pratico	Saperi che nascono dall'esperienza, con gli scambi tra le persone indipendentemente dal contesto.
Sapere Tecnico	Saperi formalizzati e codificati da un determinato settore.
Orientamento al risultato	Determinazione a perseguire un obiettivo e percezione di avere un forte controllo della situazione.
Leadership	Attitudine alla dirigenza
Autonomia	Necessità di avere un proprio spazio autonomo di decisione e di scelta e un'area trasversale denominata "Attitudine Imprenditoriale".
Need for Self-Empowerment	Spinta alla realizzazione mediante il proprio lavoro
Need for Achievement	Spinta ad ottenere fama e successo sociale
Innovazione	Atteggiamento e curiosità verso il nuovo
Flessibilità	Tendenza a riorientare i propri obiettivi in base alla situazione
Adattabilità	Capacità di percepire i mutamenti ambientali e di adattarsi ad essi

Fonti: Materiale prodotto dallo staff, Centro di Imprenditoria Giovanile, aprile 2011 e Cubico *et al.*, 2010.

Potenziale imprenditoriale nei ricercatori dei laboratori universitari

Le università sono chiamate a contribuire allo sviluppo economico e il favorire brevetti, licenze e supporto nello spin-off dei ricercatori in esse impiegati, è un modo di fare questo. L'imprenditorialità accademica è diventato un canale sempre più importante attraverso il quale le università contribuiscono allo sviluppo economico → in questo senso, molte università possono investire risorse per rafforzare le competenze di spin-off dei ricercatori. Il ruolo delle università (in questi anni di difficoltà economiche e la recessione) sta aumentando, nel senso che hanno le responsabilità di dare maggiore attenzione e ad investire per aiutare gli scienziati a processi di spin-off e trasferimento tecnologico.



Negli ultimi decenni siamo stati testimoni dell'emergere di università imprenditoriale come risposta alla crescente importanza della conoscenza nei sistemi di innovazione nazionali e regionali e il riconoscimento che l'università è un inventore conveniente e creativo e un agente di trasferimento di conoscenza e tecnologia.

In questo scenario, il sistema universitario italiano ha lavorato per migliorare le competenze in brevetti e licenze di attività attraverso l'istituzione del **TTO (Technology Transfer Office)**, che studia spin-off accademici e le attività connesse ai servizi che favoriscono il trasferimento di tecnologia tra università e imprese → i dati del TTO hanno dimostrato l'importanza di porre attenzione sullo sviluppo di ricerche legate al trasferimento tecnologico nelle università, considerando che le università di maggior successo, hanno strategie più chiare verso lo spin-off di imprese e sono risultate possedere una maggiore expertise e reti, che possono essere importanti nella promozione di imprese.

Vi è stata una ricerca nella regione Veneto (Start Cup Veneto, che riguarda le scuole superiori del Veneto), la quale riconosce che **il potenziale**

imprenditoriale e le intenzioni per gli scienziati che lavorano nei laboratori, possa essere influenzato da diverse variabili, quali:

- il capitale umano;
- le competenze da essi posseduto;
- la rete personale;
- l'atteggiamento;
- l'attitudine.

Gli obiettivi della prima fase della ricerca sono molteplici:

- individuare i diversi ruoli svolti dai ricercatori nei laboratori;
- individuare le competenze acquisite;
- misurare l'attitudine imprenditoriale e il livello di intenzione imprenditoriale;
- individuare quali variabili hanno effetti sul potenziale imprenditoriale;
- definire l'immagine del lavoro autonomo e del lavoro imprenditoriale.

I soggetti della ricerca era un gruppo di ricercatori dell'università, la maggioranza erano maschi e di età media sui 30 anni, e i risultati della ricerca, hanno mostrato che l'attitudine verso il lavoro autonomo/imprenditoriale è caratterizzata dalla scelta di aggettivi quali: libero, prestigioso, attivo, stimolante, vario, flessibile, nuovo e soddisfacente, mentre il lavoro dipendente è descritto in maniera completamente opposto: vincolato, noioso e rigido. Una variabile che ha un effetto positivo importante e significativo sul comportamento imprenditoriale è la rete di conoscenze (parenti, amici...): le persone con una famiglia o una rete sociale che vede la presenza di imprenditori hanno un'immagine più positiva del lavoro autonomo e presentano un maggiore successo professionale → l'intenzione di iniziare una nuova impresa si presenta legata ad un atteggiamento positivo verso l'imprenditorialità.

