



# **ReS-Ricerca e Sviluppo per le politiche sociali**

Semestrale

Nuova Serie n. 2/2007

## **Direttore Scientifico**

Natale Ammaturo

## **Comitato Scientifico**

Salvatore Abruzzese, Giuseppe Acone, Yves Alpe, Andrea Barbieri, Roser Boix, Salvatore Casillo, Vincenzo Cesareo, Michele Cesaro, Pierre Champollion, Costantino Cipolla, Consuelo Corradi, Lucio D'Alessandro, Vincenzo Esposito, Giovannella Greco, Jean-Jacques Girardot, Pierfranco Malizia, Blanca Miedes, Giuseppe Moro, Achille Maria Notti, Mihai Pascaru, Luigi Reina, Annamaria Rufino, Tullia Saccheri, Maria Antonietta Selvaggio, Claudio Stroppa, Wilhelm Zoltan

## **Redazione**

Emiliana Mangone, Virginia Nunziata, Silvana Panza, Giovanna Truda

## **Direzione redazionale e amministrativa**

Via Vincenzo Alfano, 35 - Loc. San Vincenzo, 84085 Mercato San Severino (SA)

email: redazioneres@libero.it

## **Distribuzione**

Libreria Ruggiero, Via Ponte don Melillo, 84084 Fisciano (SA), telefax 089958260,

email: libreriaruggiero@tin.it

ISSN: 1970-9080

Aut. Trib. Salerno n. 753 del 10 ottobre 1989 – Sped. In A.P. art. 2 co. 20/DL 662/96

Reg. Campania – Contiene meno del 70% di pubblicità - © C.E.I.M. Editrice s.a.s.,  
Mercato San Severino (SA)

**Hanno collaborato a questo numero:**

*NaTale Ammaturo*, Università di Salerno

*Ignazia Bartholini*, Università di Palermo - Polo Didattico di Trapani

*Vincenzo Cesareo*, Università Cattolica Milano

*Consuelo Corradi*, LUMSA Roma

*Flora Di Donato*, Dottore di ricerca Università di Napoli Federico II e Université de Neuchatel

*Francesca Ferlazzo*, Università di Palermo - Polo Didattico di Trapani

*Annalisa Frigenti*, Ministero dell'Istruzione

*Jeff Hearn*, Swedish School of Economics, Helsinki, Finland; Linköping University, Sweden and University of Huddersfield, UK.

*Emiliana Mangone*, Università di Salerno

*Chiara Marcantonio*, Università di Palermo - Polo Didattico di Trapani

*Anna Rita Virgilio*, Università di Palermo - Polo Didattico di Trapani

Editoriale

5

**CONFRONTI**  
**Violenza e identità**

*Consuelo Corradi*

Alcune riflessioni sulla modernità e la violenza nella prospettiva della persona

9

*Jeff Hearn*

Un'elaborazione teorica per spiegare le violenze di uomini su donne conosciute.  
O, che cosa si può apprendere dalle violenze degli uomini contro donne conosciute

21

*Ignazia Bartholini*

Violenza estrema tra finzione e realizzazione identitaria

39

*Anna Rita Virgilio*

Violenza e infanzia abusata

53

*Ignazia Bartholini, Chiara Marcantonio*

Il bullismo: la violenza fra pari come modello emergente della relazione

67

*Francesca Ferlazzo*

Gioco d'azzardo: ricerca del rischio e proiezione "violenta"  
di sé sul tavolo da gioco

85

**CONTRIBUTI**

*Vincenzo Cesareo*

Per una semantica della soggettività.  
Il duplice volto del soggetto contemporaneo

119

*Natale Ammaturo*

Ancora sulla scuola

125

*Flora Di Donato*  
Una concezione *procedurale* dell'integrazione negli orizzonti  
della *post-modernità multi-culturale*  
131

*Annalisa Frigenti*  
La valutazione nella P.A.  
141

*Emiliana Mangone*  
Il *capitale intellettuale* come fattore strategico per lo sviluppo organizzativo  
153

Emiliana Mangone

## **Il capitale intellettuale come fattore strategico per lo sviluppo organizzativo**

Il XX secolo ha lasciato in eredità al nuovo millennio vecchie e nuove problematiche relative a disuguaglianze territoriali non solo di tipo economico, ma anche di sviluppo dell'umanità: le trasformazioni che i processi di globalizzazione<sup>1</sup> hanno prodotto non hanno certamente ridotto le disuguaglianze, anzi in molti casi si sono ampliate, tuttavia, non possiamo non considerare alcuni aspetti della globalizzazione che hanno caratterizzato soprattutto il lavoro e la sua organizzazione.

“L'incremento esponenziale della produzione di ‘beni immateriali’, unito alle nuove modalità di organizzazione del lavoro, tendenti a sfumare ogni rigida distinzione fra direzione ed esecuzione e a valorizzare l'attivazione delle attitudini comunicative dei lavoratori, crea le premesse per un massiccio coinvolgimento dei saperi e delle competenze culturali”<sup>2</sup>, nel presente lavoro faremo proprio riferimento a questi ultimi aspetti: in maniera specifica, ci occuperemo di *capitale intellettuale* quale fattore strategico per lo sviluppo delle organizzazioni. Per comprendere, però cosa sia il capitale intellettuale, come farlo crescere e gestire, e soprattutto perché è importante per lo sviluppo delle organizzazioni, è necessario chiarire le dimensioni culturali delle organizzazioni.

### 1. *Cultura e cambiamento organizzativo*

Uno degli elementi essenziali che contribuiscono a costituire un'organizzazione è la “persona”<sup>3</sup> o, per meglio dire, l'*essere umano*, elemento che più insinua disaccordo tra i vari studiosi a causa della sua variabilità, ma il nostro obiettivo, partendo proprio da questo presupposto, è quello di percorrere una

---

<sup>1</sup> Per un approfondimento sulle tematiche relative ai processi di globalizzazione rimandiamo a: Ammaturo N., *La dimensione della solidarietà nella società globale*, Milano, Franco Angeli, 2004; Bauman Z., *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma-Bari, Laterza, 1998; Beck U., *Che cos'è la globalizzazione*, Roma, Carocci, 2000 e *La società cosmopolita*, Bologna, il Mulino, 2003; Cesario V., Magatti M. (a cura di), *Le dimensioni della globalizzazione*, Milano, Franco Angeli, 2000; Giddens A., *Conseguenze della modernità*, Bologna, il Mulino, 1994 e *Il mondo che cambia*, Bologna, il Mulino, 2000.

<sup>2</sup> Zanini A., Fadini U., *Lessico postfordista. Dizionario di idee della mutazione*, Milano, Feltrinelli, 2001, p. 45.

<sup>3</sup> Secondo il modello di organizzazione di Leavitt (Leavitt H.J.), *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*, in March J.G. (a cura di), *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand McNally, 1965, denominato del “diamante” tra gli elementi essenziali che costituiscono un'organizzazione troviamo la struttura, i compiti (task), la tecnologia (strumenti) e le persone (agenti) o partecipanti.

strada che ci consentirà di capire l'influenza del *fattore umano* sulle dinamiche di carattere culturale che influenzano il funzionamento di un'organizzazione.

È necessario ricordare che il fattore umano diviene elemento centrale di studio con l'approccio delle Relazioni Umane nell'ambito più generale della prospettiva che vede l'organizzazione come sistema naturale, emersa dopo i risultati sorprendenti che si registrarono in seguito alla serie di esperimenti eseguiti negli stabilimenti Hawthorne<sup>4</sup>. I risultati di questi esperimenti mettevano in discussione la dimensione formale tipica del taylorismo<sup>5</sup>, attribuendo invece importanza alle dinamiche di carattere informale che assumeranno una rilevanza fondamentale nella prospettiva teorica che vede l'organizzazione come un sistema di azioni interdipendenti che non ricevono solo influenza dall'ambiente, ma lo influenzano anche: risulta dunque importante studiare i processi culturali e sociali che si realizzano all'interno delle organizzazioni per dissolvere la lacuna che si viene a creare tra teoria e prassi, e cioè tra il modo in cui dovrebbero funzionare questi sistemi complessi e il modo in cui essi in realtà funzionano.

È indubbio che la conoscenza umana interagisca con la vita e l'esperienza sociale, le funzioni cognitive dell'uomo non sono statiche: egli agisce a seconda del modo in cui comprende il suo ambiente; per raggiungere i suoi obiettivi gli occorre una percezione esatta del mondo che lo circonda, percezione che comprende sia cose che persone; ma il modo in cui l'individuo percepisce l'ambiente, fisico e sociale, è fortemente dipendente dalle azioni che esercita sull'ambiente stesso.

A partire dagli anni Settanta si sviluppano quelli che sono stati definiti approcci "morbidi" (*soft*)<sup>6</sup> o approcci "culturalisti"<sup>7</sup> allo studio delle organizzazioni, vale a dire quegli approcci che privilegiano tutti gli aspetti (culturali, simbolici, normativi, ecc.) che i soggetti esperiscono interagendo con le organizzazioni. Questo sviluppo è da attribuire fondamentalmente a due motivi strettamente connessi: il primo è l'insoddisfazione verso approcci *hard* che privilegiavano esclusivamente lo studio di aspetti strutturali; il secondo è rappresentato dalla tendenza di molte imprese di passare da un sistema di controllo di tipo burocratico ad uno basato sull'interiorizzazione da parte dei lavoratori dei valori e degli obiettivi dell'organizzazione per cui lavoravano: quest'ultimo aspetto aveva determinato di fatto la modifica dell'oggetto della ricerca mettendo i ricercatori di fronte a nuovi scenari riguardanti soprattutto strategie umane e non fattori strutturali. Si era reso, quindi necessario, "riscoprire la soggettività dell'azione umana, e in particolare di studiare le scelte strategiche del *management* alla luce della *cultura organizzativa*"<sup>8</sup>.

Il termine cultura, nel senso comune, assume una valenza di polisemia, ma per cultura in un'organizzazione possiamo intendere "l'insieme coerente di as-

<sup>4</sup> Alla sede di Hawthorne (presso Chicago) degli stabilimenti della Western Electric Company negli ultimi anni Venti e nei primi anni Trenta dello scorso secolo, si svolsero una serie di studi e di esperimenti che miravano all'analisi di alcuni elementi che caratterizzavano le relazioni umane all'interno dei reparti di produzione.

<sup>5</sup> Taylor F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass, 1967.

<sup>6</sup> Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, il Mulino, 2002.

<sup>7</sup> Scarcella Prandstaller S., *Sociologia dell'organizzazione*, Napoli, Esselibri, 2005.

