



Università degli Studi di Cagliari

**DOTTORATO DI RICERCA**

ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE

Ciclo XXIII

**TITOLO TESI**

*Crisis Management: il ruolo dell'Identità e dell'Identificazione*

Settore/i scientifico disciplinari di afferenza

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

Presentata da: Dott.ssa Maria Cristina SECCI

Coordinatore Dottorato Prof.ssa Ernestina GIUDICI

Relatore Prof.ssa Ernestina GIUDICI

Esame finale anno accademico 2009 - 2010

## INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1 L'APPROCCIO METODOLOGICO .....	7
1.1 Introduzione .....	7
1.2 Il Paradigma.....	8
1.3 Gli assunti di base del paradigma: Ontologia, Epistemologia e Metodologia ...	10
1.4 I Paradigmi della ricerca sociale .....	13
1.4.1 <i>Il Positivismo, il Postpositivismo e il Neopositivismo</i> .....	14
1.4.2 <i>Interpretativismo: costruttivismo e relativismo</i> .....	17
1.5 La Teoria Generale dei Sistemi .....	18
1.6 La ricerca quantitativa e qualitativa .....	20
1.7 Il mixed method research.....	28
1.8 La crisi d'impresa e la metodologia di ricerca .....	29
2. L' IDENTITA' .....	33
2.1 L'identità: il concetto .....	33
2.2. Contributi scientifici allo studio dell'identità.....	37
2.3 Alcuni antecedenti dell'identità .....	41
2.4 La Social Identity Approach .....	44
2.4.1 <i>La Social Identity Theory</i> .....	44
2.4.2 <i>La Self-categorization Theory</i> .....	47
2.4.3 <i>L'identità sociale e le organizzazioni</i> .....	48
2.5 L'identità e i suoi processi.....	50
2.5.1 <i>La categorizzazione sociale</i> .....	50
2.5.2 <i>Il confronto sociale</i> .....	51
2.6 L'Identità organizzativa .....	55
2.6.1 <i>Aspetti generali</i> .....	55
2.6.2 <i>L'Identità e l'immagine</i> .....	58
3. L'IDENTIFICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI.....	63
3.1 Concetti e definizioni.....	63
3.2 Il Processo di identificazione.....	66
3.3 L'identificazione negli studi d'impresa .....	69

3.4	Il ruolo del manager e del leader.....	72
3.5	L'identificazione e i suoi elementi.....	79
	3.5.1 <i>Il commitment</i> .....	80
	3.5.2 <i>La responsabilità e la motivazione</i> .....	81
3.5	L'identificazione nelle organizzazioni.....	84
4.	LA CRISI D'IMPRESA.....	89
4.1	Per cominciare.....	89
4.2	Il case study.....	93
4.3	Definizioni di crisi d'impresa.....	96
	4.3.1. <i>Le definizioni di crisi d'impresa nella letteratura</i> .....	96
	4.3.2. <i>La crisi nelle norme di legge</i> .....	102
4.4.	Le possibili cause di crisi.....	103
	4.4.1. <i>Aspetti generali</i> .....	103
	4.3.2 <i>Le cause di crisi più rilevanti</i> .....	108
4.5	Alcuni esempi significativi.....	111
	4.5.1 <i>Il caso Tylenol</i> .....	111
	4.5.2 <i>La crisi Fiat</i> .....	112
	4.5.3 <i>L'acqua Perrier</i> .....	114
5.	IL CRISIS MANAGEMENT.....	117
5.1	Concetti e teorie.....	117
5.2	Le fasi fondamentali del Crisis Management.....	120
5.3	Il piano di crisi.....	125
5.4	La comunicazione nella situazione di crisi.....	129
	5.4.1 <i>Aspetti generali</i> .....	129
	5.4.2 <i>La comunicazione durante la crisi</i> .....	130
5.5	Il Crisis Management e altre discipline a confronto.....	133
6.	IL CRISIS MANAGEMENT E L'IDENTITÀ/IDENTIFICAZIONE.....	139
6.1	Il ruolo dell'etica nel governo dell'impresa.....	139
6.2	Implicazioni etiche nel Crisis Management.....	141
6.3	Il comportamento dei soggetti umani nelle crisi d'impresa.....	144
	6.3.1 <i>La dimensione socio-psicologica</i> .....	145
	6.3.2 <i>La correlazione tra dimensione manageriale e soggettiva</i> .....	146
6.4	Crisis Management e Identità/Identificazione.....	148

CONCLUSIONI .....	155
BIBLIOGRAFIA .....	159

#### Indice degli schemi

Schema 1 - Elementi della ricerca sociale.....	13
Schema 2 - La ricerca quantitativa .....	22
Schema 3 - La ricerca qualitativa .....	26
Schema 4 - Formazione della identità individuale/sociale.....	41
Schema 5 - Declino e crisi.....	98
Schema 6 - Cause di crisi.....	107
Schema 7 - Le fasi del Crisis Management.....	121
Schema 8 - Crisis Management e Risk Management a confronto .....	137
Schema 9 - Raffronto Identità/Identificazione e Crisis Management.....	151
Schema 10 - Relazione Identificazione Organizzativa e Crisi .....	154

#### Indice delle tabelle

Tabella 1 - Raffronto tra i diversi paradigmi.....	14
Tabella 2 - Raffronto tra la ricerca quantitativa e la ricerca qualitativa.....	21
Tabella 3 - Livelli di rappresentazione del sé .....	39
Tabella 4 - Tassi di natalità e di mortalità per macrosettore di attività economica .....	92
Tabella 5 - La crisi nella letteratura economica .....	105
Tabella 6 - Definizioni di Crisis Management .....	120
Tabella 7 - Definizione di rischio.....	135
Tabella 8 - Definizione dei Risk Management.....	136



## INTRODUZIONE

I nuovi scenari che si stanno presentando nel mondo impongono la riconsiderazione del “fare impresa”. La crescente e inarrestabile competitività e dinamicità richiede l'adozione di nuovi metodi e nuove alleanze, collaborazione e competizione si muovono insieme, tecnologie e conoscenza aumentano e si espandono in modo vertiginoso, le distanze vengono cancellate grazie alle nuove tecnologie e un numero crescente di studiosi concentra la propria attenzione sullo studio delle condizioni che possano consentire il raggiungimento di maggiori performance.

Gli studi sul comportamento umano si intensificano per trovare nuovi e più efficienti sistemi di lavoro per l'individuo e l'organizzazione. Un numero significativo di ricercatori sono impegnati a capire come “legare” un individuo all'organizzazione, quali sono i valori per lui importanti in contrapposizione o sovrapposizione a quelli dell'organizzazione, come motivarlo per raggiungere risultati migliori. Si cerca di comprendere come inserire valori etici nell'attività organizzativa per troppo tempo spinta a produrre oltre ogni limite a discapito di valori come correttezza, rispetto, lealtà.

Tutto questo non basta.

Le organizzazioni si trovano spesso ad affrontare crisi dalle quali non riescono ad emergere e sono condannate ad uscire dal mercato con gravi conseguenze sia per se stesse e per gli individui che in essa operano, sia per l'ambiente che le circonda.

Posto che il successo e il fallimento delle organizzazioni è in larga misura dipendente dagli individui che in essa operano e che l'identificazione organizzativa è considerata sempre più come un elemento che consente il raggiungimento dei risultati che l'organizzazione si è prefissa, il presente lavoro di ricerca si pone come obiettivo l'individuazione di una risposta alla seguente research question:

*Può l'identità e l'identificazione dei soggetti umani nelle organizzazioni alle quali appartengono essere l'elemento di base per prevenire e/o risolvere una crisi?*

Considerato che il quesito di ricerca implica, da un lato, l'analisi del comportamento umano, e dall'altro lato, la gestione della crisi, problematiche affrontate da diverse discipline, si adotterà l'approccio multidisciplinare. Per fare ciò il lavoro sarà sviluppato nel modo di seguito illustrato.

Il 1° capitolo è dedicato all'approccio metodologico. Tale analisi risulta fondamentale per l'individuazione dell'approccio per sviluppare il quesito di ricerca sopra indicato.

Il 2° capitolo considera lo studio dell'identità con riferimento all'individuo sia come entità singola che come facente parte di un gruppo. A tal fine ci si avvarrà della Social Identity Approach, sviluppata da Tajfel e Turner, integrandola con la teoria della dissonanza cognitiva elaborata da Festinger.

L'identificazione organizzativa è oggetto di attenzione nel capitolo 3. Con il supporto della letteratura in materia, si esporranno i concetti fondamentali, gli elementi che ne consentono l'instaurazione e lo sviluppo nonché il processo all'interno delle organizzazioni.

La crisi d'impresa è alla base dei capitoli 4 e 5. Da principio si esporranno i concetti e gli elementi introduttivi sulla crisi, le definizioni date dai vari ricercatori, le possibili cause. Si presenteranno alcuni casi fra i più conosciuti, che possono consentire di comprendere meglio l'argomento. Seguirà lo studio della disciplina che si occupa della crisi d'impresa, il Crisis Management, le implicazioni nella vita organizzativa, il suo ruolo, le fasi.

Solo dopo aver esaminato i concetti essenziali sull'identità e sull'identificazione e quelli sulla crisi si potrà affrontare il problema del collegamento tra identità/identificazione e crisis management e fornire una risposta positiva o negativa al quesito proposto.

# 1. L'APPROCCIO METODOLOGICO

## 1.1 Introduzione

La ricerca sociale si occupa della raccolta di dati che possono aiutare a rispondere a domande concernenti i diversi aspetti della società, così da permettere al ricercatore di comprenderla (Bailey, 2001).

La questione sostanziale è capire, se possibile, la natura dei fenomeni sociali e trarne insegnamenti utili non solo nella ricerca scientifica ma nella vita quotidiana. Weber affermava che i fenomeni sociali non sono solo determinati da leggi sociali avulse dalla realtà ma sono il prodotto dell'azione volontaria dell'uomo. Ogni prodotto di ricerca che intenda comprendere l'azione del soggetto umano quale individuo e quale membro di gruppi sociali deve seguire, come per tutte le ricerche, un percorso sviluppato attraverso varie fasi, non necessariamente in rigida sequenza ma in interazione:

- ✓ scelta del problema di ricerca e definizione delle ipotesi;
- ✓ formulazione del disegno di ricerca;
- ✓ raccolta dei dati;
- ✓ codifica e analisi dei dati;
- ✓ interpretazione dei risultati e controllo della validità o meno delle ipotesi formulate.

La scelta del problema e la definizione delle ipotesi condizionano immancabilmente la ricerca. I fattori che influiscono su tale punto attengono, infatti, al paradigma sociologico (modello o scuola di pensiero) di riferimento per il ricercatore, gli strumenti della ricerca che si intendono utilizzare (legati al paradigma), la scelta del fattore temporale (un periodo dato o un arco temporale ampio), per indicare solo alcuni degli elementi che influiscono sull'attività di ricerca.

Nelle scienze sociali il termine paradigma è risulta, talvolta, confuso da molteplici e diversi significati che vanno da sinonimo di teoria a sistema di idee di ordine prescientifico, da procedimento di ricerca esemplare a corrente di pensiero o scuola (Corbetta, 2003). Sembra quindi utile illustrare brevemente il



concetto di paradigma nell'accezione dello studioso, Thomas Kuhn, che negli anni '60 lo ha riproposto all'attenzione dei sociologi e filosofi, e dei ricercatori che si sono cimentati su questo argomento.

## 1.2 Il Paradigma

La parola "paradigma" deriva dal termine greco "paradeigma" che significa "modello", "progetto", "esempio" usata dai grandi filosofi tra i quali Platone, che si riferisce ad esso in entrambe le accezioni, e da Aristotele, il quale assume "paradeigma", come termine tecnico della logica e della retorica, col significato di "argomento fondato su un esempio" (Adriani, 2003)

Nel linguaggio comune la parola "paradigma" può essere intesa come modello di riferimento, termine di paragone.

Nelle scienze sociali l'uso del termine paradigma è reso confuso da molteplici e diversi significati che vanno da quello di "... *teoria a quello di articolazione interna di una teoria, da sistema di idee d'ordine prescientifico a corrente di pensiero o scuola, da procedimento di ricerca esemplare a equivalente di metodo*" (Corbetta, 2003:11).

Considerata dunque la molteplicità di definizioni, sembra utile ancorché necessario riprendere il concetto così come studiato ed elaborato da Thomas Kuhn nel suo celebre saggio "The structure of Scientific Revolution", nella prima edizione del 1962 successivamente rivista ed integrata dallo stesso autore.

Ripercorrendo le tappe dello sviluppo storico della scienza, Kuhn riesce a mettere in luce con precisione, rigorosità accademica e allo stesso tempo con molta chiarezza, la definizione di paradigma. Attraverso la lettura integrale del testo si comprende come Kuhn arrivi a definire il termine paradigma. Egli afferma innanzitutto che "*lo studio dei paradigmi ... è ciò che principalmente prepara uno studente a diventare membro delle comunità scientifica con la quale più tardi dovrà collaborare*" (1962:30) anticipando il riferimento al paradigma quale "verità" condivisa da un gruppo di scienziati/studiosi o ricercatori, e precisando che per essere accettata non deve necessariamente spiegare tutti i fatti con i quali ha a che fare, ma è sufficiente che, a parere di chi la segue, sembri migliore delle altre.

Attraverso il paradigma di riferimento la comunità scientifica si dota di un criterio per “scegliere” i quesiti di ricerca che nel tempo in cui si accetta il paradigma medesimo sono ritenuti solubili. Kuhn differenzia esplicitamente il concetto di paradigma da quello di regole specificando che i primi indicano l'insieme di attività che gli specialisti di un'area hanno in comune contrariamente alle regole. In particolare gli afferma che *“Le regole ... derivano dai paradigmi, ma i paradigmi possono guidare la ricerca anche in assenza di regole”* (1962:64) e, ancora *“I paradigmi possono essere anteriori, più vincolanti e completi di ogni insieme di regole di ricerca che si possa inequivocabilmente astrarre da essi”* (1962:68).

Quello che per Kuhn è importante è che esso, il paradigma, sia condiviso dalla comunità di studiosi. Una disciplina matura possiede un paradigma stabile. Proprio per questo motivo Kuhn si avvale dell'espressione “rivoluzione scientifica” quando in una scienza “matura” si ha, o avviene, un cambio di paradigma, quando il rapporto di continuità con il passato si interrompe e inizia una nuova costruzione. Kuhn, infatti, rifiuta la concezione tradizionale della scienza intesa come articolazione progressiva e lineare di nuove acquisizioni, tipiche solo del processo della scienza in tempi normali, a favore di un processo della scienza di tipo radicale, definito da lui stesso, per l'appunto, “rivoluzione”.

Il paradigma, per Kuhn, *“... fornisce agli scienziati non soltanto un modello ma anche alcune indicazioni indispensabili per costruirlo, in una mescolanza di teoria, metodi e criteri”* (1962:138). Attraverso la definizione di paradigma, Kuhn definisce la distanza tra scienza normale, nella quale predomina un determinato paradigma, e rivoluzione scientifica, nella quale un paradigma sarà sostituito in maniera rivoluzionaria da un altro (Corbetta, 2003).

Oltre al citato Kuhn, altri studiosi hanno fornito interpretazioni e definizioni di paradigma.

Bayley (2001) definisce il paradigma *“la finestra mentale attraverso il quale il ricercatore vede il mondo. In generale quello che egli vede del mondo sociale è ciò che oggettivamente vi esiste, ma egli lo vede nel modo in cui il suo paradigma di concetti, categorie, assunti e pregiudizi lo interpreta”* (2001:43).

Due ricercatori che studiano il mondo sociale daranno interpretazioni diverse dello stesso, anche se entrambe veritiere. E' il caso del bicchiere mezzo

pieno/mezzo vuoto che, prescindendo da altro genere di considerazioni (ottimismo-pessimismo), secondo il punto di vista può essere visto in un modo o nell'altro (pieno o vuoto per l'appunto) ma in entrambi i casi, corretto.