La maggior parte dei nostri scienziati percepisce di avere migliorato le proprie competenze durante l'esperienza professionale nel laboratorio (migliorate le competenze sociali, tecniche, manageriali ed amministrative) e percepiscono che queste qualità professionali possono essere trasferite ad un futuro lavorativo. I ricercatori con un network imprenditoriale presentano una più elevata consapevolezza delle loro competenze manageriali, più degli altri soggetti che percepiscono invece di aver acquisito soprattutto competenze

amministrative → da questo, possiamo dedurre che **il contatto con altri imprenditori permette una maggiore coscienza delle proprie capacità in ambito gestionale.**

Definiamo l'attitudine imprenditoriale come il **potenziale verso la creazione di impresa e il lavoro autonomo**. I fattori maggiormente presenti sono:

- Innovatività → curiosità verso il nuovo;
- Need for self-empowerment → desiderio di realizzare se stessi attraverso il lavoro, aldilà di riscontri economici.

All'opposto, l'autonomia (ovvero la necessità di avere un proprio spazio di decisione e scelta) è il fattore meno presente nel profilo imprenditoriale. In particolare, abbiamo riscontrato correlazioni interessanti tra il successo professionale e l'attitudine imprenditoriale, in particolare con 3 fattori:

1. Orientamento al risultato → tendenza alla creatività e innovazione, grado di raggiungimento degli obiettivi e percezione di poter controllare la situazione;
2. Leadership → attitudine alla dirigenza;
3. Innovatività.

L'importanza del background personale, delle competenze acquisite e dell'esperienza in una posizione manageriale sono riconosciute come variabili importanti nel successo imprenditoriale. In particolare, il punteggio nella leadership è incoraggiante, dato che questo specifico tratto che caratterizza gli imprenditori rappresenta una qualità in grado di convincere i clienti e i collaboratori, dipinge una visione edificante e che entra in risonanza con i desideri di coloro che hanno bisogno di rispettarla, in modo tale da ispirare fiducia che questa visione è realizzabile. Inoltre, la maggior parte dei nostri scienziati sono spinti dalla motivazione di realizzazione: un fattore importante nel processo di creazione d'impresa → in particolare, il bisogno di realizzazione è correlato positivamente al successo del business. L'innovatività è direttamente legata alla creazione e al successo di un'impresa; l'imprenditore ha un punteggio più alto di self*efficacy rispetto al lavoratore dipendente; l'effetto della propensione al rischio è significativa.

I fattori emersi legati al potenziale imprenditoriale sono 10:

- Fattore I (13.5% della varianza): *Io ed il mio capitale* (età, esperienze, successi professionali, competenze manageriali, motivazioni, orientamento al risultato, leadership)
- Fattore II (12.81%): *Futuro* (lavoro future, flessibilità)
- Fattore III (6.3%): *Ambiente e Tecnologia* (brevetti, competenze tecniche, adattabilità, realizzazione)
- Fattore IV (5.88%): *Io e le mie caratteristiche* (genere, formazione)
- Fattore V (5.64%): *Miglioramento* (innovazione, autonomia)
- Fattore VI (5.13%): *Compito* (attribuzione del successo, attribution of success, competenze amministrative)
- Fattore VII (5.06%): *Relazioni Sociali* (competenze sociali)
- Fattore VIII (4.76%): *Network e tecnologia* (amici imprenditori, conoscenze tecniche)
- Fattore IX (4.84%): *Responsabilità*
- Fattore X (4.57%): *Autorealizzazione*.