<sup>8</sup> Ivi, p. 153.

sunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi”<sup>9</sup>, studiare quindi un’organizzazione significa studiare la sua cultura. La cultura organizzativa attribuisce all’organizzazione un’immagine precisa che la distingue da tutte le altre, “la cultura di un’organizzazione le conferisce identità, un senso di ciò che essa è e di ciò che deve compiere: le assicura, quindi, l’integrità”<sup>10</sup>. Ogni organizzazione viene costruita in parte da processi culturali messi in atto da una molteplicità di attori: gli individui prima di entrare in un’organizzazione hanno già un proprio bagaglio culturale relativo al contesto ambientale di appartenenza, essi, una volta entrati nell’organizzazione, si scontrano con i valori, le credenze, le conoscenze, il linguaggio e gli stili di vita diversi dai propri, devono confrontarsi e anche conformarsi alla cultura dell’organizzazione attraverso processi di socializzazione che consentono proprio la costruzione della cultura organizzativa. In tal modo è impensabile non considerare una interdipendenza tra la cultura dei singoli e la cultura organizzativa: l’ambiente esterno influenza le azioni messe in atto dall’organizzazione attraverso gli individui, ma l’organizzazione stessa però può essere vista come un meccanismo di influenza del comportamento degli individui; in altre parole “la cultura ‘esterna’ contamina continuamente quella ‘interna’; ma le risposte e le modalità operative che la singola organizzazione può adottare per adattarsi all’ambiente sono assai numerose e prevedono gradi diversi di successo e compatibilità”<sup>11</sup>.

La definizione di cultura organizzativa precedentemente richiamata è senz’altro complessa e per questo necessita di un ulteriore approfondimento di carattere esplicativo; nella definizione si richiama il concetto di cultura organizzativa come insieme di *assunti fondamentali*, con questa espressione Schein<sup>12</sup> fa riferimento al fatto che per conoscere una cultura organizzativa bisogna procedere secondo diversi livelli di approfondimento ed egli ne individua tre, ognuno dei quali si riferisce ad elementi impliciti o espliciti che combinati insieme producono come risultato la specifica cultura di un’organizzazione.

Il primo livello riguarda gli *artefatti*, questi rappresentano il visibile cioè i prodotti di un’organizzazione immediatamente osservabili (l’architettura, l’abbigliamento, il linguaggio, la tecnologia, ecc.), ma non per questo facilmente interpretabili. Lo studio di questo elemento rappresenta il primo livello dell’analisi organizzativa; il secondo livello riguarda i *valori espliciti*, che si riferiscono ai valori sui quali è fondata l’azione dell’organizzazione e soprattutto agli obiettivi. In particolare si fa riferimento ai discorsi e alle ideologie che nascono all’interno di un’organizzazione e che sono apprese e condivise da tutti i

<sup>9</sup> Schein E., *Cultura d’azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Milano, Guerini e Associati, 1998, p. 35.

<sup>10</sup> Novara F., Sarchielli G., *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna, il Mulino, 1996, p. 323.

<sup>11</sup> Ferrante M., Zan S., *Il fenomeno organizzativo* cit., p. 108.

<sup>12</sup> Schein E., *Culture d’impresa. Come affrontare con successo le transazioni e i cambiamenti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2000.



partecipanti per rafforzare il senso di appartenenza e il consenso; terzo ed ultimo livello riguarda gli *assunti di base*, questi si riferiscono alle convinzioni radicate e date per scontate, tanto da non essere espresse e tali che, spesso, i partecipanti all'organizzazione non ne sono completamente consapevoli. Essi rappresentano il cuore dell'organizzazione; questo è il livello di approfondimento più importante per l'analisi organizzativa anche se allo stesso tempo è quello più difficile da attuare proprio per la natura degli assunti.

Alla luce di quanto evidenziato ci si chiede come nascono o si formino gli assunti fondamentali. La risposta è piuttosto semplice: la cultura si forma sempre all'interno di un gruppo e tanto più i componenti del gruppo hanno condiviso significati ed affrontato problemi in maniera coesa, tanto più la cultura è forte, radicata ed articolata. Tuttavia, per la stabilità e la sopravvivenza dei gruppi e quindi delle organizzazioni due ordini di problemi richiedono un'attenzione particolare: da una parte abbiamo problemi di adattamento esterno, dall'altra parte troviamo problemi di integrazione interna. I primi riguardano il gruppo in relazione all'ambiente esterno, i secondi riguardano la capacità del gruppo interno di integrarsi e funzionare quale gruppo di lavoro: "le soluzioni apprese ai problemi di adattamento esterno e di integrazione interna saranno specifiche e proprie di ogni singola organizzazione e una volta ritenute valide diventeranno patrimonio culturale di quella organizzazione e verranno trasmesse ai nuovi entrati"<sup>13</sup>. La trasmissione della cultura organizzativa può considerarsi abbastanza semplice se consideriamo i processi di socializzazione cui sono sottoposti i "nuovi ingressi", tuttavia anche il processo di socializzazione deve essere scisso in due momenti: l'attivazione e l'apprendimento<sup>14</sup>.

In altre parole affrontare lo studio della cultura organizzativa ci obbliga a fuoriuscire da una visione individuale e tenere invece conto di una dimensione intermedia, che è appunto il collettivo come sistema sociale e culturale, caratterizzato da codici interpretativi condivisi, da modalità comuni di interpretare le regole, da competenze specifiche caratterizzanti conoscenze e abilità; in questo modo, come oramai concordano gli studiosi della formazione, l'apprendimento organizzativo prosegue lungo tutto l'arco della vita (*lifelong learning*) e consiste nella disposizione a modificare i comportamenti che non sono più rispondenti alla situazione che è in continua trasformazione, questo comporta come ovvia conseguenza la modifica di quegli assunti fondamentali che caratterizzano la

<sup>13</sup> Ferrante M., Zan S., *Il fenomeno organizzativo* cit., p. 110.

<sup>14</sup> Il termine attivazione si riferisce al "ruolo attivo del soggetto nel determinare le cause o le premesse a monte di eventi ed effetti che incidono sul comportamento. Da questo punto di vista sosteniamo che gli individui sono pro-attivi nei confronti del loro ambiente (cioè lo costruiscono attivamente), piuttosto che re-attivi (cioè si adattano a un ambiente dato): riferirsi alla pro-azione non esclude l'adattamento, cioè il fatto che gli individui cercano un equilibrio tra i propri bisogni e le possibilità di azione offerte dal contesto in cui agiscono" (Ferrante M., Zan S., *Il fenomeno organizzativo* cit., p. 112), mentre con il termine apprendimento, che non deve essere utilizzato così come usato nell'accezione generale di senso comune, intendiamo "la modificazione stabile di un comportamento a seguito della rilevazione di un errore" nel caso dell'organizzazione ciò non basta poiché non è sufficiente la modifica del comportamento di un membro del gruppo, ma "l'apprendimento collettivo esige che si modifichi in maniera stabile il comportamento del gruppo in sé" (Ivi: 118).

cultura di ogni organizzazione e determinano anche il cambiamento organizzativo.

Il cambiamento organizzativo è strettamente legato al cambiamento culturale, infatti non è possibile cambiare la struttura sociale di un sistema senza cambiare gli atteggiamenti e le percezioni delle persone, ma la struttura e gli atteggiamenti non sono altro che *artefatti* della cultura, e se si pensa di cambiare gli *artefatti* senza affrontare gli *assunti di base* ad essi soggiacenti, non si riuscirà a realizzare un cambiamento efficace, ma prima di affrontare nello specifico questo argomento si rende necessario, per rendere più agevole la lettura delle pagine che seguiranno, un breve approfondimento sulle tipologie e sulle funzioni della cultura organizzativa.

Dalle prime teorizzazioni di Schein le dimensioni culturali, che fino ad allora erano state trascurate, assumono una notevole rilevanza nello studio delle organizzazioni, unica nota negativa dell'approccio *soft* proposto da quest'Autore è la forte assolutizzazione della sua applicazione; in realtà le culture organizzative sono differenti a seconda delle organizzazioni prese in esame, ma in molti casi anche all'interno della stessa organizzazione (nei differenti reparti o divisioni) gli *assunti fondamentali* sono assimilati e condivisi a diversi livelli: alla luce di ciò condividiamo l'idea della Martin<sup>15</sup> secondo cui anche il concetto di cultura organizzativa come quello di cultura debba essere relativizzato e si può quindi, parlare addirittura di sub-culture all'interno delle organizzazioni a seconda del gruppo di lavoratori cui si fa riferimento (es. dirigenti, progettisti, ecc.).

La cultura è, quindi, una determinante importantissima dell'azione organizzativa, in sé sono presenti sia le regole che governano il gruppo sia le caratteristiche che contraddistinguono il gruppo stesso: la cultura, da una parte, permette la legittimazione dell'organizzazione, dall'altra parte presenta un valore intrinseco che prescinde dalla sua fruibilità o meno; queste peculiarità caratterizzano le funzioni della cultura organizzativa consentendo all'organizzazione di sopravvivere rispetto all'ambiente esterno, favorendo l'integrazione interna e riducendo l'ansia che si può scatenare in situazioni non previste o di trasformazione nei soggetti appartenenti al gruppo; in altre parole, la cultura organizzativa assume la funzione di informazione, controllo e di alleviamento dell'ansia, "i gruppi e le organizzazioni si trovano a dover affrontare problemi interni ed esterni, imparano con l'esperienza ad affrontarli e le reazioni percettive, cognitive ed emotive che vengono apprese entrano a far parte integrante della cultura di base. In situazioni di eccessiva incertezza o pressione cognitiva, le persone proverebbero elevati livelli di ansia se non potessero distinguere, nella massa degli stimoli, quelli che sono importanti da quelli che non lo sono. Quando imparano a pensare al loro compito primario, come porsi degli obiettivi, come trovare ad utilizzare mezzi e sistemi informativi, e si accordano sul modo in cui comunicare, rapportarsi con gli altri, gestire il proprio lavoro quotidiano, gli uomini elaborano anche un sistema per selezionare, nella massa di segnali, quelli a cui fare attenzione ed una serie di criteri per reagire ad essi. Gli assunti culturali operano come un articolato meccanismo di filtri e di leoni che aiutano cia-

---

<sup>15</sup> Martin J., *Cultures in Organizations: three perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992.

scuno a percepire ed a concentrarsi sulle porzioni pertinenti dello spazio sociale, senza i quali proverebbe una sensazione di incertezza e di carico eccessivo. L'individuazione di soluzioni culturali permette di rilassarsi in una certa misura, ed una delle ragioni per cui molti si oppongono al cambiamento culturale è che rinunciare agli assunti che danno all'ambiente organizzativo una certa stabilità provoca, per forza di cose, ansia, anche se altri assunti possano risultare più funzionali<sup>16</sup>.