Creswell (2009) si riferisce al termine paradigma indicandolo come “worldview” (2009:6) ossia “*a basic set of beliefs that guide action*” riprendendo e condividendo la definizione data da Guba e Lincoln (Creswell, 2009; Guba e Lincoln, 1994; Tashakkori e Teddie, 1998).

Altri autori si riferiscono al paradigma ricomprendendo nella propria definizione sia quanto affermato da Kuhn che da Guba.

Bryman e Bell definiscono il paradigma “... *a cluster of beliefs and dictates which for scientists in a particular discipline influence what should be studied, how research should be done, [and] how research should be interpreted*” (2007:25).

Quelle esposte sono solo alcune delle definizioni che si possono riscontrare in letteratura con riferimento al “paradigma”. Un dato appare comunque inconfutabile: il paradigma si riferisce all'insieme di “credenze”, che in un particolare momento storico e con riferimento ad una specifica materia costituiscono i riferimenti di base per gli studiosi nelle loro ricerche e studi.

### **1.3 Gli assunti di base del paradigma: Ontologia, Epistemologia e Metodologia**

Con il termine paradigma si possono indicare i concetti fondamentali di un determinato indirizzo scientifico che ispiri ricerche dotate di coerenza. Nelle scienze sociali tale indirizzo scientifico è individuato dalle scelte compiute in termini ontologici, epistemologici e metodologici (Macrì, Tagliaventi, 2000:24) ai quali corrispondono i quesiti fondamentali che si trova ad affrontare la scienza sociale:

- la realtà sociale esiste?
- è conoscibile?
- in che modo può essere conosciuta ?

Ogni ricercatore è dunque “... costretto entro una rete di premesse ontologiche ed epistemologiche le quali – indipendentemente dalla loro ultima verità o falsità – diventano parzialmente auto-validantes” (Macrì, Tagliaventi, 2000). Prima di esaminare i contenuti dei più importanti paradigmi è necessario qualche breve cenno sui significati di ontologia, epistemologia e metodologia.

### **L’Ontologia**

L’ontologia può essere definita come lo studio dell’essere in quanto tale, l’immagine della realtà sociale sulla quale si basa la teoria (Grix, 2002). Essa può essere definita anche come ciò che si reputa essere o costituire la realtà sociale (Blaikie, 2000) e la sua forma (Corbetta, 2003).

La parola deriva dal greco “òntos”, letteralmente “discorso sull’essere” e si occupa dello studio della natura dell’essere, dell’esistenza e della realtà in generale. Si riferisce allo studio dei principi quali idee platoniche, le essenze, le cose in sé.

Da quanto detto emergono due posizioni relativamente alla definizione di ontologia nelle scienze sociali: da un lato, significa chiedersi se i fenomeni sociali siano “cose in se stesse”, dunque preesistenti alla ricerca; dall’altro, se i fenomeni sociali non siano invece “rappresentazioni di cose”, costruzioni sociali degli attori che il ricercatore può interpretare dopo essere entrato e aver interagito nella rete delle interazioni tra attori (Macrì, Tagliaventi, 2000; Bryman e Bell, 2007; Corbetta, 2003).

L’ontologia si propone dunque di rispondere ad alcuni quesiti essenziali tra i quali si possono citare (Corbetta, 2003):

- cosa è l’esistenza;
- cosa significa dire che un oggetto fisico esiste;
- cosa costituisce l’identità di un oggetto.

L’ontologia è, pertanto, lo studio del fondamento di ciò che esiste, del come esiste: essa implica la ricerca del senso profondo di ogni essere reale.

## **L'Epistemologia**

Il termine epistemologia deriva dall'unione delle parole greche "episteme", conoscenza certa, scienza, e "logos", discorso. Può essere definita come la branca della filosofia che si occupa delle condizioni in base alle quali si può avere conoscenza scientifica, in particolare la conoscibilità della realtà sociale, e pone l'accento sulla relazione tra studioso e realtà studiata (Corbetta, 2003), il rapporto fra il "chi" e il "che cosa" (Macrì, Tagliaventi, 2000).

L'epistemologia si propone l'analisi del linguaggio, delle strutturazioni dei concetti in teorie, stabilendo i criteri di validità. Si pone il problema della validità delle procedure effettuate dalla scienza, in altri termini risponde o tenta di rispondere alla domanda "quando si può essere sicuri che la conoscenza che si possiede è vera conoscenza?" L'epistemologia concerne oltremodo lo sviluppo di nuovi modelli (o teorie) che possano competere o essere addirittura migliori rispetto a quelli già esistenti (Grix, 2002).

Ontologia ed Epistemologia sono strettamente interrelate tra loro. Se infatti la realtà sociale esiste indipendentemente dall'agire umano allora lo stesso potrà essere conosciuto senza timori di alterarlo, dunque con obiettività (Corbetta 2003). Quello che cambia sarà la forma che la conoscenza può assumere: da "leggi naturali" deterministiche, nelle quali predomina il rapporto causa-effetto, a leggi probabilistiche, a generalizzazioni diverse, per giungere alla forma più estrema di "... *nessuna forma di generalizzazione (solo conoscenze specifiche e contingenti)*" (Corbetta, 2003:18).

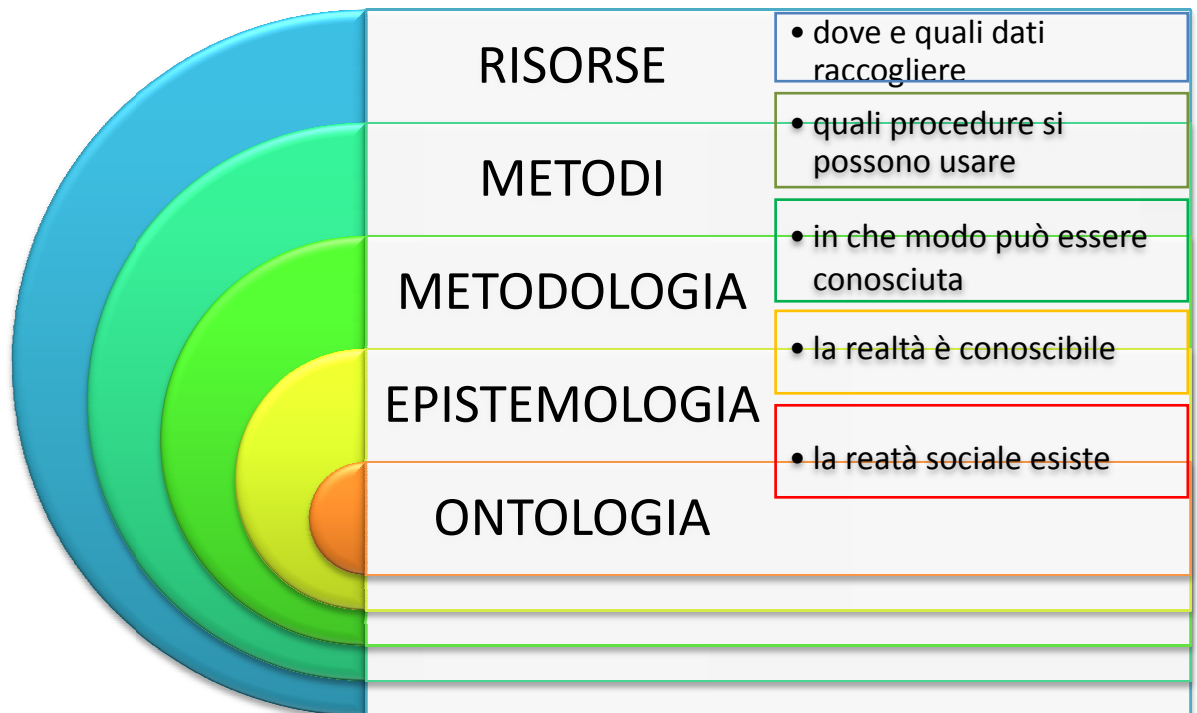
## **La Metodologia**

La metodologia è la questione del "come", in altri termini, in che modo la realtà sociale può essere conosciuta, dunque le tecniche del processo conoscitivo che possono essere adottate per conoscere la realtà.

La metodologia dipenderà dalla risposta data ai precedenti assunti (o questioni, come li definisce Corbetta), ontologia ed epistemologia, a seconda che il ricercatore consideri la realtà oggetto di studio come oggetto esterno, oppure, diversamente, come qualcosa con la quale interagire.

Prima di affrontare nel dettaglio le diverse posizioni ontologiche ed epistemologiche nonché le varie metodologie a disposizione del ricercatore, si illustrano di seguito, attraverso uno schema semplificato, le relazioni che esistono tra i vari aspetti sopra esaminati. Le didascalie sono state poste volutamente fra una parte e la successiva al fine di rappresentare l'interrelazione esistente fra le stesse.

Schema 1 - Elementi della ricerca sociale



Fonte: Adattamento da Grix (2002:180)

## 1.4 I Paradigmi della ricerca sociale

Enunciato il concetto di paradigma e i concetti di ontologia, epistemologia e metodologia, è opportuno rivolgere l'attenzione ai più significativi paradigmi rilevanti per la ricerca sociale. Ci si riferisce al positivismo e all'interpretativismo (costruttivismo e relativismo in particolare), nonché il postpositivismo e il neo-positivismo, sviluppatosi per affrontare le critiche mosse al positivismo, e il pragmatismo.

La tabella successiva mostra il raffronto fra i vari paradigmi e come gli stessi considerano gli assunti ontologici, epistemologici e metodologici.

Tabella 1 - Raffronto tra i diversi paradigmi

<i>Paradigmi</i>	Positivismo	Postpositivismo	Pragmatismo	Interpretativismo
<i>Assunti</i>				
Ontologia	La realtà sociale è conosciuta come si trattasse di una cosa (realismo ingenuo)	La realtà sociale, pur conosciuta, è conoscibile solo in maniere imperfetta e probabilistica (realismo critico o trascendentale)	Accetta una realtà esterna. Sceglie le spiegazioni che meglio si addicono ai risultati desiderati	<i>Costruttivismo</i> : la realtà sociale è quella dei significati costruiti dagli individui  <i>Relativismo</i> : esistono realtà multiple che variano nella forma e nel contenuto fra individui, gruppi, cultura
Epistemologia	Dualismo/oggettività Risultati veri Obiettivo: spiegazione Generalizzazioni: leggi "naturali" immutabili	Dualismo/oggettività Risultati probabilisticamente veri Obiettivo: spiegazione Generalizzazioni: Leggi provvisorie aperte alla revisione	Oggettività e soggettività allo stesso tempo	Non dualismo e non separazione fra ricercatore e oggetto di studio ma interdipendenza  Scienza interpretativa in cerca di significato
Metodologia	Sperimentale-manipolativa Distacco osservatore-osservato Prevalentemente induzione Tecniche quantitative	Sperimentale manipolativa Distacco osservatore-osservato Prevalentemente deduzione (falsificazione delle ipotesi) Tecniche quantitative		Interazione fra ricercatore e realtà studiata  Osservazione/Interpretazione  Induzione  Tecniche prevalentemente qualitative, residualmente quantitative
Metodi	Quantitativi	Prevalentemente quantitativi	Quantitativi e qualitativi	Qualitativi
Logica	Deduttiva	Prevalentemente deduttiva	Deduttiva e induttiva	Induttiva

Fonte: Adattamento da Macri, Tagliaventi (2000), Corbetta (2003)

### 1.4.1 Il Positivismo, il Postpositivismo e il Neopositivismo

Il positivismo è stato il primo paradigma ad essere utilizzato nelle scienze sociali.

I maggiori esponenti del positivismo sono Comte e Durkeim. Essi, basandosi sulle scienze naturali (fisica, chimica, biologia), studiano la realtà sociale utilizzando i concetti, le tecniche di osservazione e misurazione, gli strumenti e i procedimenti di inferenza di tali scienze (Corbetta, 2003).

Pur con differenti posizioni (più concettuali nel primo e concrete nel secondo) per Comte e Durkeim la realtà sociale esiste ed è al di fuori

dell'individuo, è oggettivamente conoscibile ed è studiabile con gli stessi metodi delle scienze naturali. Per essi la realtà è scomponibile in parti elementari e i comportamenti umani sono governati da leggi deterministiche. Nel positivismo il modo di procedere è fondamentalmente di tipo induttivo, dunque attraverso il passaggio dal particolare al generale. La definizione di "realismo ingenuo" per questo tipo di paradigma nasce dal fatto che i suoi sostenitori nutrono una sorta di entusiasmo per la conoscenza positiva di tipo scientifico che essi considerano applicabile in tutti i campi dello scibile umano. Secondo i principi del positivismo esiste un dualismo fra ricercatore e realtà e lo studioso può studiare l'"oggetto" senza influenzarlo o esserne influenzato. I metodi prevedono esperimenti, osservazioni con distacco tra osservante e osservato e la metodologia è di tipo quantitativo. La formalizzazione rappresenta "l'aspirazione di fondo dello scienziato positivista" (Corbetta, 2003:24).

Una radicalizzazione del positivismo consiste nel riduzionismo attraverso il quale la realtà sociale viene "ridotta" ad una mera raccolta di dati minuziosamente rilevati, misurati e classificati ma privi di coordinamento e di connessioni significative. Nel riduzionismo l'oggetto di analisi viene scomposto nelle sue parti elementari per essere studiate e giungere infine alla fase finale del metodo che consiste nella "additività" delle singole parti elementari precedentemente esaminate.

Ciò può portare a gravi distorsioni tra le quali si possono citare:

- la parte "isolata" sottoposta ad esame può apparire diversa dalla stessa parte esaminata nel contesto del quale fa parte in quanto con la scomposizione si potrebbero "perdere" caratteristiche significative della stessa;
- il processo di separazione e successiva additività potrebbe non consentire la ricostruzione dell'entità in quanto le parti sono legate tra loro da un processo di interrelazione e non di semplice somma;
- per quanto indicato nel punto precedente il fenomeno ricostituito per additività è diverso rispetto al fenomeno inizialmente indagato poiché proprio le relazioni tra le parti contribuiscono a dare all'unità oggetto d'esame un maggior valore non attribuibile a nessuna delle



parti singolarmente considerate ma all'entità nel suo complesso (Giudici, 2010; Usai, 2000)

I limiti intrinseci del positivismo portarono ad ampi dibattiti nel tentativo di superare tali limiti, dibattiti che sfociarono nella scuola del positivismo logico o postpositivismo prima, nel neopositivismo poi.

Nel postpositivismo dal punto di vista ontologico la realtà è esterna all'uomo, come nel positivismo, ma a differenza di questo non è più perfettamente conoscibile, sia per l'inevitabile imprecisione di ogni conoscenza umana, sia per la natura probabilistica delle sue leggi (Corbetta, 2003). Da ciò la definizione di realismo critico.

Il postpositivismo si basa su una filosofia deterministica per la quale ogni evento è caratterizzato da una relazione probabile di causa-effetto (Creswell, 2009). Ciò che caratterizza maggiormente il postpositivismo è l'importante concetto di falsificazione introdotto da Popper.

Secondo Popper (1934) l'esistenza di una relazione di tipo causa-effetto non potrà mai essere verificata ma solo falsificata o non falsificata: nel primo caso verrà considerata non esistente, nel secondo verrà affermato non che la relazione causale esiste ma solo che non è stata sconfessata o smentita dalle ricerche ed osservazioni effettuate (Macri, Tagliaventi, 2000).

La non-falsificazione prevede dunque che il confronto tra teoria e ritrovato empirico non può essere confermata in positivo ma solo in negativo ossia mediante la constatazione che i dati non contraddicono l'ipotesi e sono, di conseguenza, compatibili con essa (Corbetta, 2003). Dunque una prova in negativo.

Nonostante l'adozione di nuovi metodi di ricerca, nel post-positivismo le fasi operative sono ancora ispirate al distacco tra ricercatore e oggetto di analisi anche se comincia a profilarsi una certa apertura verso i metodi qualitativi.