Competenze chiave per l'imprenditorialità

Nel 2010 è stato finanziato dalla regione Veneto il progetto "Analisi delle competenze dell'imprenditore" che ha come obiettivo finale lo sviluppo di modelli, strumenti e processi per analizzare e validare le competenze chiave legate o legabili all'imprenditorialità. Per realizzare questa ricerca è stato messo a punto il questionario di analisi delle competenze imprenditoriali (**QuACI**) composto da 9 parti e i dati raccolti attraverso tale questionario, sono stati inseriti in matrici di dati. L'età media degli imprenditori è poco più di 40 anni e quasi l'80% del gruppo di imprenditori è in contatto con altri imprenditori (presentando quindi almeno 2 persone nel network) e la maggior parte di questi contatti sono di tipo amicale. Le imprese rappresentate dal campione in oggetto della ricerca sono soprattutto di tipo non-familiare ed operano nel settore dei servizi e del commercio. Per quanto riguarda la forma giuridica e fatturato, si evidenziano differenze di genere:

- le donne creano maggiormente ditte individuali e sono meno liberi professionali;
- le aziende create da donne hanno però fatturati sensibilmente inferiori di quelle maschili.

Vediamo, a questo punto, la fase di avvio dell'impresa → il capitale investito, quasi il 40% ha investito non più di 20 mila euro e di conseguenza, possiamo capire che si può creare impresa senza investire cifre elevate (questo va in contraddizione con l'idea dei giovani, i quali pensano che sia necessario investire cifre molto più considerevoli). Nelle fasi di avvio di impresa, cruciali per il successo, spesso di fa riferimento al supporto di diversi servizi, infatti i nostri imprenditori si servono soprattutto del commercialista, delle banche e dei parenti; mentre delude l'utilizzo dei contatti via web (quali forum e community) → il genere è una variabile che incide sul supporto ricevuto dalle banche: se gli uomini affermano di aver avuto il supporto richiesto nel 97% dei casi, per le donne questo avviene per il 72%, evidenziando che le donne hanno difficoltà a ricevere fiducia dal sistema bancario.

(Molti imprenditori, inoltre, sottolineano come sufficienti le conoscenze che avevano a disposizione nella fase di avvio dell'impresa).

Altra fonte di forza nella fase iniziale del processo di creazione di un'impresa è la **spinta motivazionale**, a caratterizzare i nostri imprenditori c'è soprattutto la voglia di affermazione e di sviluppare la propria idea. Meno forti, dato positivo, le motivazioni di fuga: in diverse ricerche si è visto che il successo imprenditoriale è maggiormente legato alla voglia di realizzazione di sé e delle proprie idee, rispetto alle spinte di reazione a qualcosa di non soddisfacente → gli uomini presentano una media di spinta al miglioramento delle condizioni economiche molto superiore rispetto alle donne → inoltre, molti imprenditori per avviare un'impresa, si avvalgono di consulenti e di altri imprenditori e ritengono poco che i parenti e gli amici potrebbero dare supporti economici. Una parte importante della ricerca svolta è contrata a comprendere quali siano le competenze utili alla scelta imprenditoriale ed in particolare, si è evidenziato che una persona che vuole creare un'impresa, deve essere contraddistinta soprattutto da:

- **autonomia**;
- **flessibilità**;
- **spinta a realizzarsi**;
- **leadership**;
- **orientamento al risultato** → significativamente più importante per gli uomini rispetto che alle donne nella creazione di impresa.

Nella creazione di impresa, emergono le seguenti difficoltà:

- la burocrazia;
- la problematica di individuare i giusti soci e collaboratori;
- gli aspetti economici;
- le competenze specifiche e l'individuazione del settore più adatto;
- la fiducia nelle banche e la difficoltà a farsi conoscere sono individuati maggiormente da chi non ha una rete imprenditoriale;
- le caratteristiche personali.



Le difficoltà incontrabili nell'avvio di impresa sembrano essere considerate mediamente le stesse nei due generi, i maschi in modo significativi concordano di più nel dire che le differenze sono simili; le donne sottolineano come più elevati i sacrifici per il loro genere.