A questo punto non resta che verificare la relazione tra la cultura e il cambiamento organizzativo; fermo restando il fatto che le organizzazioni, come oramai appurato da molti teorici, cambiano poco e i motivi di questo scarso cambiamento sono riconducibili al fatto che:

- a) gli scambi messi in atto tendono ad annullare tutte le spinte al cambiamento;
- b) l'organizzazione tende a riprodurre nel tempo tutti gli assetti culturali e strutturali originari;
- c) lo status quo è rafforzato dai processi di istituzionalizzazione sia interni sia esterni, è da considerare la peculiarità della cultura quale elemento che tende maggiormente a persistere essendo il suo riorientamento un processo di lungo termine.

Quanto evidenziato fa emergere una diretta relazione tra la cultura organizzativa e il cambiamento delle organizzazioni: è sempre presente infatti, nella cultura organizzativa una tensione tra l'innovazione e la tendenza a conservare il patrimonio precedentemente acquisito; la cultura dell'organizzazione "è continuamente in formazione perché è sempre in atto qualche tipo di apprendimento circa il modo di porsi in rapporto con l'ambiente e il modo di gestire gli affari interni. Si crea così una tensione tra l'esigenza di conservare il patrimonio degli assunti formati con l'esperienza precedente e l'esigenza di verificarli e adattarli alle novità che li sfidano"<sup>17</sup>.

La cultura organizzativa non è qualcosa di immutabile, ma allo stesso tempo non può essere modificata rapidamente così come avviene per altri elementi dell'organizzazione di natura strutturale e ciò è dimostrato anche dal fatto rilevante che la cultura non è solo patrimonio dei membri già presenti nell'organizzazione; d'altronde per la sopravvivenza del gruppo e quindi dell'organizzazione essa deve essere trasmessa ai nuovi membri: "la trasmissione può essere relativamente semplice se i nuovi membri sono persone giovani, non ancora formate. Ma può essere un'operazione delicata se i nuovi membri, soprattutto se introdotti ai livelli alti dell'organizzazione, portano con sé idee e valori già acquisiti in altre esperienze. In questi casi è possibile che siano i nuovi membri a provocare dei cambiamenti nella cultura dell'organizzazione in cui entrano"<sup>18</sup>. I membri dell'organizzazione, o quello che viene definito *fattore umano*, assumono una rilevanza fondamentale nei processi di cambiamento delle organizzazioni soprattutto per il modo in cui essi sono formati alla nuova cultura con la quale entrano in contatto. La formazione delle risorse umane in una

<sup>16</sup> Schein E., *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica* cit., p. 14.

<sup>17</sup> Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo. La questione organizzativa*, Milano, Franco Angeli, 2002, vol. 3°, p. 102.

<sup>18</sup> Ivi, pp. 102-103.

concezione della produzione e del mercato del lavoro di tipo postfordista non può più essere sottovalutata, essa deve focalizzarsi sui continui adattamenti tra il gruppo di individui e la struttura dei ruoli a sostegno di un programma di sviluppo più che di cambiamento delle organizzazioni.

## 2. *La nuova concezione del lavoro e la formazione delle risorse umane*

Nel passaggio dalla società industriale alla società post-industriale si è registrato anche la trasformazione del lavoro: l'evoluzione della tecnologia, la crisi delle organizzazioni fondate sul modello burocratico e lo sviluppo di un'economia dei servizi, ha provocato un divario tra lo sviluppo dei profili professionali e lo sviluppo organizzativo-professionale. La rivoluzione determinata dall'avvento delle nuove tecnologie negli ultimi decenni ha modificato non solo le modalità di lavoro ma l'organizzazione stessa del lavoro: sono nate nuove figure professionali e la tecnologia che era considerata, in molti contesti, il sostituto "ideale" delle manodopera si è rivelata improduttiva senza la presenza della creatività umana, "lo sviluppo scientifico e tecnologico autorizza oggi l'estensione delle tecnologie multimediali, affinché l'uomo prenda coscienza con macchine sempre più sofisticate che, se da una parte facilitano il lavoro dell'uomo, dall'altra tolgono quella creatività che è propria dell'uomo; però, si è presa coscienza che il software non può essere produttivo senza l'aiuto dell'uomo, per cui nel mondo del lavoro è ancora una volta l'uomo che attraverso la sua creatività riesce a produrre"<sup>19</sup>.

La concezione del lavoro, quindi, è cambiata e continua a trasformarsi: l'introduzione delle tecnologie, le differenti forme di lavoro flessibile hanno accentuato l'importanza delle risorse umane come fattore strategico per la competitività in un mercato globalizzato; quest'ultimo aspetto ha fatto sì che le organizzazioni rivolgersero un'attenzione particolare allo sviluppo delle risorse umane e in modo particolare all'approfondimento e al miglioramento della "conoscenza" di questi tramite percorsi formativi specifici. La formazione, quindi, è "uno dei collanti della catena dell'innovazione (invenzione-innovazione-diffusione) che costituisce il fattore competitivo peculiare del sistema economico moderno. Ma perché la formazione possa svolgere appieno questa funzione, sono necessarie scelte precise a livello contenutistico e organizzativo"<sup>20</sup>.

Il problema della formazione professionale associato ad una formazione culturale e di base, comincia a manifestarsi solo dopo la seconda rivoluzione industriale, tuttavia, specialmente nel contesto italiano e almeno fino agli anni Settanta è prevalso un punto di vista che riteneva la formazione un costo più che un investimento per le aziende, tanto che queste ultime avevano delegato la formazione tecnico-professionale a strutture pubbliche (in primo luogo la scuola) che non erano però, in grado di garantire efficacemente tale servizio. Superata la logica del breve periodo le imprese si sono attrezzate per superare l'*impasse* delle strutture pubbliche nel creare nuovi e più efficaci sistemi di formazione. La creazione di questi nuovi sistemi di formazione ha seguito principalmente due vie

<sup>19</sup> Rosati L., *Creatività e risorse umane*, Brescia, La Scuola, 1997, p. 208.

<sup>20</sup> Moro G., *La formazione nelle società post-industriali*, Roma, Carocci, 1998, p. 24.

di sviluppo: da una parte si è concretizzato un processo interno alle imprese che ha prodotto la nascita delle "scuole aziendali" in grado non solo di formare, ma anche di controllare e garantire il ricambio dei lavoratori; dall'altra parte un processo esterno alle aziende che ha determinato la nascita di strutture o agenzie formative per la preparazione dei quadri e dei manager, rappresentando queste ultime anche l'unico mezzo di collegamento con il sistema scolastico ed universitario<sup>21</sup>. La nuova domanda di formazione che si andava configurando che assumeva sempre più gli aspetti di quella che poi sarà definita "formazione continua" (*lifelong learning*), aveva prodotto un'evoluzione delle strutture preposte a tale funzione: fare formazione era diventata un'azione caratterizzata sempre meno dall'improvvisazione, mentre formarsi era sempre più un fatto inevitabile.

In una situazione così configurata, la formazione assume sempre meno la funzione compensatrice per assumere quella di regolazione del sistema, essa permette ai soggetti di adattarsi ai rapidi cambiamenti: una formazione che non è più solo trasmissione della conoscenza, ma che promuova le capacità di *apprendere ad apprendere* (*learning by learning*), cioè apprendere dalle esperienze lavorative quotidiane; il lavoratore non è più l'alienato di marxiana memoria, ma è parte attiva coinvolta nei processi di produzione e in tutti i processi di sviluppo dell'impresa che diviene bene comune. I lavoratori hanno raggiunto nuovi orizzonti con la continua formazione: hanno acquisito nuove conoscenze, conoscenze che rappresentano la ricchezza futura delle imprese, ma l'attenzione nel progettare la "società della conoscenza" non è rivolta alla conoscenza in sé ma al modo di acquisirla. In altre parole, la conoscenza acquisita dai lavoratori non è fine a se stessa, nel senso che essa deve circolare ed essere condivisa all'interno dell'impresa al fine di acquisire sempre maggiore sapere, si deve attuare quello che Drucker<sup>22</sup> ha definito conoscenza-in-azione (*working knowledge*): la concreta e fattiva professionalizzazione dei lavoratori si può realizzare solo se essi stessi attuano processi di apprendimento continui, che potrebbero "rappresentare una modalità di lavoro efficace per patrimonializzare gli apprendimenti del passato, contribuendo ad alimentare la 'memoria' sia individuale sia organizzativa, e per utilizzarli nella progettazione del futuro"<sup>23</sup>, riconoscendo la differenza di sé rispetto all'altro e la differenza dell'altro rispetto a sé, ampliando, in tal modo, i possibili modi di operare e di essere nel proprio lavoro. I lavoratori sono inseriti in un contesto organizzativo che possiede propri luoghi, tempi e simboli, che risultano essere fondamentali nei processi cognitivi di autosegnificazione, che ognuno attiva rispetto alla propria esperienza di lavoro, "in questo senso i luoghi di lavoro, pur accidentali e temporanei ma concreti e vissuti, svolgono una funzione fondamentale nei processi di acquisizione e sviluppo di conoscenza-in-azione (*working knowledge*). In altre parole, la vita organizzativa con i suoi tempi, luoghi, intrecci e simboli gioca un ruolo determinante nella comprensione dei processi di autosegnificazione che ciascuno attiva nei

<sup>21</sup> Boldizzoni D., *Oltre la formazione apparente: investimenti in educazione e strategie di sviluppo*, Milano, Il Sole 24 ore Libri, 1984.

<sup>22</sup> Drucker P.F., *Il grande cambiamento*, Milano, Sperling & Kupfer, 1996.

<sup>23</sup> Cortese G., Rossi A., *Il quotidiano apprendimento nelle organizzazioni*, in "Animazione sociale", n. 3, 2002, pp. 64-75, p. 74.

confronti della sua esperienza di lavoro”<sup>24</sup>.

La domanda di formazione cresce e si differenzia soprattutto da parte degli adulti che devono riuscire a tenere il passo con le veloci trasformazioni che si registrano nel mercato del lavoro e nella produzione di beni e servizi. La formazione non deve più essere considerata solo un investimento per l’acquisizione di un adeguato reddito ed una posizione di prestigio, essa ha un valore in sé: è un capitale intangibile che contribuisce all’esercizio dei diritti di cittadinanza<sup>25</sup> e al miglioramento della qualità della vita.