### **1.4.2 Interpretativismo: costruttivismo e relativismo**

Contrariamente al positivismo l'interpretativismo si pone come obiettivo quello di comprendere la realtà e non di spiegarla.

Il massimo esponente dell'interpretativismo è Max Weber (1904) con il quale la nuova prospettiva entra a pieno titolo nel campo della sociologia (Corbetta, 2003).

A differenza di altri sociologi Weber era convinto "che la sociologia dovesse concentrarsi sull'azione sociale e non sulle strutture" (Giddens, 2010:24). Per Weber l'individuo ha la capacità di agire liberamente e le strutture sociali sono formate da un insieme complesso di azioni che la sociologia ha il compito di comprendere (Giddens, 2010). Nell'interpretativismo si possono ricomprendere il costruttivismo e il relativismo.

La prospettiva costruttivista si basa sull'assunto che la realtà non può essere considerata una entità oggettiva indipendentemente dal soggetto che la esamina. Le persone, secondo il costruttivismo, non possono essere comprese al di fuori del contesto delle relazioni con gli altri individui (Macri, Tagliaventi, 2000). Per i costruttivisti il ricercatore non solo è un rilevatore delle rappresentazioni sociali ma un costruttore delle realtà in quanto la comprensione contribuisce a creare la realtà, diversamente dalla spiegazione. Spiegare significa infatti ricondurre al lineare ciò che è "piegato", analizzare i fenomeni più complessi attraverso la scomposizione progressiva.

Il costruttivismo vede ogni contesto sociale unico, che varia da momento a momento, rendendo difficili, se non impossibili, comparazioni e generalizzazioni.

Secondo alcuni studiosi (Burrell, Morgan, 1979; Johnson, 1991) nessuna ipotesi teorica è presente all'inizio di una ricerca costruttivista: il ricercatore entra nel contesto per comprendere il senso attribuitogli dagli attori in esso inseriti. Il ricercatore dovrebbe essere privo di pregiudizi e teorie precostituite (Corbetta, 2003) ed esamina il contesto sociale attraverso il suo bagaglio di esperienze e conoscenze che influenzeranno, seppure in parte, il processo interpretativo.

Tra i maggiori esponenti del costruttivismo si può citare Jean Piaget che studiando il comportamento dei bambini, e in particolare la costruzione della re-

altà, ha asserito che la conoscenza è un processo, un complesso di relazioni tra osservante e osservato. Più approfonditamente Piaget osserva che ogni individuo interagisce con la realtà alla quale appartiene e non è una mera entità passiva: *“la sua partecipazione all’interpretazione dei processi con i quali entra in relazione determinano un suo contributo alla costruzione del processo medesimo”* (Giudici, 2010)

Dal punto di vista ontologico, pertanto, il costruttivismo più radicale *“esclude virtualmente l’esistenza di un mondo oggettivo”* mentre la posizione più moderata *“... non si pone il problema dell’esistenza o meno di una realtà esterna alle costruzioni individuali, affermando tuttavia che solo queste ultime sono conoscibili”* (Macrì, Tagliaventi, 2000:39).

Tali costrutti mentali variano fra gli individui: è il relativismo, l’altra forma dell’interpretativismo. Esso prevede che la realtà non possa essere una realtà sociale universale uguale per tutti (una realtà assoluta), ma poiché gli individui vedono e interpretano i fatti sociali sulla base delle loro conoscenze, esperienze e differenti interazioni con il contesto al quale appartengono, non si può non concludere che si è di fronte a molteplici realtà, da cui realtà multiple, relative (Corbetta, 2003; Macrì Tagliaventi, 2000; Bryman, Bell, 2007; Creswell, 2009).

La metodologia seguita dall’interpretativismo (nelle sue forme del costruttivismo e relativismo) non può che essere qualitativo e soggettivo, in considerazione del fatto che l’obiettivo è capire il significato attribuito dal soggetto alle proprie azioni, ed è attuato mediante un processo di induzione.

## **1.5 La Teoria Generale dei Sistemi**

La Teoria Generale dei Sistemi, fondata da Ludwig Von Bertalanffy (1950), nasce per opporsi sia al riduzionismo sia all’olismo al fine di dare valore a quegli elementi, le relazioni, il dinamismo, la complessità, troppo spesso sottovalutati.

Bertalanffy sosteneva che per comprendere compiutamente un fenomeno o entità, lo stesso dovesse essere considerato come un sistema, ossia un insieme di parti interrelate tra loro da relazioni di tipo multilaterale, interdipendenti ed operanti per il raggiungimento di uno o più obiettivi.

La teoria generale dei sistemi, e il conseguente approccio sistemico, è considerata da molti ricercatori la più adeguata per l'analisi delle organizzazioni in generale e delle imprese in particolare posto che le stesse sono sistemi che instaurano relazioni sia all'interno che con il contesto nel quale operano.

Attraverso la teoria generale dei sistemi e l'approccio sistemico si ha la possibilità di studiare le organizzazioni e le relazioni, cioè non solo le singole parti che la compongono, e dare così giusto risalto a quel valore, la sinergia, in passato non adeguatamente considerata. Elemento fondamentale nella teoria generale dei sistemi è proprio la sinergia, ossia il maggior valore che il sistema ha rispetto alla somma del valore delle singole parti.

Consente inoltre, di rappresentare con efficacia la dinamica evolutiva delle organizzazioni oggi quanto mai mutevole e complessa ma soprattutto legata alle relazioni oltre che ai fattori materiali e/o tecnici.

Senza i soggetti umani le organizzazioni non potrebbero esistere, sono loro, gli individui, che decretano il successo e l'insuccesso di ogni organizzazione. Dato per certo ciò, non si può pensare agli individui come soggetti operanti singolarmente. Essi operano insieme attraverso una fitta rete di relazioni che l'approccio per sistemi consente non solo di analizzare ma altresì di attribuire quel valore aggiuntivo non tangibile, la sinergia. Le relazioni che l'organizzazione instaura attengono sia l'interno che l'esterno. Considerare l'organizzazione quale sistema consente di comprendere le influenze che si realizzano tra i due ambienti appena citati, in un rapporto di condizionamento reciproco. Così come l'organizzazione operando nell'ambiente immancabilmente ne è condizionata da tutta una serie di elementi che vanno da quelli naturali a quelli sociali e politici, dall'altro lato anch'essa condiziona l'ambiente nel quale è inserita, attraverso la sua attività (posizioni di lavoro, inquinamento, possibilità di sviluppo di altre attività collaterali, ecc.). L'approccio per sistemi mette in rilievo e valorizza tutte le relazioni summenzionate.

I principi cardine sui quali si basa la teoria generale dei sistemi sono costituiti dall'equifinalità e dalla complessità e, molto importante, il principio di contingenza.

Il primo, l'equifinalità, assume che lo stato finale di un sistema può scaturire da condizioni iniziali diverse (diversamente dal determinismo per il quale ad

uno stato finale corrisponde uno stato iniziale secondo la legge  $y = f(x)$ ). Ciò consente di studiare e interpretare come sia possibile che organizzazioni operanti nel medesimo ambiente ottengano risultati differenti.

Il principio di complessità stabilisce che le interrelazioni tra le parti non possono essere viste o considerate come semplice “complicanza” in quanto, essendo inserite in un contesto spazio temporale, sono soggette a continuo mutamento e/o dinamismo non riconducibile alla semplice complicazione per la quale, invece, tali elementi non sussistono. Nel linguaggio scientifico, infatti, la complessità è una circostanza caratterizzata dall’esistenza di molteplici elementi concorrenti tra loro e reciprocamente influenzantisi (Usai, 2000:53).

Il principio di contingenza consente di interpretare le realtà organizzative tenendo conto del tempo e dello spazio nel quale sono collocate. Tale principio già presente nella teoria dell’organizzazione, e nell’approccio per sistemi sembra assumere la giusta collocazione. Esso si ricollega al fenomeno della varietà e variabilità tipico delle organizzazioni tanto da sembrare quasi impossibile poter trovare una legge universale applicabile a tutte. Per il tramite del principio di contingenza le organizzazioni possono essere studiate non solo sulla base di teorie scientifiche di primo livello (in base al principio di generalità) ma anche risolvere problemi reali sulla base delle specificità e persino degli attributi individuali di ognuna di esse (Usai, 2002)

## **1.6 La ricerca quantitativa e qualitativa**

Esposti i principali paradigmi della ricerca sociale si possono ora esaminare e comprendere gli approcci fondamentali: qualitativo e quantitativo.

Prima di illustrare, seppur succintamente, le due tipologie di ricerca, si espone di seguito (così come fatto in precedenza per i paradigmi) una tabella di comparazione che illustra le fondamentali caratteristiche, e differenze, di entrambe.

Tabella 2 - Raffronto tra la ricerca quantitativa e la ricerca qualitativa

ASPETTI	Ricerca quantitativa	Ricerca Qualitativa
<b>Impostazione Ricerca</b>		
Rappresentazione teoria-ricerca	Strutturata, fasi logicamente sequenziali, deduttiva e nel contesto della giustificazione	Elaborazione teorica e ricerca empirica procedono intrecciate
Concetti	Antecedenti la ricerca	Orientativi
Rapporto con l'ambiente	Neutrale Approccio manipolativo (esperimento)	Approccio naturalistico (osservazione partecipazione)
Interazione fisica studioso/studiato	Neutra e distaccata Nessun contatto fisico tra studioso e studiato	Immedesimazione empatica Contatto fisico essenziale per la comprensione
Ruolo del soggetto studiato	Passivo	Attivo
<b>Rilevazione</b>		
Disegno di ricerca	Strutturato, chiuso, stabilito a priori	Destrutturato, aperto, modellato nel corso della rilevazione
Rappresentatività	Campione statisticamente rappresentativo	Singoli casi non statisticamente rappresentativi
Strumento di rilevazione	Uniforme per tutti i soggetti	Variabile da soggetto a soggetto
Natura dei dati	Oggettivi e standardizzati	Soggettivi
<b>Analisi dei dati</b>		
Presentazione dati	Tabelle	Narrazione
Generalizzazioni	Rapporti causali tra variabili per spiegare i risultati ottenuti	Individuazione di tipi ideali di categorie concettuali che possano essere utilizzate come modelli per interpretare la realtà
Portata dei risultati	Generalizzabilità	Specificità

Fonte: Adattamento da Macri, Tagliaventi (2000) e Corbetta (2003)

### **La ricerca quantitativa**

La ricerca quantitativa nelle scienze sociali è una ricerca strutturata in fasi logicamente sequenziali. Punto di partenza è l'analisi della letteratura al fine di esaminare i contributi esistenti e decidere se porre a falsificazione la teoria o parti di essa, o proporre una nuova ipotesi teorica, generalmente sotto forma di

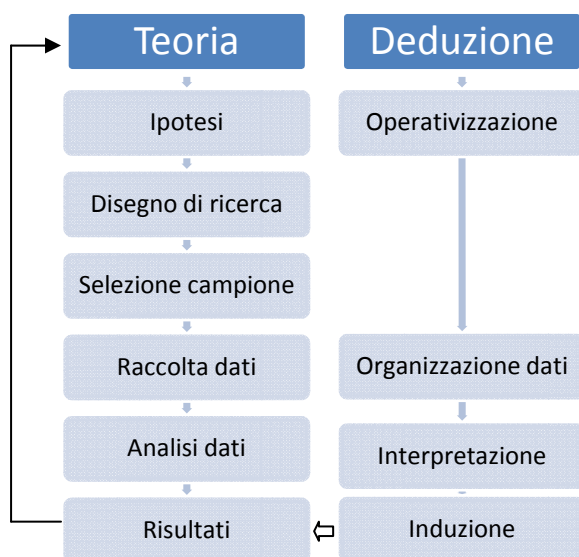
ipotesi, che sarà successivamente oggetto di studio empirico (Macri, Tagliaventi, 2000:36-38)

Definita l'ipotesi di ricerca, gli elementi costitutivi vengono operativizzati, in altri termini trasformati in variabili empiricamente osservabili. Trasformati i costrutti in variabili si definisce il campione da analizzare e i criteri per la sua selezione, campione che deve essere statisticamente rappresentativo o, detto diversamente, essere significativo dell'insieme più vasto che si intende rappresentare. Deve infatti consentire l'estensione dei risultati raccolti dal campione all'universo più ampio di cui fa parte. I dati raccolti vengono sottoposti ad analisi statistiche sovente assai complesse, il cui obiettivo è quello di stabilire la relazione tra variabili dipendenti ed indipendenti attraverso schemi ricorrenti (Macri, Tagliaventi, 2000).

Alla base della ricerca quantitativa vi è la logica della causalità: si va alla ricerca di leggi di causa-effetto che rappresentano il modo secondo il quale le variabili indipendenti influenzano le variabili dipendenti.

Bryman e Bell (2007) espongono uno schema del processo della ricerca quantitativa che si ripropone (riadattandola) di seguito:

*Schema 2 - La ricerca quantitativa*



*Fonte: Adattamento da Bryman, Bell, (2007)*

Ciò che è interessante notare è che il ricercatore parte da una teoria e ad una teoria ritorna, mediante un processo di induzione che partendo dalle risul-

tanze empiriche si confronta con la teoria di partenza per confermarla o riformularla.

Lo schema presentato è ovviamente uno schema di base che può subire variazioni nell'applicazione concreta. Esso è pertanto l'itinerario di riferimento.

E' necessario però fare almeno un breve cenno alla definizione di teoria e di ipotesi.

Si può definire "teoria" un "*... insieme di proposizioni organicamente connesse, che si pongono ad un elevato livello di astrazione e generalizzazione rispetto alla realtà empirica, le quali sono derivate da regolarità empiriche e dalle quali possono essere derivate delle previsioni empiriche.*" (Corbetta, 2003:18 vol.II)

Per "ipotesi" si intende una "*... proposizione che implica una relazione tra due o più concetti, che si colloca su un livello inferiore di astrazione e di generalità rispetto alla teoria e che permette una traduzione della teoria in termini empiricamente controllabili*" (Corbetta, 2003:19 vol.II). Interessa rilevare che l'ipotesi ha carattere di provvisorietà, dunque ancora da provare, deriva dalla teoria ma attende ancora il controllo empirico per poter essere confermata.

Da quanto detto, si può affermare che dalle teorie esistenti vengono fatte discendere delle ipotesi che poi vengono sottoposte ad esame e conferma o riformulazione. Non è comunque difficile trovare casi di ricerca in cui la raccolta dei dati avviene prima dello sviluppo delle ipotesi e successivamente confrontati. Ancora, possono esservi casi in cui si ricorre alla teoria solo dopo aver esaminato i dati per spiegare un fatto imprevisto (Corbetta, 2003). Ciò a conferma che la possibilità che il procedere si discosti dall'iter di base non è una eventualità remota o rara ma, al contrario, sono davvero numerosi i casi in cui si modifica la "struttura" della ricerca. Ciò nonostante l'elemento fondamentale è sempre e comunque l'operativizzazione dei concetti in variabili qualitative. Tali variabili possono essere:

- a) numerali, ossia stati discreti non ordinabili per le quali possono riscontrarsi modalità di eguaglianza e diseguaglianza;
- b) ordinali: stati discreti ordinabili, per i quali, attraverso l'ordinamento è possibile avere misurazione del tipo <maggiore di> oppure <minore di>



c) cardinali: si ottengono attraverso le operazioni di misurazione quando la proprietà è di tipo continuo, conteggio quando è di tipo discreto, ed esiste una unità di conto.

I metodi utilizzati maggiormente nella ricerca quantitativa sono l'esperimento, l'inchiesta campionaria, la ricerca storica attraverso dati di archivio e altre fonti secondarie, l'intervista strutturata, solo per citare i più noti.

Di seguito si forniranno alcune semplici indicazioni su alcuni dei metodi citati.

a) Esperimento

I fattori fondamentali nell'esperimento, in generale considerato, sono la manipolazione della variabile indipendente e il controllo delle altre variabili. Il ricercatore produce una variazione della variabile indipendente X e misura in una situazione controllata la variazione di Y.