Capacità e attitudini possedute

Al gruppo degli imprenditori è stato chiesto di valutarsi secondo gli indicatori delle competenze imprenditoriali proposte dal documento dell'Unione Europea sull'Istruzine e Formazione, si ritengono discretamente muniti delle diverse capacità individuate, soprattutto per quanto riguarda la capacità di organizzazione, di comunicazione e di assumersi i rischi (un po' meno la capacità di delega e di messa a registro di clienti e fornitori). In particolare, gli imprenditori si sentono più capaci nel pianificare e nella leadership rispetto alle imprenditrici, che si valutano come più forti nella capacità di comunicazione e di messa a registro. In generale gli imprenditori ritengono di possedere attitudini buone per quanto riguarda i fattori di indipendenza, spirito di iniziativa, determinazione, anticipazione degli eventi → da notare, che il punteggio del TAI è molto inferiore alla media dell'autovalutazione delle attitudini che gli imprenditori si auto attribuiscono.

Un output ulteriore della ricerca è la messa a punto di una scala di autovalutazione delle competenze, che prende il nome di **Self-Evaluation Competences Scale (SEC-Scale)** ed in particolare, i componenti della SEC-Scale sono:

Indicatore 1: Titolo di studio

Il dato sul titolo di studio, nato dalla trasformazione in scala del livello di istruzione ci permette di associare un livello maggiore alla presenza di titoli di studio più elevati (interessante sottolineare che il 20% degli imprenditori è laureato).

Indicatore 2: Esperienza lavorativa precedente al lavoro imprenditoriale

Un item indaga gli anni di esperienza lavorativa prima di diventare imprenditori: la media è 8,71 anni (ds 6,81).

Indicatore 3: Conoscenza attuali del processo di Start-up aziendale

Gli imprenditori dichiarano di avere in questo momento abbastanza (52%) e molte (33%) conoscenze sulle diverse fasi del processo di avvio.

Indicatore 4: Conoscenze durante il processo di Start-up aziendale

Un altro elemento analizzato è la percezione di conoscenze presenti quando hanno creato la loro impresa: i dati sono inferiori (abbastanza 49%, molto 24%).

Indicatore 5: Motivazioni

Le motivazioni sono un impulso importante nella scelta imprenditoriale, nello start-up e durante gli anni di crescita. I nostri imprenditori indicano essere motivati principalmente dal desiderio di mettersi in gioco e dall'affermazione personale.

Con l'obiettivo di creare un modello che assimila il maggior numero di variabili coinvolte nella definizione delle competenze imprenditoriali in un modo che sia semplice e pertinente, abbiamo applicato l'Analisi Fattoriale, che rivela la presenza di 6 fattori e ci permette di evidenziare i legami tra le variabili in modo da aiutarci a individuare un modello che integra i diversi elementi:

1. Future e risorse: progetto a medio e lungo termine;
2. Vincoli: difficoltà, limite;
3. Capitale: esperienza, sostegno finanziario;
4. Rete e Territorio: conoscenze, parenti e amici;
5. Donne: genere, sacrifici femminili;
6. Formazione e assistenza: corsi.

La SEC-Scale presenta correlazioni significative con:

- Progetto a medio termine/5-anni come imprenditore ($r= 0,224$; $pvalue= .001$);
- Progetto a lungo termine /10- anni come imprenditore ($r= 0,203$; $pvalue= 0,004$);
- Soddisfazione del sostegno ricevuto dai familiari ($r= 0,328$; $pvalue= 0,044$);
- Il punteggio TAI ® presenta correlazioni significative con:
- Progetto a medio termine/5- anni come imprenditore ($r= 0,281$; $pvalue= .000$);
- Progetto a lungo termine /10- anni come imprenditore ($r= 0,264$; $pvalue= .000$);
- Soddisfazione del sostegno ricevuto dai familiari ($r= 0,362$; $pvalue= 0,026$);
- Soddisfazione del sostegno ricevuto dai libri ($r = 0,364$; $pvalue= 0,048$).