La formazione diviene fattore strategico di sviluppo organizzativo in particolare se essa è orientata all’innovazione e al miglioramento dei prodotti o servizi per i clienti. Non è più solo lo strumento capace di valorizzare il potenziale delle risorse umane, ma è un elemento di supporto strategico ai fattori (tecnologici, economici ed organizzativi) che determinano gli indirizzi di crescita e sviluppo delle organizzazioni: d’altronde la formazione stessa deve coniugarsi con la mutata idea di organizzazione. Si rende necessario integrare quello che è l’apprendimento individuale, basata fondamentalmente sulla creatività dei singoli, e quello che rappresenta l’apprendimento organizzativo, fondato su operazioni prevalentemente di sistema e ripetitive all’interno della struttura: la *lean organization* (l’organizzazione snella) che ha praticamente imperato nell’ultimo ventennio dello scorso secolo è stata sostituita dalla *learning organizations* (l’organizzazione che apprende), approccio che considera l’organizzazione come un sistema entro cui vengono elaborate ed interpretate le informazioni per risolvere problemi, creando quindi altra conoscenza<sup>26</sup>; in questo tipo di organizzazione sono molto importanti i modi in cui l’informazione e la trasmissione del sapere vengono effettuati. Le attività di formazione diventano una funzione dell’azienda che ispirandosi alle *learning organization* dispongono modalità operative che si configurano come gruppi di lavoro: le informazioni acquisite per la risoluzione di problemi non sono elaborate solo tramite l’interazione con il contesto entro cui vengono prodotte, ma subiscono un’elaborazione da parte di tutti i membri componenti il gruppo di riferimento; procedendo su queste modalità, non sono generate solo le informazioni utili alla soluzione dei problemi ma si producono nuove conoscenze.

La formazione che si rifà a questo approccio è ben lontana come concezione da una formazione di tipo tradizionale basata su metodologie didattiche di tipo pedagogiche e lontana dai contesti lavorativi e dalle modalità operative dei lavoratori, oggi, l’apprendimento organizzativo non può essere separato dalle pratiche sociali e dall’interazione dei lavoratori: non è separata dal lavoro, tutt’altro essa si sviluppa in comunità lavorative. Emergono, a questo punto, due aspetti della formazione delle risorse umane che non possono essere trascurati: il primo riguarda la nascita e la diffusione di nuove conoscenze e capacità tali che consentano ai lavoratori di adeguarsi a regole di relazioni all’interno dell’azienda; il secondo, riguarda tutti gli altri aspetti connessi all’interazione

---

<sup>24</sup> *Ibidem*

<sup>25</sup> Besozzi E. (a cura di), *Navigare tra formazione e lavoro*, Roma, Carocci, 1998.

<sup>26</sup> Nonaka I., *Come un’organizzazione crea conoscenza*, in “Economia & Management”, n. 3, 1994, pp. 14-37.

umana, quali ad esempio il potere, i gradi di autonomia e di libertà, effetti che spesso vengono trascurati dal sistema<sup>27</sup>. La coniugazione di questi due aspetti offre ai lavoratori la possibilità di costruire il proprio percorso formativo attraverso processi di costruzione della realtà sociale. Berger e Luckmann<sup>28</sup> hanno ben descritto come la realtà che l'individuo costituisce è costruita quotidianamente attraverso un processo di socializzazione che non è solo apprendimento ed interiorizzazione, ma anche esteriorizzazione ed oggettivazione; gli individui, per mezzo delle interazioni e delle azioni quotidiane, costruiscono una realtà soggettivamente significativa e oggettivamente fattuale: l'individuo, dunque, si conforma alle istituzioni sociali esistenti oltre a ricrearle; la realtà sociale è costruita dall'uomo e le organizzazioni, come parte della realtà sociale, sono costruite dai lavoratori.

Il modello emergente di formazione (*learning by learning*) si riconosce ed identifica con i processi di cambiamento organizzativo che spingono sempre più verso una organizzazione che qualifichi il personale attraverso una formazione mirata e personalizzata rispetto alle specificità dei fabbisogni aziendali. Il *learning by learning* non è un risultato, ma un processo continuo tramite cui un'organizzazione che si auto-gestisce ed auto-regola, costruisce il sapere attraverso processi cognitivi ed esperienziali che il soggetto stesso elabora ed interpreta, singolarmente o in gruppo, all'interno del contesto lavorativo: la resistenza ad un apprendimento di questo tipo, produce pertanto, un'insufficiente valorizzazione dell'esperienza e soprattutto la rinuncia di un apprendimento che si presenta come legato da ruoli e posizioni professionali specifiche, e orientato invece al dialogo, all'ascolto e al confronto.

Nella prospettiva delle organizzazioni concepite come sistemi aperti le attività formative non si concretizzano con la semplice trasmissione delle abilità tecniche, ma esse devono rappresentare lo stimolo a cogliere e sviluppare le potenzialità delle risorse umane affinché queste diventino funzionali rispetto allo svolgimento del ruolo nell'ambito della flessibilità che le imprese applicano. La formazione dovrà, quindi, essere sempre più la spinta propulsiva per favorire ed accelerare i processi di innovazione delle imprese e allo stesso tempo deve essere lo strumento con il quale le imprese possono cogliere le diverse opportunità in ambito organizzativo, produttivo, finanziario e commerciale. Tuttavia, attività formative *learning by learning* non possono essere misurate sui singoli lavoratori, essa va verificata come *feedback* sull'esperienza di lavoro quotidiana, *feedback* che porta alla revisione di attese e obiettivi, nel tentativo di mutare anche la struttura organizzativa, lì dove essa è particolarmente rigida. Queste riflessioni ci spingono ad affermare che esistono differenti modalità di intendere e realizzare la formazione, modi che spesso sono rapportati alle specifiche culture organizzative delle imprese, "ciò nel senso che si può riscontrare una notevole coerenza o congruenza tra i diversi modi di intendere la formazione e le culture organizzative che tali modi esprimono ed avallano"<sup>29</sup>.

<sup>27</sup> Butera F., La Rosa M. (a cura di), *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 1998.

<sup>28</sup> Berger P.L., Luckmann T., *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, il Mulino, 1974.

<sup>29</sup> Bellotto M., Trentin G., *Culture organizzative e formazione*, Milano, Franco Angeli, 1992, p. 74.

Prima di proseguire è bene chiarire che i modi di intendere ed effettuare la formazione sono differenti in base alle concezioni della formazione stessa e non in base alle discipline di riferimento proprie del formatore: le concezioni della formazione non si distinguono dunque per i contenuti disciplinari, ma per le relazioni che il formatore instaura nella situazione lavorativa.

Le concezioni cui, in questo contesto, faremo riferimento sono quelle proposte da Bellotto e Trentin<sup>30</sup>:

b) la *pedagogico-didattica* intende la formazione come trasmissione di informazioni e di conoscenze tali da poter rendere il “fattore umano” più efficace ed efficiente alle esigenze dell’impresa, obiettivo dell’attività formativa è l’aumento delle conoscenze tecnico-specialistiche per un adeguato esercizio dei compiti e per la modifica dei comportamenti;

c) la concezione *psico-sociale* intende a formazione “come un investimento atto a *sviluppare le capacità* professionali e/o relazionali dei membri dell’organizzazione, o come una leva gestionale utilizzabile per *ottimizzare la congruenza* tra le risorse umane di cui dispone e le molteplici altre variabili del sistema”<sup>31</sup>, in tal modo il cambiamento si riferisce alla modifica dei comportamenti organizzativi nel senso di una maggiore funzionalità rispetto agli obiettivi dell’organizzazione;

d) la concezione *espressivo-animativa* non attribuisce rilevanza alla formazione organizzativa: gli obiettivi del processo formativo spesso sono indefiniti, si può parlare solo di cambiamento a livello privato, cioè di tipo esistenziale e/o culturale dei singoli individui;

e) la concezione *curativo-aggregativa*: la formazione è concepita come “manutenzione e cura del fattore umano” in risposta alle esigenze individuali puntando ad un aumento del consenso e dell’aggregazione all’interno dell’organizzazione.

È fuori dubbio che nella prospettiva delle *learning organization* la concezione della formazione che dovremmo trovare è senz’altro quella psico-sociale, in realtà potremmo riferirci alle attività di formazione come ad una forma di *empowerment*, “un processo individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da una qualche condizione di svantaggio e di dipendenza non emancipante, vengono rese ‘potenti’ (empowered), ovvero rafforzano la propria capacità di scelta, autodeterminazione e autoregolazione, sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo sulla situazione di lavoro, la propria autostima ed autoefficacia, riducendo parimenti i sentimenti di impotenza, sfiducia e paura, l’ansietà, la tensione negativa e l’alienazione”<sup>32</sup>. I processi di *empowerment* consentono di realizzare un ambiente di lavoro responsabilizzato, in cui ciascun lavoratore è impegnato e direttamente coinvolto nelle decisioni più opportune da prendere in relazione alle situazioni problematiche che si presentano; questa è la condizione *sine qua non* per far giungere al successo l’impresa seguendo due direzioni: da una parte rendendola più a dimensione umana e dall’altra migliorando la qualità della produzione.

---

<sup>30</sup> *Ibidem*

<sup>31</sup> *Ivi*, p. 76.

<sup>32</sup> Piccardo C., *Empowerment*, in “Sviluppo & Organizzazione”, n. 134, 1992, pp. 21-31, p. 23.



Nell'attuale società, in cui da un lato i tradizionali elementi di vantaggio competitivo<sup>33</sup> delle imprese sono più facilmente imitabili mentre dall'altro permane la capacità distintiva come chiave per il successo, lo sviluppo delle risorse umane resta ancora un'opportunità minimamente utilizzata; tuttavia, negli ultimi decenni è aumentato l'interesse nei confronti delle risorse umane come generatrici di risorse intangibili: la conoscenza rappresenta una delle maggiori risorse economiche per i paesi sviluppati che gareggiano per trasformare sempre le scoperte scientifiche e tecnologiche in successi commerciali e industriali. Questa visione ci fa comprendere perché negli ultimi anni le organizzazioni sono ricorse sempre più all'attuazione di strategie di sviluppo della conoscenza vista come nuovo fattore di vantaggio competitivo.