Nelle scienze sociali può essere visto come una forma di esperienza su fatti naturali che si realizza a seguito di un deliberato intervento modificativo da parte del ricercatore (Corbetta, 2003). Si possono rilevare due gruppi di esperimenti: in laboratorio, condotti in situazioni artificiali, e sul campo, realizzati nel contesto della vita reale (es. gli esperimenti condotti nella Western Electric Hawthorne di Chicago nel 1927/1932 per ricercare le relazioni tra produttività e condizioni fisiche di lavoro).

Se, da un lato, presenta il vantaggio di isolare il fenomeno sociale e concentrare su di esso l'osservazione, dall'altro, vi è lo svantaggio di una situazione ricreata artificialmente, che, in virtù dei principi esposti nella teoria generale dei sistemi, il fenomeno isolato potrebbe non possedere le stesse caratteristiche dello stesso fenomeno considerato nel contesto di appartenenza (Corbetta, 2003; Creswell, 2009; Bryman e Bell, 2007).

b) L'inchiesta campionaria

Attuata spesso con questionari o interviste strutturate, consente di ottenere un notevole ammontare di dati che descrivono (in genere numericamente) abitudini, opinioni e attitudini della popolazione attraverso un campione della popolazione stessa. L'intento dell'inchiesta campionaria è infatti quello di generalizzare i dati raccolti dal campione alla popolazione di riferimento.

L'inchiesta campionaria non va confusa con il sondaggio dal quale si differenzia per lo scopo di fondo. Se infatti scopo del sondaggio è quello di "conoscere" le opinioni o i fatti, l'inchiesta campionaria si prefigge lo scopo di trovare e mettere in evidenza le interrelazioni tra i fenomeni sociali esaminati (Corbetta, 2003:126-128; Creswell, 2009; Bryman e Bell, 2007)

La ricerca quantitativa è stata sottoposta a forti critiche soprattutto (si potrebbe dire "ovviamente") da parte dei sostenitori della ricerca di tipo qualitativo. In particolare, come osservano Bryman e Bell (2007:174), tali critiche riguardano la ricerca quantitativa come strategia di ricerca, attengono ancora ai fondamenti ontologici ed epistemologici ed i metodi o strumenti ad essa associati.

Se, infatti, la ricerca quantitativa consente la possibilità di ottenere dati in breve tempo con costi contenuti nonché quella di estendere i risultati dal campione all'universo, dall'altro si riscontra che non sempre le risposte sono accurate e spesso non vi è corrispondenza fra quanto dichiarato e quanto si pensa realmente. Inoltre l'analisi delle relazioni tra le variabili crea una visione statica della vita sociale (Bryman e Bell, 2007).

### ***La ricerca qualitativa***

"Nella ricerca qualitativa nessuna teoria di riferimento preesiste alla ricerca" (Macri, Tagliaventi, 2000:40; Corbetta, 2003:64). Il ruolo della letteratura può essere solo ausiliario e di supporto nella ricerca in quanto la comprensione nasce dall'osservazione (Lee, 1998). Elaborazione teorica e ricerca empirica procedono intrecciate. Non esiste, nella ricerca qualitativa, nessun disegno di ricerca stabilito a priori: il disegno della ricerca è il prodotto continuo d'approssimazioni successive, di tentativi e sperimentazioni concettuali che generano preziose informazioni di ritorno (Synon, Cassell, 1998).

Come detto in precedenza vi è un legame molto stretto fra ricercatore e oggetto di studio, la realtà sociale e/o l'attore (soggetto) sociale, e ogni eventuale distacco da esso può rappresentare un ostacolo alla comprensione.

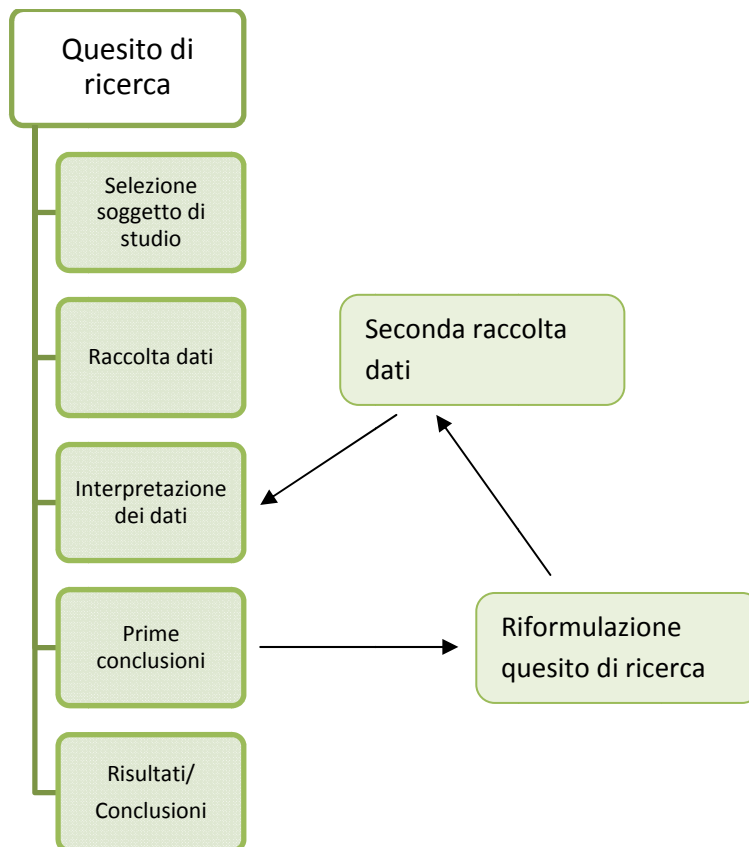
L'approccio naturalistico è alla base del modo di fare ricerca. Con l'espressione "approccio naturalistico" si intende un intervento sulla realtà nella quale il ricercatore si astiene da manipolazioni, stimolazioni, interferenze o disturbo nella realtà stessa esaminata, che viene invece studiata nel suo svolger-

si (Corbetta, 2003). Nella ricerca qualitativa non si escludono certo i dati di tipo numerico ma essi devono esser visti in funzione di sintetizzatori di una molteplicità di fenomeni (Macri, Tagliaventi, 2000).

Bryman e Bell (2007:406) riportano, come per l'analisi di tipo quantitativo, uno "schema di base" del processo nella ricerca qualitativa che si riporta, adattandolo.

Tra gli strumenti utilizzati maggiormente nella ricerca qualitativa si possono ricordare l'osservazione partecipante, l'intervista qualitativa, l'analisi e l'uso di documenti, il case study, l'approccio narrativo. Di essi si darà una breve illustrazione.

Schema 3 - La ricerca qualitativa



Fonte: Adattamento da Bryman, Bell (2007)

#### a) Osservazione partecipante

Con questo metodo il ricercatore si prefigge lo scopo di comprendere il comportamento dei soggetti nel loro ambiente naturale. Per fare ciò non si limita ad una semplice osservazione ma si inserisce direttamente nell'ambiente per

un periodo lungo di tempo ed interagisce con gli individui medesimi (Creswell, 2009; Corbetta, 2003). La partecipazione come membro del gruppo da parte del ricercatore può essere o meno resa nota a seconda degli scopi del ricercatore stesso così come la sua partecipazione alle attività del gruppo osservato (Lee, 1999).

*b) Case study*

Il case study è uno strumento di ricerca attraverso il quale il ricercatore esamina approfonditamente un evento, una attività, un processo o un individuo. (Creswell, 2009; Bryman e Bell, 2007). Tra gli autori che maggiormente hanno sviluppato il case study si citano Yin e Eisenhart, che hanno dato un contributo notevole alle tecniche di applicazione di questo strumento. La ricerca è pertanto concentrata su un unico “oggetto di analisi” con lo scopo di estrapolare una teoria che possa poi essere estesa ad altri oggetti simili (in particolare in campo manageriale) o evidenziare un caso deviante dalle teorie esistenti.

*c) Narrative Research*

La ricerca “narrativa” è un particolare tipo di metodo che soprattutto negli ultimi anni sta ottenendo notevole rilevanza e attenzione da parte dei ricercatori. Attraverso essa il ricercatore studia la vita dei soggetti e con una serie di domande li stimola a “raccontare” per il tramite di storie le loro esperienze. Storie che vengono poi collocate in ordine cronologico da parte del ricercatore (Creswell, 2009).

Negli ultimi anni la narrazione è stata applicata allo studio delle organizzazioni non solo per comprenderne l’agire ma all’interno delle stesse per creare identità organizzativa, identificazione dei soggetti nell’organizzazione, motivazione e coinvolgimento.

Così come per la ricerca quantitativa anche la ricerca qualitativa è stata sottoposta a critiche. Tra le diverse problematiche sollevate si possono annoverare quelle che la considerano troppo soggettiva, difficile da replicare e da generalizzare, ma soprattutto le viene attribuito un eccessivo coinvolgimento da parte del ricercatore e, in alcuni casi, la difficoltà della ricerca qualitativa di essere “trasparente” nell’esposizione e/o nell’elaborazione dei dati (a questo proposito si veda Bryman e Bell, 2007:424). Altri riconoscono, al contrario, che proprio la figura del ricercatore quale attore del processo di ricerca e l’analisi dei

soggetti nei loro contesti di appartenenza costituisca un punto di forza della ricerca qualitativa (Bryman e Bell, 2007; Creswell, 2009).

## 1.7 Il mixed method research

Da quanto emerso nella trattazione dei due tipi di ricerca e considerate le critiche alle quali sono state entrambe sottoposte, sembrerebbe che nessuna delle due sia “soddisfacente” di per se per la ricerca. La soluzione, proposta negli ultimi anni da molti ricercatori è quella di combinarle (Bryman e Bell, 2007: 642; Tashakory eTeddy, 2009; Creswell, 2009, solo per citarne alcuni).

Nella letteratura internazionale si definisce tale combinazione con il termine “mixed methods research” che non deve essere confuso con l’uso combinato di strumenti di ricerca appartenenti ai due diversi tipi di approccio. Alcuni ricercatori sostengono che il mixed method approach (o mixed method research) non può essere applicato e/o attuato per due ordini di motivi, uno di tipo epistemologico, in quanto i due tipi di ricerca sarebbero basati su principi incompatibili tra loro, l’altro di tipo tecnico, per il quale, in alcuni casi, i metodi e gli strumenti dell’altro “tipo” di ricerca non possono essere applicati alla ricerca in atto. Nonostante tali critiche (od osservazioni), proprio il punto di vista tecnico consente alle due tipologie di ricerca la possibilità di una combinazione e il risultato di ciò è che il mixed method research risulta di fatto desiderabile. Hammersley (1996) ha proposto tre differenti approcci per il mixed method approach:

- triangolazione: la ricerca quantitativa è utilizzabile per confermare i dati della ricerca qualitativa e viceversa;
- facilitazioni: una strategia di ricerca appartenente ad un approccio, viene usata per sostenere/aiutare la ricerca che si avvale dell’altro;
- complementarità: si verifica quando le due tipologie di ricerca, quantitativa e qualitativa, sono impiegate allo scopo di esaminare e accertare differenti aspetti di una “investigazione”.

Morgan (1998) ha proposto un approccio diverso basato su due principali criteri. Il primo prevede la scelta della strategia principale di ricerca, quantitativa o qualitativa. Il secondo tende a stabilire quali metodi hanno la precedenza: i metodi quantitativi precedono quelli qualitativi o viceversa?

Le difficoltà in tale tipo di approccio risiedono proprio nei limiti insiti nei criteri individuati: non sempre è possibile scegliere il tipo di ricerca.

Altri autori (Tashakkori e Teddie, 1998) presentano una ulteriore distinzione tra mixed methods e mixed models, specificando che nel primo caso si è in presenza di una combinazione dell'approccio qualitativo e quantitativo alla base della metodologia di studio, mentre nel secondo la combinazione degli elementi della ricerca quantitativa e qualitativa si può riscontrare in ogni fase della ricerca.

Quelle esposte sono certamente solo alcune delle opinioni espresse dai ricercatori sul mixed method approach o research ma è innegabile che la complessità della società odierna impone nuove e differenti possibilità di ricerca, quanto meno la necessità di non escludere, a priori, l'una o l'altra delle metodologie.

## **1.8 La crisi d'impresa e la metodologia di ricerca**

Stabilire a priori un approccio per studiare la crisi delle organizzazioni si rivela facile e difficoltoso allo stesso tempo. L'argomento può essere studiato, ed è stato oggetto, di varie tipologie di analisi, sotto differenti punti di vista, molti dei quali legati ad aspetti che potrebbero definirsi contabili/finanziari.

Poiché scopo della presente ricerca è quello di comprendere il comportamento umano quando l'organizzazione affronta una situazione di crisi non si può non adottare un approccio di tipo qualitativo e specificamente riferirsi all'approccio sistemico.

La ricerca qualitativa consente, come notato nei precedenti paragrafi, di dare risalto e di comprendere aspetti che la ricerca quantitativa non consente di fare: emozioni, stati d'animo, comportamenti, che non rientrano nelle "regole scritte" e nei codici di condotta. Gli strumenti a disposizione della ricerca qualitativa come l'intervista aperta, l'osservazione, il contatto diretto del ricercatore con il caso(i) esaminato(i) sono i mezzi più idonei per una compiuta percezione dell'"animo umano", ben consapevoli che in questo caso, il rischio di un coinvolgimento da parte del ricercatore è più forte e presente rispetto alla ricerca di

tipo quantitativo, nella quale, comunque, sussiste tale rischio seppure in misura più limitata.

Il modo d'essere delle organizzazioni, il loro essere sistemi socio-economici, l'averne nei soggetti il fattore chiave rende quasi obbligata la via della ricerca qualitativa. Nel presente lavoro di ricerca si cercherà di dimostrare che in casi di forti perdite finanziarie, dunque un dato numerico, così come in casi di danno grave all'immagine, dato di tipo qualitativo, l'organizzazione è riuscita a superare il fattore crisi. Tale risultato potrebbe essere attribuito proprio al fattore umano.

Unitamente alla metodologia di tipo qualitativo, l'approccio sistemico fornisce le chiavi di lettura di situazioni tanto differenti, nel tempo e nello spazio.

Il principio di contingenza alla base dell'approccio sistemico costituisce il fondamento di ogni ricerca sulle organizzazioni, soprattutto nell'epoca attuale, caratterizzata da dinamismo e complessità. Tale principio consente di avere la compiuta conoscenza del perché imprese operanti nel medesimo tempo ottengono risultati diversi o perché, come nel caso della presente ricerca, organizzazioni, pur operanti nel medesimo comparto produttivo, che si trovano davanti da una crisi ottengono risultati diversi: sopravvivenza o fallimento.

La teoria generale dei sistemi, e il conseguente approccio sistemico, si basa, come visto, su un altro postulato, di estrema importanza per la presente ricerca: l'interdisciplinarietà.

La comprensione della natura e dei fenomeni cui ogni organizzazione da origine, posto che, come notato, trattasi di sistemi socio-economici, richiede l'adozione dell'interdisciplinarietà, ossia *"... il contributo di supporti scientifici diversificati per le analisi cognitive, così come differenziati contributi normativi per la soluzione dei problemi concreti. ... Il contributo interdisciplinare richiede, in primis, il supporto di analisi concettuali derivanti da differenti discipline appartenenti al novero delle scienze sociali, ma richiede altresì, almeno di volta in volta, anche il contributo di discipline di matrice diversa in relazione alla specifica natura tecnica del contesto valutativo di riferimento e dei problemi valutativi da affrontare"* (Giudici, 2010)

I soggetti umani e i loro rapporti e relazioni non possono essere esaminati solo attraverso la base di regole codificate o la razionalità, il rigore delle formule

matematiche non può essere applicato agli individui. In relazione a ciò e a quanto esposto sopra, nel corso del presente lavoro verranno esaminati concetti e teorie tratti da vari ambiti disciplinari: psicologia, psicoanalisi, management, economia aziendale, gestione delle risorse umane, al fine di comprendere più compiutamente il comportamento umano soprattutto in situazioni particolari e, soprattutto, capire se l'identità e l'identificazione degli individui nelle organizzazioni può essere la chiave per affrontare la crisi.

Il metodo scelto è il case study poiché meglio si presta all'esame di avvenimenti, quali le crisi, tanto simili e allo stesso tempo tanto diverse le une dalle altre.





## 2. L'IDENTITA'

### 2.1 L'identità: il concetto

La problematica dell'identità è stata, ed è tuttora, una tematica che ha sempre destato grande interesse tra filosofi, sociologi e psicologi. Tale interesse è riscontrabile sin dalle antiche trattazioni logiche di Aristotele, Socrate, Platone e i grandi Greci (Pausa e Tolvanen; 2006; Gioia, 1998). Recentemente il concetto di identità è oggetto di interesse da parte delle scienze sociali e, nell'ambito di queste, ha assunto notevole rilievo in quelle manageriali.

Il dizionario della lingua italiana propone la seguente definizione: *l'identità è la conoscenza esatta della propria individualità e personalità unitamente a quella dei propri obiettivi e limiti.*

In psicologia con il termine identità si intende l'identità personale, il senso del proprio essere, continuo attraverso il tempo, e distinto, come entità, da tutte le altre. In sociologia, antropologia e nelle altre scienze sociali, il concetto di identità riguarda sia il modo in cui l'individuo considera se stesso come membro di determinati gruppi sia il modo in cui le regole di quegli stessi gruppi consentono a ciascun individuo di muoversi e relazionarsi rispetto a se stesso e agli altri. Si può distinguere una identità soggettiva ed una identità oggettiva. La prima attiene all'insieme delle caratteristiche che l'individuo vede in se stesso, la seconda si presenta secondo tre distinte modalità: l'identità fisica, l'identità sociale, l'identità psicologica ossia la personalità, il comportamento costante di ognuno (Jervis, 1998), elementi, tutti, che rendono ciascuno riconoscibile e inconfondibile agli occhi degli altri.

Lo studio dell'identità, ormai divenuto fondamentale nelle scienze sociali, focalizza l'attenzione prima sull'aspetto individuale, sulla formazione dell' "io", per estendersi successivamente alle interazioni interpersonali che contribuiscono alla creazione del senso individuale del "se" (Cerulo, 1997) e interessare pertanto le scienze organizzative e manageriali.

Il processo di formazione dell'identità può essere distinto in due parti:

- a) una, di identificazione, in base alla quale il soggetto si rifà a coloro che sente simili, e produce il senso di appartenenza ad una entità collegata definita come “noi”, ossia la famiglia, la comunità locale, i gruppi ai quali appartiene;
- b) la seconda, di individuazione, più precisamente l’enucleazione delle proprie caratteristiche che lo distinguono dagli altri, dai gruppi ai quali appartiene, quella parte che risponde alla domanda “ Chi sono io?”

Poiché nell’epoca attuale, post moderna, caratterizzata da globalizzazione, non si può più pensare all’individuo come isolato, è quanto mai necessario riesaminare il concetto di identità e accertare che, proprio per le caratteristiche della società attuale e dei numerosi impegni e gruppi ai quali i soggetti appartengono, tutti gli individui possiedono una identità definita appunto sociale.

L’identità delle persone è pertanto composta da due parti:

- la prima individuale, legata ai caratteri fisici ed antropometrici dell’individuo;
- la seconda legata ai gruppi ai quali l’individuo appartiene e alle relazioni che intrattiene all’interno di essi, l’identità sociale.

Si può anche affermare che l’identità è una proprietà che ordina le relazioni fra le persone in quanto definisce la loro appartenenza all’organizzazione, appartenenza che svolge una influenza di notevole importanza sui comportamenti dell’individuo in seno al gruppo nel quale è inserito ed opera.

I primi ad indicare e proporre una visione dell’identità sotto due aspetti, individuale e collettivo, sono stati Cooley e Mead già agli inizi del ‘900.

Cooley (1902) propone la distinzione (o contrasto) tra l’aspetto individuale “person make society” e quello collettivo “society make person” come due aspetti non separabili della vita dell’individuo, gettando le basi, ancora valide, per la definizione del “se” in termini sociali.

Mead (1934) definisce i due aspetti dell’identità, l’ “io” e il “me” (me stesso), dove l’ “io” sarebbe legato all’esperienza individuale mentre il “me stesso” nascerebbe dall’interazione con gli altri soggetti. Nel processo sociale, secondo

Mead, l' "io" sarebbe logicamente precedente, in senso temporale al "me stesso", e ne costituirebbe una parte.

Ciò che è importante conoscere, in una ottica manageriale, è il modo in cui si sviluppa il "concetto di sé" che tanta importanza avrà poi nella vita lavorativa dell'individuo e di contro per l'organizzazione per la quale quello stesso individuo dovrà operare.

Inizialmente il concetto di sé è un concetto sociale: l'individuo definisce se stesso in rapporto agli altri. A partire dall'infanzia l'individuo prende coscienza di ciò che può e di ciò che gli diviene difficile realizzare, le competenze che egli sviluppa creano fiducia (e viceversa), fino a portarlo a raggiungere un certo grado di sicurezza in se stesso. E' quello che Gellerman (1963 e 1981) definisce senso di competenza.

Il concetto di sé si avvarrà anche di altri elementi come, solo per citarne uno, il senso di merito (ciò che l'individuo merita come conseguenza delle sue azioni) che si rivela uno degli elementi condizionanti proprio negli ambienti lavorativi.

Il concetto di "se" esplicativo del processo di scelta lavorativa è stato ampiamente trattato da Sarchielli (1978) nell'esame della socializzazione al lavoro che, costituendo un processo di sviluppo che coinvolge il soggetto nella sua totalità, influenza anche la formazione (o trasformazione) della identità individuale. Egli afferma che il concetto di "se" non è importante solo dal punto di vista psicologico ma per la interazione con i gruppi ai quali il soggetto appartiene e l'ambiente nel quale è inserito. Capire il concetto di "sé" e della self-concept theory ad esso collegato è la base per comprendere l'importanza della identità e identificazione dell'individuo nelle organizzazioni soprattutto in una ottica di crisi di impresa. Riprendendo definizioni date da altri studiosi come Sarbin, Deuth e Krauss, o Argyle, Sarchielli mostra, attraverso lo sviluppo in vari punti, come il concetto di "sé" coinvolga l'individuo quale persona e i suoi rapporti con gli altri. I punti essenziali della self-concept theory vengono sintetizzati in :

1. il self-concept di un individuo è basato sulla sua percezione di come gli altri rispondono a lui.
2. il self dirige il comportamento individuale.
3. la percezione che ha l'individuo delle risposte degli altri verso di lui e le loro risposte attuali hanno un effetto sul suo comportamento.

La rappresentazione del “sé” è una determinante proprio nella scelta occupazionale. Attraverso l'esame degli studi precedenti, l'autore afferma (1978:128) che il concetto del “sé” si arricchisce di elementi man mano che si passa dall'esame individuale a quello sociale o lavorativo e dimostra come proprio la scelta professionale, e il concetto di sé ad essa legato, sia stimolo per il soggetto a ricercare qualcosa di desiderato. “In tal senso la scelta professionale e l'inserimento al lavoro possono essere considerati come occasioni di cambiamento personale, di acquisizione di capacità desiderate che attualmente non si possiedono, di realizzazione della propria intenzionalità” (Sarchielli, 1978:130). L'affermazione precedente esprime il modo in cui l'identità possa essere uno dei fattori chiave (se non “il fattore chiave” ) di successo delle organizzazioni e perché è tanto importante agire fin dall'ingresso dei soggetti nel sistema organizzativo al fine di sviluppare quei cambiamenti ricercati dall'individuo, consciamente e anche (ma soprattutto) inconsciamente.

Definito il concetto di “sé” e quanto lo stesso sia fondamentale nello studio e comprensione dell'identità, un ulteriore passo verso l'approfondimento di tali concetti è la comprensione dei fenomeni di socializzazione in generale e nel contesto lavorativo in particolare.

La socializzazione in generale può essere definita come un processo di interazione attraverso il quale gli attori integrano e modificano il loro comportamento (Sarchielli, 1978) ancor più significativo quando tale processo è collocato nell'ambiente sociale di appartenenza e in special modo nei gruppi all'interno dei quali l'individuo interagisce. La socializzazione è un processo continuo che coinvolge gli individui fin dalla nascita (nel rapporto madre-figlio prima, genitori-figli poi). Giddens (2010) la definisce come il processo attraverso il quale qualunque individuo apprende valori, norme e stili di vita della società di cui entra a far parte, il canale di trasmissione della cultura fra generazioni. Essa è oltremo-

do mutevole e complessa man mano che le relazioni si intensificano. E' sufficiente considerare il rapporto madre/genitori-figli per comprendere la complessità del fenomeno: se da un lato la vita del bambino dipende in toto da quanti si prendono cura di lui, per altro verso egli, pur essendo piccolo, è un soggetto attivo che, attraverso le sue richieste/esigenze, modifica e/o condiziona la vita degli adulti. La socializzazione collega dunque le diverse generazioni fra loro in un rapporto di condizionamento reciproco. Tali relazioni divengono ancor più rilevanti quando i fenomeni di socializzazione vengono studiati all'interno delle organizzazioni e dei contesti lavorativi in particolare. In tale ambito la socializzazione al lavoro può essere definita come quel "processo di acquisizione di conoscenze, capacità, valori, motivazioni, necessari a divenire membro a pieno titolo" di una organizzazione lavorativa (Sarchielli, 1978:46). E' ciò che è stato prima definito "concetto di sé" relativamente alla fase che vive l'individuo, più complessa, che riguarda l'interazione soggetto/gruppo o, in altri termini, soggetto/organizzazione.

Da quanto fin qui osservato, seppure per brevi cenni, si deduce che la socializzazione (e soprattutto la socializzazione al lavoro) è un processo che incide sensibilmente sulla condizione psicologica dell'individuo e sulla sua identità.

## **2.2. Contributi scientifici allo studio dell'identità**

L'identità che il soggetto porta sul lavoro è caratterizzata dunque da un insieme di elementi: dal riconoscimento che egli ha avuto dai propri genitori, al ruolo rivestito all'interno dei gruppi sociali dei quali fa parte o ha fatto parte, il rapporto con gli altri soggetti, le precedenti esperienze lavorative, le altre esperienze di successi e di fallimenti (Gellerman, 1981:243-253).

*"La sua condotta sul lavoro specchierà questo concetto di io, e il suo ... [...]... atteggiamento verso il lavoro sarà fortemente influenzato nella misura in cui il suo lavoro gli da la possibilità di essere il tipo di persona che egli pensa di essere."* (Gellerman, 1981:248)

All'interno dell'organizzazione, l'identità acquista pertanto il carattere di proprietà culturale che si manifesta come senso di appartenenza, il cui grado di intensità sarà diverso a seconda di quanto le persone in esse operanti sentano di appartenere, ossia come l'organizzazione medesima viene percepita dai suoi membri, se come un insieme unito o, al contrario, una entità estranea.

L'identità non deve essere considerata come un concetto statico ma è un concetto di tipo contestuale e relazionale in quanto varia a seconda del contesto e del ruolo che l'individuo intende assumere e alla posizione all'interno della rete di relazioni in cui il soggetto è inserito. Essa non può essere stabilita una volta per tutte per ogni individuo o gruppo ma è costantemente soggetta a mutamento, destando interesse e allo stesso tempo preoccupazione sia per le organizzazioni che per gli individui. L'identità include infatti nella sua definizione valori, attitudini, abitudini, ruoli e regole (Scott, Corman e Cheney, 1998). Può essere vista come “...*an anchor of the individual or collective self...*” come affermano Scott, Corman e Cheney (1998). Essi specificano che l'identità rappresenta la conoscenza della parte di se stessi che aiuta a produrre e riprodurre il comportamento in particolari situazioni sociali. Per quanto tale affermazione venga dagli stessi autori considerata riduttiva e gli stessi provvedano nel prosieguo del discorso ad ampliarne le implicazioni, essa fornisce la base concettuale di come l'identità di ogni individuo derivi dall'interazione della propria personalità, l'aspetto individuale, e il rapporto con gli altri, l'aspetto sociale.

L'importanza dell'identità sotto i due aspetti è stata rilevata tra gli altri da Duckerich, Golden e Shortell, (2002) che affermano che, nonostante l'interesse suscitato dall'identità nell'organizzazione a livello teorico, gli studi empirici sono ancora relativamente pochi (tuttora limitati all'esame di casi isolati e ancora non generalizzati). Ciò dà luogo ad un gap conoscitivo di rilevante importanza in quanto l'approfondimento della conoscenza dell'identità può dar luogo a profondi e benefici mutamenti nella vita organizzativa. Infatti lo studio dell'identità (e della identificazione) può essere di grande aiuto per comprendere perché alcuni membri di una organizzazione cooperano fra loro senza difficoltà mentre altri non lo fanno (“... *why some members of organizations regularly engage in cooperative behaviors that benefit organization, whereas others do not.*”).

Brewer e Garden (1996) propongono la distinzione tra identità personale, identità relazionale e identità collettiva, quali livelli di rappresentazione del “sé”. Espongono i concetti attraverso una tabella che si riporta di seguito (riadattandola) in quanto utile per comprendere maggiormente le interrelazioni tra i vari livelli in una ottica organizzativa:

Tabella 3 - Livelli di rappresentazione del sé

Livello di analisi	Concetto di se	Motivazione
Individuale	Personale	Self-interest
Interpersonale	Relazionale	Altri benefici
Gruppo	Collettivo	Benessere collettivo

Fonte: Adattamento da Brewer e Garden (1996)

A livello individuale, l'identità (il “sé”) è l'essere se stessi; a livello interpersonale il “sé relazionale” è il concetto di identità che deriva dalle relazioni con gli altri; infine, a livello di gruppo, rappresenta il sé collettivo che corrisponde al concetto di identità sociale (che verrà esaminato nei successivi paragrafi) così come studiata e illustrata da Tajfel (1981) nella Social Identity Theory e da Turner (1987) nella Self-categorization Theory.

E' interessante la posizione assunta da Czarniawska (1997) per la quale l'identità, sia individuale che collettiva, è costruita attraverso la narrazione o il discorso. Attraverso uno studio del settore pubblico svedese, l'autrice mostra come l'identità è un “...continuous process of narration where both the narrator and audience formulate, edit, applaud and refuse various elements of the ever-produced narrative.”. L'identità è costituita e cambia proprio attraverso l'uso della narrazione (Boje, 1991 e 1995; Bruner, 1990; Czarniawska, 1997; Humphreys e Brown, 2002)

Il termine “identità” ha dunque il vantaggio di esser un concetto, una costruzione, un importante quesito di ricerca che può essere posto ad ogni livello di analisi: individuale, di gruppo, organizzativo, micro e macro. Essa, inoltre, può essere vista come generatore di strategia, un filtro, una risorsa (sotto certe condizioni) di vantaggio competitivo (e di questo si terrà conto proprio nell'esame di situazioni di crisi dell'organizzazione) (Barney e al. 1998).