### 3. *Le strategie di sviluppo organizzativo: il capitale intellettuale*

“Il bisogno di conoscenza è una distinzione della vita dell'uomo. Il bisogno di spiegare il mondo da sempre ha costituito, a livello di conoscenza, la necessità di superare i propri limiti, per prendere coscienza di una realtà con la quale entriamo in interazione. Il mondo con il quale interagiamo rappresenta solo una piccolissima parte delle possibilità in gioco, che non sono definibili né prevedibili in generale: questo spiega la necessità di entrare in relazione e di comunicare con i nostri simili, per allargare l'orizzonte delle nostre conoscenze”<sup>34</sup>, questo l'assunto dell'*economia dell'intangibile*<sup>35</sup> in cui si compra e vende “sapere congelato”, cioè un sacco di contenuto intellettuale in un involucro fisico: pensate, ad esempio, al software di un computer, o a un nuovo aeroplano, il cui costo è assorbito in massima parte dalla ricerca e sviluppo. La nuova economia trasformerà la vecchia e ne ridimensionerà l'importanza, ma non la eliminerà [...]. Nessuno può dire con certezza quali nuovi modi di lavorare e di prosperare questa rivoluzione creerà, poiché in una rivoluzione l'unica certezza è la sorpresa. Ma è evidente fin d'ora che il successo, in un'economia basata sul sapere, dipende da nuove competenze e da nuovi modelli di organizzazione e di gestione”<sup>36</sup>.

La conoscenza rappresenta la principale risorsa di crescita personale e professionale di tutte le categorie di lavoratori e degli imprenditori stessi, oltre a rappresentare la fonte di ricchezza (quindi, un sistema di sicurezza) in un mercato sempre più differenziato e flessibile. Come anticipato nelle pagine precedenti gli individui (fattore umano) all'interno dell'organizzazione di lavoro non possono più essere considerati solo dei numeri di matricole o per le posizioni

<sup>33</sup> Con il termine vantaggio competitivo si definisce un vantaggio particolare di cui dispone un'azienda e che le permette di differenziarsi dalle concorrenti dirette e di ottenere e mantenere una redditività superiore alle stesse.

<sup>34</sup> Ammaturo N., *Elementi di epistemologia sociologica*, Milano, Franco Angeli, 2003, p. 33.

<sup>35</sup> È definito *intangibile* qualsiasi componente dell'organizzazione che non ha riscontro fisico (denaro, immobili, strumentazione, ecc.) e che, quindi, è imputato all'intelletto umano e/o alle interazioni umane (capacità individuali, relazioni, conoscenza - know how -, ecc.) e la sua unità di misura è rappresentata dal valore che il mercato è disposto a pagare per acquistare l'organizzazione.

<sup>36</sup> Stewart T. A., *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza*, Milano, Ponte alle Grazie, 1997, p. 53.

che occupano, essi sono parte attiva in tutti i processi di sviluppo dell'organizzazione attraverso le relazioni che attuano tra loro e con l'ambiente, possono rappresentare il fattore critico del successo di un'impresa sul mercato.

La rivoluzione tecnologica ha stravolto completamente le modalità di diffusione e circolazione della conoscenza incidendo in maniera molto forte sulla stabilità delle stesse, ed è proprio alla luce di questa consapevolezza che la formazione delle risorse umane deve assumere la funzione di plasmare una persona nella sua interezza e allo stesso tempo di fornirle gli strumenti per mantenere un adeguato grado di conoscenza, competenza ed abilità richieste dal mercato del lavoro<sup>37</sup>.

Sinora abbiamo parlato di conoscenza come risorsa per lo sviluppo aziendale, ma si rende necessario tentare di definire, per semplificare la comprensione di quanto seguirà, il concetto di *conoscenza*<sup>38</sup> che può generalmente essere inteso come "l'insieme di significati e di interpretazioni che l'individuo elabora e attribuisce ai dati e alle informazioni che coglie nel contesto [...] 'Conoscere' non significa registrare meccanicamente le informazioni che ci provengono dall'esterno, ma vuol dire riorganizzarle, rielaborarle, rappresentarle e interpretarle. [...] Coerentemente con quanto affermato la conoscenza è il risultato di un processo costruttivo, nel senso che l'individuo elabora conoscenza in modo *attivo*. Egli cioè produce conoscenza, dato che sa apprendere ed elabora l'informazione acquisita, senza limitarsi ad introiettarla passivamente, come se la mente fosse una tabula rasa"<sup>39</sup>. Alla luce di queste esplicazioni, i lavoratori non solo partecipano alla costruzione dei significati relativi alla propria realtà organizzativa, ma contemporaneamente attribuiscono senso e significato anche a tutti gli oggetti e ai fatti in base alla propria capacità di richiamare dalla memoria le conoscenze che vengono processate insieme alle nuove informazioni acquisite: siamo di fronte a quelli che Drucker<sup>40</sup> ha definito *knowledge workers* (lavoratori della conoscenza). In effetti con questa terminologia si identificano tutti quei nuovi profili professionali nati dalle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro dovute fondamentalmente alle trasformazioni del mercato (sempre più globale), della tecnologia (sempre più sofisticata e capace di annullare i confini fisici), delle organizzazioni (sempre più flessibili) e dall'innunerevole quantità di informazioni circolanti nelle organizzazioni.

Nella società contemporanea i *lavoratori della conoscenza* rappresentano ormai la gran parte della forza lavoro dei paesi industrializzati<sup>41</sup>, essa è caratterizzata da competenze tecniche specifiche, da competenze manageriali di carattere relazionale tendenti al coordinamento e all'integrazione delle diverse com-

<sup>37</sup> Corradini L., *Essere scuola nel cantiere dell'educazione*, Roma, SEAM, 1995.

<sup>38</sup> Le conoscenze in possesso dell'individuo si distinguono in *conoscenze ingenuo o esplicite* e *conoscenze esperte*; le prime sono costruite sulla base della semplice osservazione di quanto succede quotidianamente, le seconde sono acquisite in contesti specifici e consentono la differenziazione del grado di abilità di un individuo

<sup>39</sup> Livolsi M., *Manuale di sociologia della comunicazione*, Roma-Bari, Laterza, 2004, pp. 62 e ss.

<sup>40</sup> Drucker P.F., *La società post-capitalista*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993.

<sup>41</sup> Per una approfondita disamina delle problematiche legate alla diffusione dei *knowledge workers* nei paesi industrializzati si veda Callieri C. (a cura di), *Lavoro ed economia della conoscenza*, Milano, Franco Angeli, 1998.

ponenti: l'attenzione non è posta più al raggiungimento del fine, cioè al prodotto finale, ma a tutte le fasi del processo produttivo.

In realtà ciò che differenzia i lavoratori della conoscenza dai lavoratori tradizionali è senza dubbio il fatto che essi non trattengono la conoscenza, ma la fanno circolare e la integrano nei processi aziendali; essi non hanno risorse finanziarie ed umane da gestire, ma un alto grado di responsabilità e di autonomia che gli conferisce autorità<sup>42</sup>. Così come l'operaio caratterizzava l'industria tayloristica, così i *knowledge workers* caratterizzano l'impresa post-industriale che tende sempre più a svilupparsi e a differenziarsi proprio attraverso il miglioramento delle risorse umane, risorse che stanno "diventando la risorsa fondamentale, o piuttosto quella attorno alla quale si organizzano tutte le altre. L'impresa deve essere al suo ascolto, se vuole cominciare il duro apprendistato di un management adeguato al mondo post-industriale"<sup>43</sup>.

L'ascesa del lavoratore della conoscenza trasforma radicalmente la natura del lavoro e i compiti del management, i manager in realtà sono i custodi del patrimonio aziendale e quando questo capitale è intellettuale il compito dei manager è diverso: "la tendenza ad abbandonare la produzione standardizzata di massa e a passare al lavoro della conoscenza specialistica rende superfluo il management imperniato sul comando e controllo [...] I lavoratori della conoscenza, da soli o in squadra, pianificano, organizzano ed eseguono molti aspetti del proprio lavoro"<sup>44</sup>, questo cambiamento determina una modifica anche dei termini di valutazione del lavoro di questi lavoratori: la valutazione non avviene più sulla base dei compiti svolti ma sulla base dei risultati da essi raggiunti.

Oggi, il vantaggio competitivo di un'impresa non è più nelle determinanti strutturali della competizione a livello di settore, ma esso deve essere ricercato all'interno dell'impresa stessa ed in particolare nel patrimonio di risorse, competenze e relazioni che questa ha saputo sviluppare nel corso del tempo; in un mercato fortemente dinamico caratterizzato prevalentemente da un abbattimento dei confini nazionali, la competizione si è trasformata in una "lotta di movimento" in cui il successo dipende esclusivamente dalla capacità di entrare ed uscire dal mercato differenziando i prodotti: questi ultimi non sono più la strategia vincente per l'impresa, diviene strategico la sua capacità dinamica e di processo e soprattutto un'adeguata gestione delle risorse umane. Le strategie competitive tradizionali si sono rilevate fallimentari soprattutto per tre motivi: il primo è rappresentato dalla liberalizzazione dei mercati ha prodotto accese battaglie di prezzo in settori dove solitamente si realizzavano facili profitti; il secondo è che i confini dei settori e dei mercati sono sempre meno definibili anche per le rapide trasformazioni tecnologiche; infine, ricerche empiriche non hanno ancora dimostrato che le variabili strutturali contribuiscano a spiegare le differenze di profitto delle imprese.

<sup>42</sup> In effetti la responsabilità, l'autonomia e indubbiamente il bagaglio di conoscenze di questi lavoratori sono gli elementi che legittimano il potere che questi esercitano all'interno delle imprese, intendendo per autorità proprio il potere legittimato (Weber M., *Economia e società*, 2 voll., Milano, Comunità, 1961).

<sup>43</sup> Crozier M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Parigi, InterEditions, 1989, p. 20.

<sup>44</sup> Stewart T.A., *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza* cit., p. 93.

Tale situazione ha fatto sì che le imprese cercassero il proprio vantaggio competitivo all'interno della stessa impresa, sfruttando cioè le competenze e le risorse ad essa disponibili. Il punto di partenza, quindi, per definire strategie di sviluppo organizzativo è quello di andare a quantificare le risorse su cui si è fondata l'impresa, solitamente gli economisti distinguono queste in tre tipi: tangibili, intangibili e umane, vediamo ognuna di queste nello specifico.

Le *risorse tangibili* sono quelle più semplici da individuare poiché esse ci derivano dalla situazione patrimoniale dell'impresa, anche se quest'ultima può comunque distorcere il reale valore delle stesse. Risorse di questo tipo possono essere definite anche strutturali in quanto sono tutte le risorse finanziarie, immobili e tecnologia. Le *risorse intangibili* definite anche *invisibili*<sup>45</sup> sono quelle difficilmente misurabili e rivestono un enorme valore per la posizione competitiva dell'impresa poiché queste spesso rappresentano il solo vantaggio competitivo durevole, in esse rientrano particolari tecnologie, la cultura organizzativa di cui abbiamo ampiamente trattato nel presente lavoro, l'immagine stessa dell'impresa, ricerche di mercato ed altri elementi analoghi. Infine, abbiamo le *risorse umane* che rappresentano un valore per l'impresa solo se esse sono viste come *knowledge workers* cioè lavoratori dotati di conoscenza, esperienza e capacità messe a disposizione per generare valore a favore dell'impresa, questi rappresentano quel *capitale intellettuale* di cui si è accennato sopra e che oggi costituisce il valore aggiunto delle imprese.