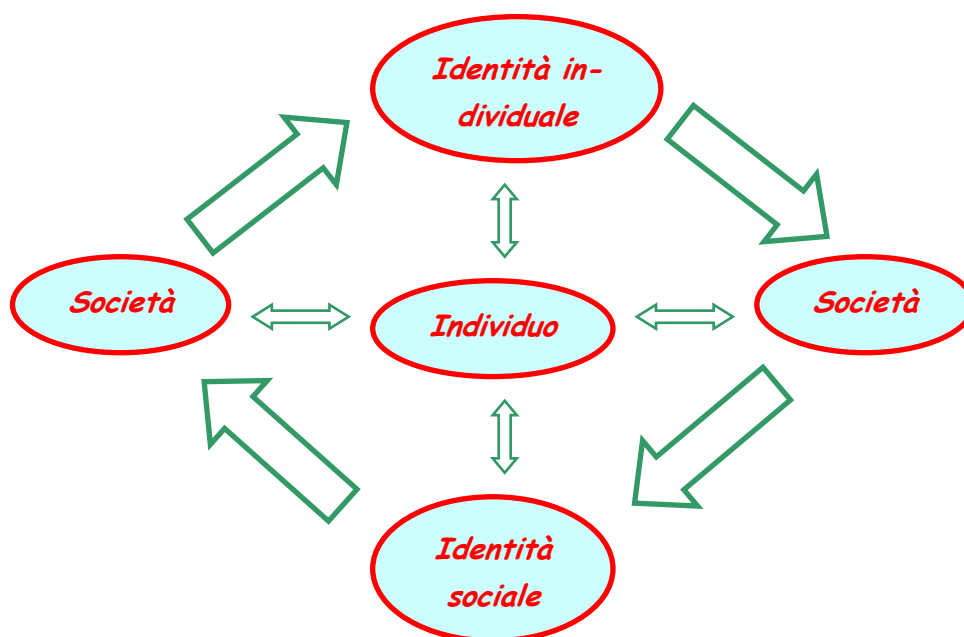
Può essere esaminata, ancora, come elemento della realtà soggettiva e si forma attraverso processi sociali, le interazioni e le relazioni che ogni individuo instaura con la società, in un rapporto di reciprocità identità/processo sociale - processo sociale/identità poiché, una volta formatasi, si mantiene nel tempo, si modifica per effetto delle stesse interazioni fino, a volte, a subire una totale riformulazione. La stessa società non può essere compresa se non attraverso la conoscenza della identità degli individui che con essa interagiscono in quanto nessuna realtà sociale può essere studiata e compresa come entità a se stante ma solo attraverso l'esame e l'osservazione di chi vive quella realtà, la loro identità (Berger e Luckmann, 1966:194 e segg.).

Come afferma Giddens (2010), "Il mondo moderno ci costringe a trovare noi stessi e, grazie all'autoconsapevolezza che ci caratterizza come esseri umani, noi creiamo e ricreiamo continuamente la nostra identità" (2010:36).

La società crea la realtà psicologica, l'individuo si realizza nella società, struttura la sua identità in termini definiti socialmente, definizioni che divengono realtà poiché egli vive all'interno della società in un rapporto di tipo circolare (Berger, in Tajfel pag. 315).

Tutto ciò può essere rappresentato attraverso un semplice schema che raffigura il percorso di formazione dell'identità individuale e sociale in un rapporto di reciproca influenza.

Schema 4 - Formazione della identità individuale/sociale



Fonte: Elaborazione personale

## 2.3 Alcuni antecedenti dell'identità

Esistono fattori che contribuiscono alla creazione dell'identità tra i quali si possono citare, a titolo di esempio, l'empowerment e la fiducia. Entrambi i concetti possono essere esaminati sia come antecedenti che come risultato del processo di costruzione dell'identità. In questa sede si intende adottare il primo tipo di approccio, quello che considera empowerment e fiducia alla base della formazione dell'identità.

Il primo termine, l'empowerment, può essere utilizzato in due accezioni diverse: come sinonimo di sviluppo della crescita e dell'apprendimento, della ricerca di maggiore autonomia individuale, oppure, nella seconda delle accezioni, come possibilità delle classi meno abbienti di emanciparsi da una condizione di sottosviluppo e di dipendenza dalle risorse sociali di sussistenza.

Nella letteratura manageriale il riferimento al termine empowerment avviene ad opera della sociologa americana Rosabeth Moss Kanter (anni 80) che

fa riferimento ad esso nella sua battaglia per l'emancipazione delle persone, e soprattutto delle donne, che operano nelle organizzazioni in condizioni "svantaggiose", nel tentativo di far acquisire loro più potere, situazione che la sociologa definisce di "powerlessness". "Renderle empowered significa operare per sviluppare la loro capacità di influenzare il proprio contesto e la propria realtà." (Piccardo, 1995:17)

Letteralmente il termine indica conferimento di potere, l'autorizzazione data a qualcuno riguardo certe decisioni (Bolognini, 1996). Indica, in generale, un processo di delega, più specificamente il trasferimento di potere verso il basso della gerarchia organizzativa.

Attuare un processo di empowerment o, in altri termini, sviluppare un senso diffuso di empowerment, implica prendere in considerazione due parti, chi conferisce potere e chi lo riceve. Nel primo caso si deve essere disposti a cedere potere ad un'altra parte che, conseguentemente, deve essere disposta ad accettare tale maggior potere. Ciò implica avere maggiori capacità decisionali ma allo stesso tempo maggiore autonomia e, soprattutto, maggiore responsabilità, fattori non sempre facili da accettare. Empowerment e impegno nelle organizzazioni sono, come si può arguire facilmente, strettamente interdipendenti: maggiore sarà il livello di empowerment percepito dai soggetti, maggiore sarà il loro impegno all'interno dell'organizzazione.

Per sviluppare un senso diffuso di empowerment è necessario attuare politiche in tal senso. Gli strumenti a disposizione possono far riferimento a diversi strumenti tra i quali la retribuzione, la selezione, la formazione e lo sviluppo di carriere, e prendere atto dei diversi effetti che le politiche appena indicate possono provocare. Posto, infatti, che come precedentemente indicato, gli individui non operano da soli ma in gruppo e che le loro identità a livello di organizzazione differiscono da quelle singolarmente considerate, non si può trascurare ma, anzi, si dovrà valutare con estrema attenzione il feedback in termini di gruppo.

Riprendendo il concetto in precedenza accennato di empowerment come di affrancamento dall'emarginazione, dalla depressione dal lavoro, si può riportare la definizione data da C. Piccardo secondo la quale l'empowerment sareb-

be un “... processo, individuale e organizzativo, attraverso il quale le persone, a partire da qualche condizione di svantaggio ...[...]... rafforzano la propria capacità di scelta, ...[...]...sviluppando parallelamente il sentimento del proprio valore e del controllo delle situazioni di lavoro, la propria autostima ed efficacia ...”.

(Piccardo, 1995:67)

L’empowerment, consentendo di sviluppare la stima e la fiducia sulle proprie capacità personali, agirebbe da leva capace di determinare maggior impegno. Tutto ciò tenendo sempre in debita considerazione il contesto organizzativo, gli standard di performance richiesti, il confronto con coloro che già operano all’interno dell’organizzazione e svolgono quindi lo stesso compito, la comunicazione, vista sia in termini di dialogo con gli altri soggetti sia in termini di sentimenti di fiducia e incoraggiamento da parte del superiore verso i propri subordinati.

Fra identità ed empowerment esiste un rapporto molto stretto. Riprendendo i concetti esposti sulla identità e le definizioni fornite dai vari studiosi non è difficile comprendere che dal punto di vista sociologico (ed estremamente importante sotto quello manageriale) l’empowerment è un fattore che può creare identità.

Un soggetto privo di potere, di autonomia (seppur minima), che non ha la possibilità di sviluppare se stesso in termini lavorativi e professionali, e quindi aumentare il “sentimento del proprio valore”, non può sentire appieno il senso di appartenenza all’organizzazione nella quale è inserito. In simili casi un individuo potrebbe essere orgoglioso di far parte di una data organizzazione ma non accettare la politica di empowerment messa in atto in quanto manca del senso di appartenenza che proprio l’organizzazione dovrebbe stimolare.

Quanto esposto può essere sostenuto dal grado di fiducia che si instaura tra i vari soggetti facenti parte dell’organizzazione ad ogni livello di operatività. Il concetto di fiducia (Bolognini, 1996), come tutti i concetti che si prestano a molteplici interpretazioni, si ricollega sia ai rapporti sociali, basati su scambi emotivi, sia a rapporti economici basati su scambi razionali. Come per l’empowerment si dovranno considerare anche per la fiducia due parti, chi da fiducia, “il fiduciante” e chi la riceve, il “fiduciato”. Per il fiduciante la condizione

sarà più gravosa posto che chi è in posizione sovraordinata è spesso restio a delegare la sua autorità, a dar fiducia al subordinato. Questi, dal canto suo, è estremamente sensibile verso i segni che arrivano dal superiore, che condizionano i comportamenti e le azioni dirette lavorative. Nel caso in cui si vogliono considerare i rapporti fra manager e subordinati (in considerazione del fatto che i rapporti di fiducia possono essere visti sia in senso verticale che in senso trasversale, fra colleghi) il grado di fiducia di cui potrà godere il primo presso il proprio gruppo lavorativo può essere indicato come indice di fiducia. Se il manager è in grado di creare un buon rapporto di fiducia fra se e il proprio team crea il supporto fondamentale per la costruzione e formazione dell'identità. Tanto più elevato è il grado di fiducia costruito tanto più si potrà sviluppare l'identità dei soggetti all'interno dell'organizzazione.

## **2.4 La Social Identity Approach**

Descritte identità, individuale e sociale, empowerment e fiducia, chiunque intenda affrontare lo studio degli individui all'interno delle organizzazioni e dei gruppi sulla base dei concetti esposti, non può prescindere dall'esame delle teorie che sono alla base dei comportamenti umani dal punto di vista individuale e collettivo: la Social Identity Theory e la Self-categorization Theory, teorie conosciute come Social Identity Approach. Entrambe sono state formulate nel periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale (come molti altri studi psicosociologici) nel tentativo di comprendere come fosse possibile che gruppi di soggetti umani potessero agire collettivamente contro altri gruppi umani. Il riferimento è ai conflitti razziali verificatisi proprio nel periodo precedente al secondo conflitto mondiale.

### **2.4.1 La Social Identity Theory**

Le radici della Social Identity Theory (Bergami, 1996:46-67) si ritrovano nell'esperienza umana di Henry Tajfel<sup>1</sup> e nell'ambito culturale nel quale tali studi

---

<sup>1</sup> Nato in Polonia nel 1919 e trasferitosi a Parigi per completare gli studi Tajfel visse l'esperienza della prigionia nei campi di concentramento per circa cinque anni. Alla liberazione scoprì che tutta la sua famiglia e i suoi conoscenti erano morti ad opera dei tedeschi.

sono sorti e si sono evoluti, a partire dal secondo conflitto mondiale, gli orrori della nazismo e dei campi di concentramento. Al fine di comprendere il comportamento umano e l'esigenza sentita da molti studiosi di poter contare su una teoria capace di dar conto degli stereotipi sociali e dei pregiudizi, Tajfel sviluppa quella che poi diverrà uno degli argomenti forti della psicologia sociale, la Social Identity Theory.

La "Social Identity Theory" si fonda su alcune assunzioni riguardanti la natura delle persone e della società (composta di categorie sociali) nonché delle loro relazioni, e, da un lato, sul funzionamento psicologico umano e i condizionamenti che riceve dalla società; in che modo invece la stessa è condizionata dall'individuo dall'altro.

Inizialmente può essere data una definizione di identità sociale come "... *quella parte dell'immagine che un individuo si fa di se stesso, che deriva dalla consapevolezza di appartenere ad un gruppo (o a gruppi) sociale, unita al valore e al significato emozionale associati a tale appartenenza* " (Tajfel, 1981:314).

Emergono dalla definizione data due punti rilevanti:

- 1) il concetto che l'individuo ha di sé;
- 2) il concetto che egli ha di sé in rapporto ai gruppi ai quali appartiene.

Gli individui possono essere quindi classificati in varie categorie sulla base di caratteristiche che lo stesso soggetto attribuisce loro attraverso l'individuazione di valori, credenze e ideali comuni i cui appartenenti si identificano come categoria sociale.

La classificazione dei soggetti in categorie sociali consente al soggetto di definire se stesso nell'ambiente sociale nel quale è inserito e contestualmente l'individuazione dei vari gruppi nei quali è divisa la società. Consente inoltre l'attribuzione ai soggetti delle caratteristiche della categoria nella quale è classificato.

Sulla base della Social Identity Theory il “concetto di se”, come in precedenza esaminato in riferimento all’identità, comprende una parte legata alle caratteristiche soggettive dell’individuo (abilità, interessi, tratti psicofisici, ecc.) ed una parte sociale che riprende i tratti del gruppo di appartenenza. Un uomo può classificare se stesso come individuo di sesso maschile sulla base del primo tipo di identità e come cittadino di uno Stato sulla base del secondo.

L’identità sociale contribuisce a dare risposta alla domanda “Chi sono io?”. Come per il concetto di identità, anche nel caso della Social Identity Theory alcune categorie possono essere definite in senso relativo e comparativo: si può affermare di far parte del gruppo dei giovani solo se esiste il gruppo di anziani.

La Social Identity Theory (S.I.T.), è stata la prima teoria sociopsicologica a riconoscere che i gruppi occupano un differente livello di status e potere all’interno della società e che il comportamento all’interno dei gruppi modifica lo status quo non solo dell’individuo all’interno del gruppo ma del medesimo gruppo nell’ambiente nel quale lo stesso è inserito (Tajfel, 1981; Hornsey, 2008).

La S.I.T. fa ampio riferimento al concetto di gruppo sociale intendendo per tale due o più individui che condividono una identificazione sociale comune e si percepiscono come appartenenti alla medesima categoria sociale. Quella che cambia, rispetto alla psicologia tradizionale che studia l’identità, è la prospettiva: non più l’individuo all’interno del gruppo ma il gruppo e le sue influenze sull’individuo. Secondo Tajfel il comportamento dell’individuo si modifica quando lo stesso agisce all’interno del gruppo il quale, a sua volta, come categoria sociale, dovrà essere riconosciuto dagli altri gruppi o anche da un solo soggetto; questo, in quanto i medesimi gruppi non vivono in contesti isolati ma interagiscono tra loro.

I gruppi sociali, composti da individui in relazione tra loro, sono sistemi e come tali il loro valore, le loro caratteristiche e proprietà, tendono ad essere sensibilmente diversi dagli individui che vi partecipano, proprio per effetto delle relazioni reciproche tra i componenti.

L'atteggiamento di ogni individuo facente parte del "gruppo", per effetto di tale partecipazione, come messo in evidenza da Tajfel, sarà diverso, a volte anche notevolmente, dall'atteggiamento che lo stesso individuo assumerebbe al di fuori del gruppo. Tale diversità assume notevole rilevanza proprio nel posto di lavoro nei quali il soggetto vive circa il sessanta per cento del suo tempo.

#### **2.4.2 La Self-categorization Theory**

Si è sottolineato in precedenza che la Social Identity Theory fa ampio riferimento al concetto di gruppo e di confronto fra gruppi. Prima di esaminare i concetti relativi al confronto sociale è importante capire cosa si intende per gruppo.

Il concetto di gruppo non è semplice come potrebbe apparire a prima vista in considerazione dell'enfasi posta al "soggetto gruppo" proprio dalla Social Identity Theory. Tra le tante definizioni di gruppo, tra le quali si citano esperienza di destino comune, esistenza di una struttura formale esplicita o solo implicita, individui in interazione fra loro (Bergami, 1996:53; Brown, 1989), Turner (1982 e 1987), dopo aver lavorato attivamente con Tajfel ed aver contribuito agli studi sulla SIT, propone una idea di gruppo basata sulla autocategorizzazione, la Self-categorization Theory, SCT.

Secondo Turner un gruppo esiste quando due o più individui percepiscono se stessi come membri della medesima categoria sociale. Brown (1989) propone la stessa definizione di gruppo di Turner integrandola però con la specificazione che l'esistenza dello stesso sia riconosciuta da un'altra persona esterna al gruppo stesso. In particolare, secondo la SCT gli individui categorizzano se stessi secondo tre diversi livelli: come persone nella comparazione di se stessi ad altri individui, ad un livello intermedio, come membri di un certo gruppo, ed infine come esseri umani: personal identity, social identity e human identity (Hornsey, 2007:208).