Il potenziale delle persone è esso stesso fonte di vantaggio competitivo e questa è la consapevolezza che le aziende devono fare propria se vogliono puntare ad uno sviluppo di successo: si deve consolidare la considerazione che gli *asset* (insieme delle proprietà di un valore monetario) intangibili rappresentati prevalentemente dalle persone sono di fondamentale importanza: oramai il successo aziendale si misura sulla base del livello di conoscenza posseduto; la capacità di gestire il *capitale intellettuale* è la strategia per il successo.

Le prime ricerche sociologiche effettuate su asset intangibili sono state prodotte da Bourdieu<sup>46</sup> che ha innovato l'analisi marxiana delle classi superando la concezione strettamente economica. Bourdieu definisce la classe non in relazione ai differenti rapporti con i mezzi di produzione, ma in termini più ampi e multidimensionali. Egli identifica tre forme di capitale: il *capitale economico* indicante il livello di risorse tangibili (patrimonio mobiliare e immobiliare), il *capitale sociale* costituito dalle reti di relazioni sociali entro cui sono inseriti gli individui, ed infine il *capitale culturale* nelle sue due componenti di *capitale scolastico* e *capitale ereditato*, costituito cioè sia dal livello di istruzione e di conoscenze personali acquisite a scuola sia dalle competenze e conoscenze acquisite con la socializzazione e i consumi culturali. Sulla base di questa distinzione il capitale che determina la posizione di un individuo all'interno della società non è solo quello economico, ma bisogna tenere conto delle combinazioni dei diversi tipi di capitale, in altre parole bisogna tenere conto di quella che Bourdieu stesso ha definito "dimensioni complessive del capitale".

<sup>45</sup> Roehl T., Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Boston, Harvard University Press, 1987.

<sup>46</sup> Bourdieu P., *La distinzione*, Bologna, il Mulino, 1983.

Rispetto alle nostre riflessioni il *capitale culturale* di Bourdieu non coincide però con il *capitale intellettuale*, poiché quest'ultimo può essere definito come "tutto quel materiale intellettuale – sapere, informazione, proprietà intellettuale, esperienza – che può essere messo a frutto per creare ricchezza. È *brainpower* collettivo. È difficile da individuare e ancor più difficile da dispiegare in modo efficace. [...] In questa nuova era, la ricchezza è il prodotto del sapere. [...] Il capitale fisso oggi necessario per creare ricchezza non è la terra né il lavoro fisico né le macchine utensili né gli stabilimenti: è il capitale fatto di conoscenza"<sup>47</sup>. Questa è la definizione che Stewart nella prefazione al suo lavoro *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza* ci ha offerto relativamente al concetto, ma proviamo ora a vedere come e perché questa forma di capitale può dare impulso a tutte le altre forme di capitale divenendo il più importante fattore strategico di sviluppo organizzativo.

Questa definizione è stata declinata in modo più analitico dallo stesso Stewart, egli infatti chiarisce che "il capitale intellettuale, si presenta sotto due forme. In primo luogo c'è l'*insieme semipermanente del sapere* – l'esperienza – che cresce attorno a un compito, una persona o un'organizzazione. Può trattarsi di competenze in campo di comunicazioni o di leadership, ma anche di conoscere la biochimica dei virus, di che cosa pagano realmente i clienti quando si rivolgono alla vostra azienda e come dargli un prezzo (per dirla con il linguaggio dei consulenti, la sua 'proposta di valore'), di dimestichezza con i procedimenti, i valori e la cultura di un'organizzazione ("il modo in cui facciamo le cose da queste parti"). Il secondo tipo di capitale di conoscenza consiste in *strumenti che incrementano l'insieme del sapere*, vuoi aggiungendovi fatti, dati, informazioni (chiamateli come vi pare), vuoi offrendo esperienza e strumenti di potenziamento ad altre persone che ne hanno bisogno quando ne hanno bisogno, vale a dire mettendo loro in mano una leva"<sup>48</sup>. Nonostante questa ulteriore specificazione la definizione risulta ancora piuttosto vaga probabilmente perché esso è qualcosa di peculiare per ciascuna azienda, in altre parole "contingente". Per un'analisi più semplice di questo concetto si preferisce proseguire il nostro lavoro considerando separatamente le componenti del capitale intellettuale: secondo Stewart<sup>49</sup> le componenti principali sono, il *capitale strutturale* e il *capitale umano*, D'Egidio<sup>50</sup> aggiunge ai due precedentemente individuati il *capitale relazionale*, ossia il valore delle relazioni che un'impresa mette in atto con i soggetti con i quali sottoscrive affari, l'insieme delle relazioni, e il *capitale di relazioni sociali*, ossia l'insieme delle relazioni interne all'organizzazione che i singoli mettono in atto per raggiungere prestazioni elevate. Noi, invece, preferiamo considerare quali componenti del capitale intellettuale, il *capitale umano*, il *capitale strutturale* e il *capitale sociale*, di seguito descriveremo ciascuna di queste componenti.

<sup>47</sup> Stewart T.A., *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza* cit., p. 8.

<sup>48</sup> Ivi, 118.

<sup>49</sup> Stewart T.A., *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza* cit.

<sup>50</sup> D'Egidio F., *La nuova bussola del manager. Il valore del capitale intellettuale e la competitività dell'impresa*, Firenze, Etas, 2003.

Il *capitale umano* è rappresentato dal personale e nello specifico dalle competenze (conoscenze e capacità), dalle attitudini (motivazione e comportamento) e dall'agilità intellettuale (capacità di trasferire conoscenza da un contesto ad un altro) di questi. Il capitale umano, in effetti, delinea le modalità di risposta dell'impresa ai bisogni dei clienti, si attivano processi di innovazione attraverso la conoscenza delle persone; la produttività dei lavoratori non è connessa solo alle tecnologie che hanno a disposizione, ma dipende molto dal loro capitale umano acquisito con la formazione e/o l'esperienza: il capitale umano è ciò che distingue la mera capacità al lavoro e la competenza richiesta per uno specifico compito, è il fattore principale che determina il livello di produttività del singolo lavoratore. Anche il capitale umano presenta una sua tipologia, solitamente si distingue in: *capitale umano specifico* che consiste nelle capacità e conoscenze che sono peculiari ad una particolare impresa, e *capitale umano generico* (o *non specifico*) che sono quelle capacità e conoscenze che possono essere comunemente applicate in più imprese; quest'ultimo è quello su cui le imprese investono meno poiché ciò servirebbe solo ad aumentare i costi, mentre investire in capitale umano specifico è conveniente per l'impresa che aumenta la produttività, mentre per il lavoratore il miglioramento del proprio capitale generico fa sì che aumenti il suo valore sul mercato poiché quanto acquisito può essere speso in più aziende. Se opportunamente valorizzato il capitale umano rappresenta uno dei fattori fondamentali per l'attuazione di strategie in grado di differenziare l'impresa rispetto ai possibili concorrenti. In altri termini, le competenze, le attitudini e le agilità intellettive, possono essere aumentate e migliorate qualitativamente fino a definire una o più competenze distintive di un'organizzazione; infatti, se ci poniamo dal punto di vista dell'organizzazione, per l'impresa "la questione è come acquistare tanto capitale umano da poterlo utilizzare in modo redditizio. Se lo scopo primario del capitale umano è l'innovazione – che si tratti di nuovi prodotti e servizi o di miglioramenti dei processi aziendali – il capitale si forma e si dispiega quando aumenta la quota di tempo e del talento dei dipendenti di un'azienda che viene dedicata ad attività che producono innovazione. Il capitale umano si accresce in due modi diversi: quando l'organizzazione usa una quota maggiore di ciò che fanno i suoi membri, e quando un numero maggiore di questi sa più cose che risultano utili all'organizzazione".<sup>51</sup> Questi aspetti ci riportano alla centralità dei processi di *learning by learning* e di *learning organizations* di cui abbiamo già discusso ampiamente nelle pagine precedenti, e all'importanza della valutazione dei lavoratori, è per questo che le funzioni di gestione delle risorse umane all'interno degli assetti organizzativi assumono sempre più una posizione di primo piano. La nostra riflessione ci spinge a dire però che il *know how* (conoscenza) così inteso non è né di proprietà dell'impresa né di proprietà dei singoli, ma piuttosto di quelle che molti studiosi chiamano *comunità di pratica*<sup>52</sup> o *intelligenze collet-*

<sup>51</sup> Stewart T.A., *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza* cit., pp. 137-138.

<sup>52</sup> È difficile stabilire la paternità dell'espressione *comunità di pratica*, ma sicuramente il luogo dove maggiormente essa è utilizzata è l'Istituto di ricerche sull'apprendimento (IRL – Institute for Research on Learning) di Palo Alto in California. È stato fondato nel 1987 come filiazione del Centro Ricerche Xerox, il suo compito principale è quello di studiare cosa vuole dire apprendere e la scoperta fondamentale è che l'apprendimento è un'attività sociale. Le *comunità di pratica*,

*tive*<sup>53</sup>, gli imprenditori non possono fare altro che agevolare la creazione di tali gruppi informali, poiché essi sono strutture fondamentali nelle organizzazioni dove conta il pensare e rappresentano senz'altro la fabbrica del capitale umano, pur riconoscendo che essi hanno le potenzialità di sovvertire le strutture formali e/o abbandonare con tutto il bagaglio di conoscenza la stessa organizzazione. Le imprese per detenere questo capitale devono far sì che questi lavoratori accrescano il senso di appartenenza all'organizzazione anche facendoli diventare piccoli azionisti dell'impresa stessa, d'altronde il loro interesse prioritario è quello di apprendere piuttosto che il bilancio dell'impresa, quindi è necessario responsabilizzarli verso quest'ultimo e farli investire direttamente nell'impresa (quindi nel capitale umano) si è rivelata la strategia migliore, in tal modo si riconosce che "nella società della conoscenza, il vero investimento non è quello nei macchinari e negli utensili, ma quello nel sapere del lavoratore della conoscenza[...]. L'operaio di fabbrica aveva infinitamente più bisogno del capitalista di quanto il capitalista avesse bisogno di lui[...]. Nella società della conoscenza, il presupposto da cui devono partire le organizzazioni, e di certo quello in base al quale devono condurre i propri affari, è che hanno molto più bisogno dei lavoratori della conoscenza di quanto questi ultimi abbiano bisogno di loro"<sup>54</sup>.