Sia la SIT che la SCT costituiscono oggetto di riferimento di molti studi sulle organizzazioni e sui comportamenti degli individui all'interno delle stesse. Tali ricerche si basano su quella che da molti è definita la "social identity approach" in considerazione del fatto che la SIT costituisce il fondamento dell'identità



sociale di ognuno e la SCT può essere considerata come un suo completamento (Green, 1999; Bartel, 2001; Reicher, 2004; Fiol e O'Connor, 2005; Van Dick e al., 2005 (a); 2005 (b); 2006; Elstak e Van Riel, 2005; Olkkonen e Lipponen, 2006; Cornellsen e al. 2007; Ashforth e al. 2008)

### **2.4.3 L'identità sociale e le organizzazioni**

I primi studiosi a suggerire l'applicazione della Social Identity Theory agli studi organizzativi sono stati B.E. Ashfort e F. Mael (1989).

Partendo dal presupposto che l'organizzazione può essere considerata come gruppo umano significativo, la presenza delle categorie sociali nelle organizzazioni dimostra che le identità sociali rappresentano una componente fondamentale della definizione dell'identità individuale.

L'identità sociale diventa ancora più rilevante quando l'appartenenza ad una data organizzazione è motivo di orgoglio ed incrementa l'autostima dell'individuo. In tal caso l'organizzazione stessa, come categoria sociale, è vista tradurre, incorporare o rappresentare le caratteristiche considerate positive dai suoi membri (qualunque esse siano). L'identità sociale rileva soprattutto nei gruppi di lavoro, nei dipartimenti, in altri termini, nei sottosistemi dell'organizzazione medesima. Al suo interno (dell'organizzazione) vengono individuati e differenziati i vari gruppi nei quali i soggetti si identificano ma i fattori più importanti sono le conseguenze legate alla identità individuale e sociale in rapporto all'organizzazione, come il maggiore o minore impegno nel raggiungimento degli obiettivi che l'organizzazione medesima si è prefissa.

Alcuni autori distinguono l'identificazione con un gruppo dalla internalizzazione specificando che solo nel primo caso si è in presenza della parte di identità sociale associata all'appartenenza ad un gruppo mentre nel secondo si ha solo una accettazione di valori, principi. Berger e Luckman (1966) nel loro discorso sulla internalizzazione fanno riferimento alla socializzazione distinguendo fra socializzazione primaria e secondaria e specificando che mentre la prima comincia dall'età infantile fino a portare l'individuo a divenire membro di una società, nella socializzazione secondaria, un individuo, considerato socialmente e non dal punto di vista individuale, entra a far parte di un particolare

ambiente sociale. L'internalizzazione risponderebbe alla domanda "Io, in cosa credo?". La distinzione è rilevante in quanto un soggetto può definire se stesso nei termini dell'organizzazione alla quale appartiene ma non approvarne le strategie o i sistemi adottati.

Più l'individuo sentirà maggiore sintonia tra la propria identità personale e i valori dell'organizzazione maggiore sarà il suo impegno all'interno della stessa. Inoltre, posto che l'identità sociale produce effetti positivi, gli individui saranno portati ad adottare comportamenti congrui con quelli dei gruppi o categorie proprie dell'organizzazione, nonché omogeneità negli atteggiamenti e comportamenti: l'identità sociale porta l'individuo a sentirsi fedele ad una organizzazione o cultura sociale.

Si comprende ora, alla luce di quanto detto riguardo il comportamento individuale e all'interno di un gruppo, come l'identità di ogni soggetto è sottoposta ad un cambiamento contestuale: da identità personale ad identità sociale, proprio attraverso il processo di categorizzazione sociale. L'individuo integra le caratteristiche del concetto di sé e in rapporto all'organizzazione nella quale è inserito, egli ne integra gli elementi: *"... quando il confronto di questi schemi mostra un certo grado di sovrapposibilità, l'individuo (membro dell'organizzazione) inizia a vedere se stesso come un esemplare di una particolare categoria sociale: l'organizzazione."* (Bergami, 1996)

I teorici che hanno basato le loro ricerche sulla Social Identity Theory (tra gli altri si possono citare Ashforth, Mael, 1989; Dutton, Dukerich, Harquail, 1994; Scott, Corman, Cheney, 1998; Greene, 1999; Bergami, Bagozzi, 2000; Bartel, 2001; Dukerich, Golden, Shortell, 2002; Humphreys, Brown, 2002; Foreman, Whetten, 2002; Reicher, 2004; Fiol, O'Connor, 2005; Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ, 2005; Van Dick et al. 2005; Elstak, Van Riel, 2005; Oikkonen, Lipponen, 2006; Fuller et al. 2006; Cornelissen et al. 2007; Ashforth, Harrison, Corley, 2008) affermano che proprio l'ambiente di lavoro rappresenta uno dei gruppi sociali che maggiormente contribuiscono a definire l'identità sociale dell'individuo.

## **2.5 L'identità e i suoi processi**

### **2.5.1 La categorizzazione sociale**

Secondo la Social Identity Theory l'identità sociale dell'individuo si basa su tre processi fondamentali: categorizzazione, identificazione nei gruppi e confronto sociale.

Prescindendo per il momento dall'identificazione nei gruppi oggetto di successiva analisi, si esamina di seguito la categorizzazione e il confronto sociale.

Tajfel (1981) considera il processo di categorizzazione uno degli elementi della identità sociale. Una realtà troppo difficile da decifrare è resa accettabile dall'individuo attraverso la suddivisione in classi di quelle che sono differenze sfumate, rese dunque in differenze chiare, trasformando complessità in semplicità e ordine.

Il processo di categorizzazione, considerato nel suo contesto sociale, consiste nell'organizzare le informazioni che si ricevono dall'ambiente secondo determinate modalità (Bergami, 1996) tendendo ad ignorare certe differenze o certe somiglianze se non utili o necessarie all'analisi o agli scopi del momento.

La classificazione dei gruppi sociali in categorie, attuata dai soggetti, come ogni concetto di tipo sociale non può essere considerata oggettivamente in senso stretto ma risente dei significati e delle valutazioni sociali, posto che la realtà è in continuo mutamento e con essa tutti gli individui. Alcune categorie di gruppi possono essere individuate e definite in termini oggettivi, come i cittadini dei vari stati, altre risentono delle influenze e dei condizionamenti della realtà sociale (nessuno darebbe peso agli individui dagli occhi blu ma la società crea gruppi tra soggetti dal diverso colore della pelle).

L'attribuzione di particolari caratteristiche ai gruppi, la categorizzazione nei termini prima indicati, influenzano la percezione e il giudizio degli individui in quanto gli stessi tendono ad avere delle attese sul comportamento dei soggetti sulla base dell'appartenenza ad un determinato gruppo. E' il fenomeno definito

“stereotipizzazione”, cioè l’attribuzione di vari tratti a tutto o alla maggior parte dei membri di una categoria che possono essere positivi, negativi, o semplicemente neutrali (Tajfel, 1981; Bergami, 1996).

Come affermato da Tajfel in molte parti della sua analisi, categorizzazione e stereotipi tendono ad ordinare e semplificare la percezione dell’ambiente sociale e allo stesso tempo consentono di giustificare i comportamenti e le azioni dei componenti i gruppi stessi. Nell’analisi tra le azioni del gruppo di appartenenza e degli altri gruppi (Tajfel li definisce “noi” e “loro”) verranno effettuate distinzioni di valutazione in relazione all’esito delle azioni compiute. Se il risultato, per il gruppo di appartenenza, è positivo, verrà attribuito alla capacità, preparazione e professionalità dei componenti il gruppo. Lo stesso risultato, se conseguito dall’“altro”, verrà attribuito non a bravura ma a semplice causa fortuita. Lo stesso dicasi per il caso di azioni dal risultato negativo: in questo caso non si cercherà l’errore nel gruppo ma verrà attribuito ad una serie di eventi (sfortuna), mentre per l’“altro” sarà frutto di incompetenza e impreparazione.

Tutto ciò provoca competizione che può sfociare, in casi estremi, nel conflitto. La categorizzazione sociale fornisce una spiegazione del comportamento tra gruppi ma non fornisce alcuna spiegazione del perché la netta distinzione compiuta tra gruppi porti alla valutazione positiva del proprio e alla valutazione negativa degli altri. Per comprendere il comportamento dei gruppi e le valutazioni da esso compiute, come più volte rimarcato nella Social Identity Theory, è necessario il ricorso al concetto di identità sociale, in relazione anche alle esigenze che nascono della immagine di sé. Questo perché l’identità sociale *“di un individuo può essere concepita come costituita da quegli aspetti dell’immagine di sé, valutati positivamente o negativamente, che derivano dall’appartenenza ai vari gruppi sociali di cui è membro.”* (Tajfel, 1981:223)

### **2.5.2 Il confronto sociale**

La suddivisione dell’ambiente sociale in categorie, la categorizzazione, consente lo svilupparsi del secondo degli elementi alla base della Social Identity Theory, il confronto sociale.

Nella società moderna, ogni individuo cerca di conquistare un concetto o una immagine di sé che lo soddisfi. Alla base di tale ricerca vi è il confronto sociale, processo di paragone effettuato tra soggetti. Tale concetto è contenuto nella teoria originaria del confronto sociale di Leon Festinger (1953 e 1957), ripresa ed ampliata da Tajfel nello studio dell'identità sociale. Di ciò bisogna pertanto dar conto, seppure per brevi cenni, per comprendere a pieno la Social Identity Theory e il confronto tra gruppi così come sviluppato da Tajfel.

Festinger espone il concetto di confronto sociale fra individui, la valutazione di sé e degli altri tramite confronti interindividuali. In situazioni ambigue l'affiliazione con altri soggetti, secondo l'autore, che si trovano nella medesima situazione permette di confrontare le proprie risposte con quelle altrui e valutare l'appropriatezza dei propri sentimenti riducendo l'incertezza sulle proprie risposte. Festinger, inoltre, sviluppa intorno al 1957 la teoria della dissonanza cognitiva per descrivere una situazione di complessa elaborazione cognitiva nella quale credenze, valori, nozioni in cui un individuo crede fermamente, si ritrovano a contrastare funzionalmente tra loro. L'incoerenza tra ciò in cui un individuo crede e ciò che è il suo comportamento provocano la dissonanza cognitiva che il soggetto cerca di ridurre o limare a causa del marcato disagio psicologico che lo stesso comporta. Ciò può essere realizzato, secondo Festinger, in tre modi principali:

1. producendo un cambiamento nell'ambiente;
2. modificando il comportamento;
3. modificando il proprio sistema di credenze e valori, in altre parole, la propria rappresentazione cognitiva.

La più nota versione della dissonanza cognitiva si riscontra nella favola di Esopo della volpe e dell'uva. Un altro esempio può essere fornito dal fumo: chi fuma sa che il fumare nuoce alla salute ma continua giustificando il proprio atteggiamento con frasi tipo: sono poche, recupero con lo sport che pratico, la ricerca in materia non è ancora completa, e via dicendo.

Gli individui tendono in generale ad essere coerenti con se stessi nel modo di pensare e di agire. Il disagio creato dalla dissonanza cognitiva induce dunque il soggetto a modificare aspetti del proprio comportamento al fine di tro-

vare una giustificazione tra ciò in cui crede o ha creduto fino a quel momento e la situazione che si ritrova a vivere, in altri termini, a razionalizzare quello che potrebbe essere (invece) irrazionale.

Spostando l'attenzione dall'individuo al gruppo un esempio di dissonanza cognitiva si riscontra in uno studio fatto dallo stesso Festinger antecedentemente alla pubblicazione della teoria stessa (1956). Esso riguarda una setta che aspettava la fine del mondo, profezia ricevuta dalla fondatrice della medesima setta. Quando l'avvenimento atteso non si verificò la fondatrice affermò che in un nuovo messaggio il mondo si sarebbe salvato grazie alla fede dimostrata dagli adepti. Alcuni dei fedeli, in considerazione dell'evento (fine del mondo) avevano lasciato tutto, persino il lavoro. Alla luce dei nuovi accadimenti (la salvezza) la dissonanza sarebbe dovuta essere insopportabile, dovuta al confronto tra ciò in cui si credeva e si era creduto e il fatto esterno, la realtà oggettiva. La stessa (dissonanza) fu risolta con il nuovo messaggio della salvezza dovuta alla fede: sostituzione di una credenza con un'altra pur di giustificare le proprie azioni (appartenenza al gruppo e perdita di tutti i beni).

Per quanto nel testo di Tajfel non vi sia riferimento diretto e immediato alla teoria della dissonanza cognitiva di Festinger ma solo a quella del confronto sociale, da una lettura attenta e critica delle pagine sull'identità sociale e sul confronto sociale sembra proprio che Tajfel non abbia affatto trascurato tale Teoria. Festinger, secondo Tajfel, si occupava quasi esclusivamente del confronto sociale fra individui, degli “... *effetti dei processi di confronto sociale all'interno del gruppo (quali le pressioni nei confronti dell'uniformità in un gruppo)*...” (Tajfel, 1981:318) quasi una conferma del riferimento alla teoria della dissonanza cognitiva. Riprende pertanto i concetti esposti da Festinger ma rimarca il fatto che ogni individuo non è isolato dall'ambiente sociale ma è membro di numerosi gruppi sociali e, come tale, l'immagine che egli ha di sé stesso ne risulta modificato.

La Social Identity Theory si riferisce al confronto sociale come il modo in cui gli individui cercano di conoscere meglio se stessi e acquisiscono maggiore sicurezza nei propri giudizi. Il confronto sociale, la prospettiva comparativa, collega la categorizzazione sociale, come prima definita, all'identità sociale. Dal

suddetto confronto e dal riconoscimento dell'identità definita socialmente, derivano conseguenze, di notevole rilievo per l'organizzazione, che possono essere descritte nel seguente modo:

- 1) un individuo tenderà a restare membro di un gruppo o cercherà di farne parte se lo stesso è in grado di contribuire positivamente alla sua identità sociale, cioè a quegli aspetti di essa che gli procurano una certa soddisfazione;
- 2) se il requisito di cui al punto precedente non verrà soddisfatto l'individuo tenderà, qualora possibile, a lasciare il gruppo. Si tenga presente che non sempre ciò è possibile se il riferimento al termine "gruppo" viene fatto nel senso più ampio, includendo quindi anche la famiglia o addirittura il proprio Stato (non si può, o almeno non è sempre possibile, smettere di essere cittadini del proprio Stato);
- 3) se si verificano le condizioni appena indicate e quindi si ha difficoltà a lasciare il gruppo si possono prospettare due soluzioni, oltre alle combinazioni fra le due:
  - a) la modifica dell'interpretazione degli attributi del gruppo in modo che le sue caratteristiche sgradite (es. inferiorità di status) siano o giustificate o rese accettabili attraverso una sua reinterpretazione;
  - b) l'accettazione della situazione per quella che è e l'impegno in una azione sociale che porti a cambiamenti desiderabili della situazione;
- 4) nessun gruppo è isolato dagli altri: tutte le azioni che l'individuo vorrà porre in essere per migliorare quelli da lui ritenuti come aspetti negativi avranno valore solo se valutati e reinterpretati in relazione agli altri gruppi e nel confronto con essi (Tajfel, 1981:316).

Anche nel caso del confronto sociale non possono esservi riferimenti oggettivi in senso stretto. Lo stesso Tajfel afferma che l'identificazione di un gruppo, la categorizzazione sociale e il conseguente confronto sociale, possono avvenire solo perché nell'ambiente sono presenti altri gruppi. E' dunque un concetto (quello del confronto sociale) di tipo relazionale. In conseguenza di ciò il confronto si avvarrà di elementi che sembrano oggettivi ma che in realtà oggettivi non sono e sono dovuti, contrariamente a quanto si potrebbe credere ad un esame superficiale, ad un consenso sociale molto elevato riguardo il feno-

meno esaminato. Tali processi includono sia il primo tipo di confronto, quello oggettivo (per esempio il confronto sulla base della nazionalità o del sesso), sia quelli per i quali ci si basa proprio sull'elevato consenso sociale (confronto sulla base dell'aspetto individuale: alto, basso, ecc.).

L'identità sociale di un individuo, concepita come consapevolezza di far parte di certi gruppi, può dunque essere compresa attraverso la categorizzazione sociale che divide l'ambiente in gruppi e il confronto sociale tra gli stessi.