Di natura completamente diverso è il *capitale strutturale*, infatti con esso si identificano tutti quegli elementi appartenenti all'organizzazione attraverso i quali si esprime il potenziale del capitale umano. Il capitale strutturale "può essere riprodotto e messo in comune. Una parte di ciò che rientra nella definizione di 'capitale strutturale' fa parte dei diritti legali di proprietà: tecnologie, invenzioni, dati, pubblicazioni e procedimenti possono essere brevettati, coperti da *copyright* o protetti da leggi sul segreto aziendale. [...] un'altra parte è sapere scientifico avanzato, ma soltanto una parte. [...] ma anche fra gli elementi del capitale strutturale vi sono strategia e cultura, strutture e sistemi, prassi e procedure organizzative, cioè tutti beni che spesso sono più estesi e preziosi di quelli codificati"<sup>55</sup>, in altre parole il capitale strutturale è rappresentato da tutte quelle conoscenze organizzative che possono essere riprodotte e condivise.

Le peculiarità che caratterizzano il capitale strutturale fanno sì che esso abbia necessariamente bisogno di una accurata gestione, non va infatti trascurato il fatto che il capitale strutturale analogamente a tutti i capitali si può considerare in parte immobilizzato quale riserva e in parte circolante come flusso. Alla luce di quanto evidenziato appare sulla scena del management quello che viene defi-

dunque, non sono nient'altro che gruppi di apprendimento caratterizzati dalla spontaneità di aggregazione che è sia sociale sia professionale, è "un gruppo di professionisti, tenuti legati in modo informale dal fatto di dover affrontare lo stesso ordine di problemi e dalla ricerca comune delle soluzioni, e che quindi incarnano un patrimonio di conoscenze" (Manville P.B., *Harvest Your Workers' Knowledge*, in "Datamation", n. 42, 1996, pp. 78-80, p. 80).

<sup>53</sup> L'intelligenza collettiva "è un'intelligenza distribuita ovunque, continuamente valorizzata, coordinata in tempo reale, che porta a una mobilitazione effettiva delle competenze. Aggiungiamo alla nostra definizione questa precisazione indispensabile: il fondamento è il fine dell'intelligenza collettiva sono il riconoscimento e l'arricchimento reciproco delle persone, e non il culto di comunità feticizzate o ipostatizzate" (Lévy P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano, Feltrinelli, 2002, p. 34).

<sup>54</sup> Drucker P.F., *The Age of Social transformation*, in "The Atlantic Monthly", n. 274, 1994, pp. 53-80.

<sup>55</sup> Stewart T.A., *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza* cit., p. 166.

nito *Knowledge Management* (KM), vale a dire una disciplina manageriale atta all'individuazione delle metodologie e degli strumenti più idonei per la gestione di questi capitali con approcci basati sull'innovazione organizzativa, culturale e tecnologica. In realtà il *Knowledge Management* è l'unica o sicuramente la più importante arte di gestire la conoscenza all'interno di un'organizzazione, producendo degli effetti benefici che possono sintetizzarsi nei seguenti punti:

- f) favorisce creazione di conoscenza all'interno dell'organizzazione;
- g) riorganizza i contenuti della conoscenza esistente nell'azienda, delineando delle "priorità", al fine di poter fornire le informazioni giuste alle persone che in un dato momento le richiedono;
- h) rende visibile la conoscenza esistente mediante la trasformazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita.

In realtà il principio alla base di una corretta gestione della conoscenza non è nient'altro che la capacità di sapere distribuire e condividere la conoscenza sia all'interno dell'impresa sia all'esterno, fattivamente il *Knowledge Management* fa ricorso all'approccio *learning by learning*: il tentativo è quello di creare all'interno dell'impresa un ambiente favorevole allo svolgimento dei compiti di ciascun lavoratore, tale atteggiamento fa sì che il singolo lavoratore "cresce" all'interno dell'impresa e contemporaneamente favorisce la crescita di quest'ultima. È ovvio che un approccio del genere determina, se adottato solo nel momento in cui si avverte la necessità di accrescere la concorrenzialità dell'impresa, uno stravolgimento nelle strutture organizzative tale che può apportare più danni che benefici, per tale motivo il *Knowledge Management* deve essere considerato una delle principali funzioni all'interno dell'impresa per la gestione e lo sviluppo delle risorse tangibili (prima) e intangibili (poi).

La conoscenza non si gestisce da sola, ma un tale sviluppo deve essere accompagnato da menti capaci che si mettano a capo come leader del gruppo e promuovano processi di apprendimento e di condivisione delle conoscenze; la leadership è fondamentale per una gestione di successo dei capitali di conoscenza poiché è la funzione che garantisce, attraverso un bilanciamento, sia la soddisfazione dei bisogni personali sia quelli del gruppo.

L'ultima componente, che noi abbiamo voluto introdurre, nel capitale intellettuale è il *capitale sociale*. Il termine di *capitale sociale* è stato introdotto da Loury<sup>56</sup> intendendolo come quell'insieme di risorse che si sprigionano all'interno delle relazioni familiari e nell'organizzazione sociale della comunità che risultano utili per lo sviluppo degli individui (in questa prospettiva lo aveva considerato anche Bourdieu<sup>57</sup>), tuttavia c'è da sottolineare che il più influente contributo sul concetto di capitale sociale lo si deve a Coleman<sup>58</sup> il quale sostiene che esso "è creato quando le relazioni tra persone cambiano in modi che agevolano l'azione" il capitale sociale non è tangibile "poiché è incorporato nelle

<sup>56</sup> Cfr. Loury G., "A Dynamic Theory of Racial Income Differences", in Wallace P.A., Le Mund A. (a cura di), *Women, Minorities, and Employment Discrimination*, Lexington, Lexington Books, 1977 e Loury G., *Why Should We Care About Group Inequality*, in "Social Philosophy and Policy", n. 5, 1987, pp. 249-271.

<sup>57</sup> Bourdieu P., *La distinzione* cit.

<sup>58</sup> Coleman J.S., *Fondamenti di teoria sociale*, Bologna, il Mulino, 2005.



*relazioni* tra le persone<sup>59</sup>, queste relazioni possono essere concepite come forme di capitale poiché come altre forme di capitale producono valore materiale e simbolico; infatti, il valore del capitale sociale sta nel fatto che esso “identifica determinati aspetti della struttura sociale in base alla sua funzione [...] La funzione identificata dal concetto di ‘capitale sociale’ è il valore che questi aspetti della struttura sociale hanno per gli attori, in quanto risorse che essi possono utilizzare per realizzare i propri interessi”<sup>60</sup>.

Le analisi dello sviluppo economico degli ultimi decenni hanno puntato molto su di una spiegazione centrata sul concetto di capitale sociale, questo perché tale concetto non ha dei confini ben delineati per cercare di chiarirlo richiameremo l’idea di Mutti che afferma che “il capitale sociale, più precisamente, consta di relazioni fiduciarie (forti e deboli, variamente estese e interconnesse) atte a favorire, tra i partecipanti, la capacità di riconoscersi e intendersi, di scambiarsi informazioni, di aiutarsi reciprocamente e di cooperare a fini comuni. Si tratta, comunque, di relazioni di reciprocità informali e formali regolate da norme che definiscono, in modo più o meno flessibile, la forma, i contenuti e i confini degli scambi, e che sono rese efficaci da sanzioni di tipo interno o esterno all’individuo. Questa rete di relazioni è il prodotto, intenzionale o inintenzionale, di strategie di investimento sociale orientate alla costituzione e riproduzione di relazioni sociali utilizzabili nel tempo, cioè relazioni durevoli e utili atte a procurare profitti materiali e simbolici. Tali relazioni ampliano la capacità d’azione dell’attore individuale e collettivo e, se sufficientemente estese, anche la capacità d’azione del sistema sociale”<sup>61</sup>.

È fuori di dubbio che questo tipo di capitale ha una natura sociale, se non addirittura di bene comune in quanto tutte le persone, e nel nostro caso i lavoratori, che rafforzano queste relazioni non solo producono benefici per sé ma anche per tutta la collettività, quindi all’impresa.

Esaurita la disamina delle componenti del *capitale intellettuale* individuate, resta da esplicitare i fattori che consentono di conseguire vantaggio competitivo dalle risorse di conoscenza. In un mercato che non si accontenta più solo di prodotti qualitativamente migliori, il principio sul quale le imprese devono basare le proprie strategie di sviluppo fondate sulla conoscenza è quella di “conoscere” prima delle imprese concorrenti ed anticipare i cambiamenti che un adeguamento al mercato richiede. Questo processo di innovazione continuo che porta ad un ampliamento ed a un miglioramento delle conoscenze, secondo Nonaka<sup>62</sup> deriva dall’interazione della conoscenza tacita ed esplicita presenti in un’organizzazione attraverso delle fasi ben precise. Nello specifico le fasi che i due Autori hanno individuato, che per diversi aspetti si rifanno alle teorizzazioni di Berger e Luckmann<sup>63</sup>, sono: la *socializzazione*, che prevede la condivisione e la costruzione di modelli mentali (*training on the job*): l’individuo acquisisce conoscenza tacita senza l’uso del linguaggio, ma solo attraverso l’osservazione

<sup>59</sup> Ivi, p. 390.

<sup>60</sup> Ivi, p. 391.

<sup>61</sup> Mutti A., *Capitale sociale e sviluppo*, Bologna, il Mulino, 1998, p. 13.

<sup>62</sup> Nonaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in “Organization Science”, n. 5, n. 1, 1994, pp.14-37.

<sup>63</sup> Berger P.L., Luckmann T., *La realtà come costruzione sociale* cit.

(passaggio da una conoscenza tacita ad un'altra); l'*esteriorizzazione*, è il processo attraverso cui viene espressa conoscenza tacita con concetti espliciti (passaggio da una conoscenza tacita ad una esplicita); la *combinazione*, è la modalità più semplice di creare conoscenza in quanto gli individui si scambiano conoscenze esplicite con altre conoscenze esplicite con l'ausilio degli strumenti più vari (passaggio da una conoscenza esplicita ad un'altra); l'*interiorizzazione*, si basa, invece, sull'apprendimento attraverso l'azione: il fine è quello di riuscire ad ottenere l'acquisizione da parte degli individui di uno specifico modello mentale in modo da rendere la conoscenza tacita parte integrante della cultura (passaggio da una conoscenza esplicita ad una tacita).

In questa nuova prospettiva, con cui le imprese devono fare i conti, assume un ruolo fondamentale l'integrazione della cultura organizzativa con le tecnologie al fine di consentire un migliore accesso e una maggiore diffusione della conoscenza interna all'organizzazione, ma anche esterna. Nella teoria organizzativa classica l'attenzione delle imprese era puntata esclusivamente alla riduzione dei costi di produzione, oggi le teorie sistemiche sottolineano l'importanza di integrare le risorse delle imprese con le risorse di conoscenza dei lavoratori: il rapporto di lavoro non è solo contrattualizzazione e compra vendita, ma è un investimento reciproco, le imprese da un lato e i lavoratori dall'altro. Tuttavia, il capitale intellettuale in sé non può essere considerato un fattore produttivo simile al lavoro o al capitale finanziario, esso è piuttosto un macro processo di interazione in cui sono coinvolti la molteplicità degli attori presenti in un'organizzazione. In altre parole, quanto più l'origine dei vantaggi competitivi si dirige verso le risorse intangibili (quali proprio il capitale intellettuale) allontanando l'attenzione dalle risorse tangibili, tanto più la struttura organizzativa viene ad essere finalizzata alla produzione e diffusione della conoscenza.

#### *Considerazioni conclusive*

In una società altamente differenziata nei processi di sviluppo, in cui i confini nazionali sono facilmente superabili soprattutto con l'avvento delle nuove tecnologie informatiche che ci consentono di creare collegamenti e gestire a distanza processi anche di notevole complessità, le aziende non possono più basare le strategie di successo sui tradizionali elementi di vantaggio competitivo: l'attenzione deve essere spostata sui nuovi elementi di sviluppo organizzativo.

Abbiamo visto come il *capitale intellettuale* è senz'altro uno di questi nuovi elementi su cui le aziende devono basare le proprie strategie di sviluppo organizzativo: è richiesto alle aziende di possedere delle risorse specifiche rispetto ai concorrenti sul mercato, in quanto il raggiungimento di un vantaggio competitivo deriva dal possesso di conoscenze uniche ed inimitabili. Il conseguimento di un vantaggio competitivo durevole nel tempo, deriva, quindi, dal possesso di risorse uniche e difficilmente imitabili dalla concorrenza e la risorsa che più si avvicina a queste caratteristiche è la risorsa umana. Da ciò deriva la necessità di un'accurata gestione di questa risorsa, poiché essa svolge un ruolo fondamentale per la competizione dell'azienda e nel generare ritorni economici anche superiori alle tradizionali risorse finanziarie: il capitale umano ha un valore superio-

re a quello iscritto nel bilancio aziendale, in se racchiude tutte le componenti intangibili del capitale intellettuale.

Il capitale intellettuale, nelle sue componenti umano, strutturale e sociale, è il fattore su cui le imprese possono fondare le strategie di lungo periodo, infatti, aziende che hanno adottato queste strategie solitamente dimostrano anche un adattamento più semplice ai cambiamenti esterni: è fondamentale, quindi, gestire le conoscenze (*Knowledge Management*) attraverso manager formati allo scopo. Ciò che in un processo di gestione di questo tipo risulta difficile è misurare la conoscenza in termini di capitale intellettuale<sup>64</sup>, si rende necessario, infatti, predisporre un bilancio del capitale intellettuale che deve considerare tutti gli elementi intangibili dell'azienda affiancandoli agli elementi del bilancio tradizionale. In effetti la risorsa umana in sé è tangibile, ciò che risulta intangibile sono le conoscenze, le competenze e le capacità che esse mettono in gioco ogni volta che sono nelle condizioni di dover operare una scelta, quindi la valutazione non deve essere rivolta alla risorsa, ma piuttosto a tutto ciò che la risorsa è in grado di offrire all'organizzazione. Un'accurata valutazione del capitale intellettuale consente di: monitorare in ogni momento la performance dell'azienda; conoscere sempre il reale valore di vendita dell'organizzazione; avere un adeguato sistema di comunicazione interno ed esterno; avere sempre sotto controllo il quadro degli investimenti, ed infine realizzare processi di apprendimento fondati sull'approccio *learning by learning*. Esistono, però, anche degli aspetti negativi relativi alla misurazione delle risorse intangibili, infatti, un'impresa può incorrere in una sopravvalutazione di queste risorse determinando di conseguenza investimenti sbagliati, tuttavia questi sono i rischi che molte imprese sono disposte a correre pur di allocarsi sul mercato in posizioni di privilegio rispetto alle concorrenti.

Il vantaggio competitivo consiste, quindi, fondamentalmente nella difesa e nella crescita della conoscenza, e il capitale intellettuale con tutte le sue componenti è senz'altro lo strumento appropriato per poter raggiungere questo obiettivo. La conoscenza è il futuro, e come tale, nonostante i rischi che le imprese corrono nell'investire su di essa, resta il principale fattore strategico di sviluppo organizzativo; un futuro probabilmente non molto lontano a venire ci fornirà, anche con dati empirici, le risposte ai dubbi e alle problematiche che sono emerse nel presente lavoro; per concludere possiamo affermare che certamente il fattore umano è l'elemento meno stabile di un'organizzazione, ma in questo momento storico rappresenta l'elemento potenzialmente più in grado di fornire stabilità sulla lunga distanza alle imprese che diligentemente hanno saputo investire in questa risorsa.

#### Riferimenti bibliografici

Ammaturo N., *Elementi di epistemologia sociologica*, Milano, Franco Angeli, 2003.

<sup>64</sup> Cravera A., Maglione M., Ruggeri R., *La valutazione del capitale intellettuale: creare valore attraverso la misurazione e la gestione degli asset intangibili*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001.

- Ammaturo N., *La dimensione della solidarietà nella società globale*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Bauman Z., *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Roma-Bari, Laterza, 1998.
- Beck U., *Che cos'è la globalizzazione*, Roma, Carocci, 2000.
- Beck U., *La società cosmopolita*, Bologna, il Mulino, 2003.
- Bellotto M., Trentin G., *Culture organizzative e formazione*, Milano, Franco Angeli, 1992.
- Berger P.L., Luckmann T. *La realtà come costruzione sociale*, Bologna, il Mulino, 1974.
- Besozzi E. (a cura di), *Navigare tra formazione e lavoro*, Roma, Carocci, 1998.
- Boldizzoni D., *Oltre la formazione apparente: investimenti in educazione e strategie di sviluppo*, Milano, Il Sole 24 ore Libri, 1984.
- Bolognini B., *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*, Roma, Carocci, 2001.
- Bonazzi G., *Come studiare le organizzazioni*, Bologna, il Mulino, 2002.
- Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo. La questione organizzativa*, vol. 3°, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Bourdieu P., *La distinzione*, Bologna, il Mulino, 1983.
- Butera F., La Rosa M. (a cura di), *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, Milano, Franco Angeli, 1998.
- Callieri C. (a cura di), *Lavoro ed economia della conoscenza*, Milano, Franco Angeli, 1998.
- Cesareo V., Magatti M. (a cura di), *Le dimensioni della globalizzazione*, Milano, Franco Angeli, 2000.
- Coleman J.S., *Fondamenti di teoria sociale*, Bologna, il Mulino, 2005.
- Corradini L., *Essere scuola nel cantiere dell'educazione*, Roma, SEAM, 1995.
- Cortese C.G., Rossi A. *Il quotidiano apprendimento nelle organizzazioni*, in "Animazione sociale", n. 3, 2002, pp. 64-75.
- Cravera A., Maglione M., Ruggeri R., *La valutazione del capitale intellettuale: creare valore attraverso la misurazione e la gestione degli asset intangibili*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2001.
- Crozier M., *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Parigi, InterEditions, 1989.
- D'Egidio F., *La nuova bussola del manager. Il valore del capitale intellettuale e la competitività dell'impresa*, Firenze, Etas, 2003.
- Drucker P.F., *La società post-capitalista*, Milano Sperling & Kupfer, 1993.
- Drucker P.F., *The Age of Social transformation*, in "The Atlantic Monthly", n. 274, 1994, pp. 53-80.
- Drucker P.F., *Il grande cambiamento*, Milano, Sperling & Kupfer, 1996.
- Ferrante M., Zan S., *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Carocci, 1998.
- Giddens A., *Conseguenze della modernità*, Bologna, il Mulino, 1999.
- Giddens A., *Il mondo che cambia*, Bologna, il Mulino, 2000.
- Leavitt H.J., *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*, in March J.G. (a cura di), *Handbook of Organizations*, Chicago Rand McNelly, 1965.
- Lévy P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Milano, Feltrinelli, 2002.
- Livolsi M., *Manuale di sociologia della comunicazione*, Roma-Bari, Laterza, 2004.
- Loury G., *A Dynamic Theory of Racial Income differences*, in Wallace P.A., Le Mund A. (a cura di), *Women, Minorities, and Employment Discrimination*, Lexington, Lexington Books, 1977.
- Loury G., *Why Should We Care About Group Inequality*, in "Social Philosophy and Policy", n. 5, 1987, pp. 249-271.
- Manville P.B., *Harvest Your Workers' Knowledge*, in "Datamation", n. 42, 1996, pp. 78-80.
- Martin J., *Cultures in Organizations: three perspectives*, New York, Oxford University Press, 1992.
- Moro G., *La formazione nelle società post-industriali*, Roma, Carocci, 1998.
- Mutti A., *Capitale sociale e sviluppo*, Bologna, il Mulino, 1998.
- Nonaka I., *Come un'organizzazione crea conoscenza*, in "Economia & Management", n. 3, 1994, pp. 31-48.

- Nonaka I., *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*, in "Organization Science", n. 5, n. 1, 1994, pp.14-37.
- Novara F., Sarchielli G., *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Bologna il Mulino, 1996.
- Piccardo C., *Empowerment*, in "Sviluppo & Organizzazione", n. 134, 1992, pp. 21-31.
- Roehl T., Itami H., *Mobilizing Invisible Assets*, Boston, Harvard University Press, 1987.
- Rosati L., *Creatività e risorse umane*, Brescia, La Scuola, 1997.
- Scarcella Prandstaller S., *Sociologia dell'organizzazione*, Napoli, Esselibri, 2005.
- Schein E. *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Milano, Guerini e Associati, 1998.
- Schein E., *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transazioni e i cambiamenti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2000.
- Stewart T.A., *Il capitale intellettuale la nuova ricchezza*, Milano, Ponte alle Grazie, 1997.
- Taylor F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Milano, Etas Kompass, 1967.
- Weber M., *Economia e società*, 2 voll., Milano, Comunità, 1961.
- Zanini A., Fadini U., *Lessico postfordista. Dizionario di idee della mutazione*, Milano, Feltrinelli, 2001.