Ciò implica che un individuo valuta positivamente l'appartenenza ad un gruppo sulla base degli aspetti della propria identità sociale che il medesimo gruppo contribuisce a definire positivi: se il medesimo gruppo non sarà in grado di offrire condizioni adeguate per mantenere un'identità positiva, verrà abbandonato dal soggetto, o materialmente, qualora possibile, o solo psicologicamente.

Le conseguenze di tutto ciò all'interno di una organizzazione sono di notevole portata: il soggetto che presta la propria opera lavorativa se non potrà lasciare l'organizzazione materialmente sarà portato ad abbandonarla nel secondo dei modi descritti, ossia psicologicamente, attraverso un minore impegno o, nei casi più estremi, addirittura attraverso azioni di lotta e contrasto all'interno della medesima organizzazione. Tali ripercussioni sull'organizzazione diventano alquanto importanti quando la stessa affronta una situazione di difficoltà e di crisi. Si può comprendere facilmente, alla luce di quanto finora esposto, seppure per brevi cenni, la rilevanza dell'identità sociale degli individui, la conoscenza della sua formazione, soprattutto in ambito lavorativo, dove, come già rilevato, si svolge gran parte della vita dei soggetti umani.

## **2.6 L'Identità organizzativa**

### **2.6.1 *Aspetti generali***

Nei punti precedenti sono state esaminate, seppure in sintesi, la Social Identity Theory e Self-Categorization theory che consentono di comprendere il comportamento individuale all'interno dei gruppi. Tramite i processi intersogget-



tivi, attraverso i quali gli individui si riconoscono come membri di una specifica organizzazione, si creano le identità organizzative (Bifulco,2007). In tale affermazione si rilevano agevolmente tre parti fondamentali:

- le identità si costruiscono (i processi intersoggettivi);
- le interazioni tra soggetti, che possono prevedere diversi livelli di cooperazione e/o conflitto;
- gli attori si riconoscono membri dell'organizzazione: è la costruzione del legame fra identità individuale e identità collettiva (Bifulco, 2007:78)

La prima definizione che è stata data di identità organizzativa è quella che la definisce come la rappresentazione di quei valori riconosciuti come centrali, distintivi e durevoli dai membri dell'organizzazione (Albert e Wetten,1985; Ashfort e Mael, 1989; Dutton e Dukerich, 1991; Pratt, 1998; solo per citare i primi, far i più conosciuti, ad aver adottato tale definizione). In particolare Albert e Wetten (1985) studiano in modo approfondito il concetto di identità organizzativa e fanno presente come la stessa possa essere intesa in due modi differenti: uno, di tipo scientifico, per definire e comprendere certi aspetti dell'organizzazione; il secondo è il concetto che le organizzazioni adottano per definire alcuni aspetti propri delle organizzazioni stesse. Essi affermano che una definizione appropriata di identità organizzativa deve soddisfare tre criteri principali: i caratteri devono essere riconosciuti come centrali, distintivi e continui. Nell'approfondimento dell'analisi dell'identità organizzativa arrivano infine a sostituire il termine "continui" con il termine "durevoli" (enduring) facendo sì che la definizione di identità organizzativa stessa si trasformasse e venisse successivamente utilizzata da molti altri ricercatori che si sono riferiti ad essa come "caratteri centrali, distintivi e durevoli" dell'organizzazione. I tratti considerati durevoli consentono, secondo Albert e Wetten, di mantenere un equilibrio tra passato e futuro e i membri che in essa operano vedono soddisfatte le loro esigenze di giustificazione dell'azione collettiva dell'organizzazione.

Successivamente al lavoro di Albert e Wetten, Ashforth e Mael (1989) adottano i concetti (esposti in precedenza) della Social Identity Theory nello studio dell'identità organizzativa e dimostrano come i soggetti sperimentano la propria identità in base all'identità collettiva, legame tipico per i livelli di membro

legati al contesto sociale. I tratti identitari dell'organizzazione hanno dunque ripercussioni a livello di singolo membro.

Il collegamento tra l'individuo (e la sua identità) e l'identità dell'organizzazione può essere compresa facendo riferimento al lavoro di Brewer e Gardner (1996) già citato in precedenza, richiamando i livelli di identità da loro enunciati:

- 1) livello individuale personale: quelli che sono già stati definiti, in precedenza, come tratti della personalità individuale;
- 2) livello relazionale dell'identità: l'identità legata al ruolo rivestito;
- 3) livello di identità sociale: identità legata al contesto di appartenenza.

Posto che l'identità organizzativa definisce l'esperienza che le persone vivono negli ultimi due livelli non si può non concludere che proprio queste due sono fortemente legate a quella dell'organizzazione (Brewer e Gardner, 1996; vedi anche Brewer, 2003).

Gli stessi autori affermano che al livello di identità di gruppo si forma l'identità collettiva che corrisponde al concetto di identità sociale così come esposta dalla Social Identity Theory di Tajfel e dalla Self-categorization theory di Turner.

Facendo per un momento un passo indietro temporalmente si può richiamare il lavoro di Cooley (1902) sulla costruzione sociale dell'identità, definito "looking glass self". Secondo tale processo l'identità dell'organizzazione emergerebbe da un riflesso interpretato dell'immagine esterna della stessa: cosa gli altri pensano dell'organizzazione. Si può collegare tale definizione con l'identità organizzativa e la Social Identity Theory e proprio attraverso il processo di comparazione sociale capire come la presa di coscienza dell'immagine organizzativa renda fiero l'individuo di far parte di una data organizzazione.

L'identità organizzativa è una risorsa immateriale e in quanto tale può, e deve, consentire ai soggetti di agire tanto efficacemente da sviluppare maggiore stima in se stessi e di riflesso nell'organizzazione medesima.

Alcuni autori hanno proposto una modifica alla definizione di identità organizzativa formulata da Albert e Wetten. Gioia, Schulz e Corley, (2000) affermano che l'identità organizzativa non può essere considerata durevole ma essa può essere solo instabile e "adaptive". In altri termini è il riferimento al concetto di contestualizzazione nello spazio e nel tempo. Riferirsi ad una impresa tecnologica o di servizi assume un diverso significato a seconda del luogo e del periodo storico in cui viene esaminata (una impresa di servizi 10 anni fa faceva pensare forse ai trasporti oggi la mente corre subito ad Internet e alle sue enormi potenzialità).

La definizione di identità organizzativa assume da quel momento (a partire dunque dal lavoro di Gioia, Schultz e Corley) un nuovo valore: i valori centrali e distintivi dell'organizzazione rimangono stabili nel tempo ma l'identità si modifica per effetto del processo di confronto sociale che caratterizza gli individui come facenti parte di un gruppo sociale riconosciuto.

Le due definizioni, di Albert e Wetten prima, di Gioia, Schulz e Corley poi, rappresentano i cardini dell'identità organizzativa alla quale faranno riferimento gli studiosi di molte discipline (non solo manageriali) nei periodi successivi.

### **2.6.2 L'Identità e l'immagine**

Come per gli individui così anche per l'organizzazione sono rilevanti i rapporti e le aspettative del gruppo di riferimento esterno. L'identità dell'organizzazione ha infatti una dinamica di tipo relazionale i cui tratti dipendono dalle relazioni con gli agenti esterni di riferimento. I tratti identitari sono percepiti, di conseguenza, differentemente a seconda delle aspettative del gruppo di riferimento esterno.

L'identità organizzativa può essere esaminata sia dal punto di vista interno, come i membri vivono e vedono l'organizzazione, sia dal punto di vista esterno, quello degli "altri", i non membri, siano essi gli stakeholders con i quali la stessa entra in contatto per vari motivi o semplici soggetti che vivono nell'ambiente nel quale l'organizzazione è inserita.

Dutton e Dukerich (1991) e Dutton, Dukerich e Harquail (1994) illustrano la differenza fra l'immagine esterna percepita e l'identità organizzativa percepita.

La prima, l'immagine esterna percepita, è quella parte di identità organizzativa che consente ai membri di una organizzazione di rispondere alla domanda "cosa gli altri pensano di noi", come gli "altri" vedono l'organizzazione, la percezione del prestigio di cui gode all'esterno o nell'ambiente la stessa ("the way they believe others see the organization, to gauge how outsiders are judging them").

La reputazione di cui gode una organizzazione, la sua immagine esterna, rende l'individuo membro della stessa orgoglioso di farne parte. Ciò in quanto l'immagine esterna (positiva o negativa) si riflette sull'identità sociale (Tajfel, 1981:81; Turner, 1987:85-87) e, se positiva, incrementa l'autostima. Non solo. Se il giudizio da parte degli outsiders sarà positivo, i membri saranno portati a presentarsi utilizzando la propria appartenenza organizzativa (es. essere membri di una associazione che per notorietà e fama è al centro dell'attenzione di tutti). Ancor più quando l'immagine esterna, così come percepita o valutata dagli outsiders, non solo è positiva ma riflette il sistema di valori vicini a quelli che l'individuo considera fondanti del concetto di sé e allo stesso tempo all'organizzazione è riconosciuto un ruolo ed una responsabilità sociali nell'ambiente. Proprio Dutton, Dukerich e Harquail fanno presente l'importanza (e la pericolosità) dell'immagine esterna percepita precisando che se i membri dell'organizzazione credono che la stessa sia negativa possono vivere esperienze di depressione e stress.

La parte di identità organizzativa indicata come "immagine esterna" si sovrappone alla identità percepita dal punto di vista interno all'organizzazione. L'identità organizzativa percepita descrive il modo in cui un individuo avverte l'identità organizzativa, ossia l'insieme di attributi centrali e distintivi dell'organizzazione (Dutton, Dukerich e Harquail, 1994) e quanto quelle stesse caratteristiche siano attraenti per il concetto di sé dell'individuo.

L'identità organizzativa è caratterizzata da alcuni elementi che il soggetto ritiene importanti per sé e per il suo ruolo, come clima, rapporto incentivi-

contributi, innovazione, ecc. Tali elementi, pur essendo soggettivi non si discostano di molto da quelli che sono gli elementi dell'identità organizzativa collettiva, visti cioè in egual modo da tutti i membri indistintamente.

Alcune di tali caratteristiche saranno di tipo oggettivo (vedasi il prodotto o il servizio) altre saranno invece mediate dall'esperienza dell'individuo quale membro dell'organizzazione o dall'interazione dello stesso con gli altri soggetti facenti parte del gruppo al quale appartiene (es. i valori diffusi nell'organizzazione, come rispetto, onestà, ma anche ricerca della qualità, ecc.).

L'identità organizzativa sarà attrattiva per i lavoratori quando consentirà loro di mantenere ed aumentare la propria autostima e poiché ogni individuo cerca sempre di trovare valori positivi per se stesso in una sorta di autovalutazione, sarà propenso a fare lo stesso con riferimento all'organizzazione di appartenenza cercando di inserirsi o di permanere all'interno di quelle che possono incrementare la sua distinzione nei diversi ambienti sociali, cioè quando la diversità del soggetto rispetto agli altri nell'ambiente è considerato positivamente.

L'identità organizzativa sarà dunque attraente quando è basata su valori o caratteristiche che i soggetti componenti l'organizzazione hanno di se stessi o che sono alla base della loro individualità o identità personale. Dall'altro lato gli individui saranno orgogliosi di appartenere o lavorare in una organizzazione avente caratteristiche riconosciute come positive per effetto del processo di coincidenza tra valori individuali e valori organizzativi. In caso contrario, come suggerito dalla teoria della dissonanza cognitiva di Festinger (applicata da Dutton, Dukerich e Harquail proprio alla identità organizzativa percepita) cercheranno di trovare una soluzione alla diversità di valori attraverso l'adozione di giustificazioni o modificando alcuni aspetti della propria identità sociale. Qualora i nuovi valori dell'organizzazione non fossero più coincidenti, gli stessi individui saranno portati ad allontanarsene (fisicamente o psicologicamente). Ciò risulterà peraltro fondamentale in considerazione delle strategie da adottare nel momento in cui l'organizzazione medesima affronta una crisi. In simili frangenti (crisi), l'identità (e quanto ad essa collegato) e l'identità organizzativa costituiscono un

ponte tra quanto i soggetti si aspettano dall'organizzazione, che riflette i valori considerati centrali e distintivi (identità organizzativa percepita), e le azioni che la stessa dovrà porre in essere.



### 3. L'IDENTIFICAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

#### 3.1 Concetti e definizioni

Il concetto di identificazione si presta, come tutti i concetti attenenti al sociale, a differenti interpretazioni, spesso adattate dagli studiosi ai loro ambiti di ricerca e studio: psicoanalisi, psicologico, sociologico, ecc.

Il dizionario della lingua italiana riporta la seguente definizione di identificazione: *processo psicologico per cui un individuo si sente o si considera uguale ad un altro*. In altri termini può essere visto come il processo attraverso il quale un soggetto assimila uno o più tratti di un altro individuo modellandosi su di esso.

Dalle due definizioni appena esposte si evince che l'identificazione attiene dunque alla sfera dell'io dell'individuo. Tra i padri della psicologia che hanno maggiormente studiato i processi di identificazione si possono citare Freud e Lacan.

Secondo Freud (Grinberg, 1982) è proprio grazie ai processi di identificazione che si costituisce la personalità di ogni individuo. Posto che esistono diverse serie successive di identificazione nell'arco dell'esistenza del soggetto, Freud afferma che la formazione del "noi" nasce dall'identificazione reciproca, coesione dell'identificazione eteropatica e centripeta, nella quale un individuo prende a prestito la sua identità da un altro, e idiopatiche o centrifughe, quando il soggetto identifica l'altro con la propria persona. Egli, inoltre, si riferisce all'identificazione come alla forma più primitiva del legame affettivo con un'altra persona che egli distingue ulteriormente in:

- identificazione primaria, durante la quale l'individuo ancora non ha senso della distinzione tra il "tu" e l'"io" (tipico della relazione madre-figlio);
- identificazione secondaria, successiva alla distinzione tra il "tu" e l'"io", nella quale si concretizza la forma della propria soggettività.

J.Lacan (Grinberg, 1982), riprendendo e reinterpretando il pensiero di Freud, si riferisce all'identificazione come ad una identificazione simbolica a due livelli:



- con l'immagine rinvia dallo specchio, la cui assunzione costituirà la base per la costruzione e la genesi dell' "Io";
- con il desiderio dell'altro che consente il passaggio dal piano dell'immaginario al piano del simbolico.

Nella descrizione della "fase dello specchio" attraversata dal bambino nel suo sviluppo verso la presa di coscienza di se stesso come entità, Lacan evidenzia tre fasi:

- la prima, nella quale il bambino davanti allo specchio confonde riflesso e realtà e cerca di afferrare l'immagine;
- nella seconda capisce che l'immagine non è reale;
- nella terza capisce che il riflesso è una immagine e che si tratta della sua. Vi sarebbe dunque un processo di alienazione, primo passaggio per giungere a quello di soggettivizzazione, o transittivismo identificatorio diretto verso l'altro. In funzione di questo transittivismo c'è confusione con l'altro, nel quale il soggetto vive se stesso e identifica se stesso (Grinberg, 1982 : 20).

Le idee di Lacan sono state di recente alla base degli studi sull'identità organizzativa in contrapposizione, o riformulazione, a quelle di Freud, in particolare per quanto attiene alla costruzione immaginaria del "sé" e dell'organizzazione.

Senza comunque scendere nel dettaglio della teoria lacaniana le idee di Lacan risultano molto utili per comprendere il mancato "attaccamento" all'organizzazione e, di contro, una mancata identificazione con la stessa (Lacan, Driver, 2009).

La psicologia si riferisce all'identificazione in tre distinte accezioni:

- a) come processo di acquisizione di un ruolo sociale;
- b) come strumento per accrescere la propria autostima;
- c) come identificazione di gruppo sulla base di ideali e interessi comuni.

Spesso l'identificazione è confusa con l'imitazione: di ciò bisogna dar conto se si intende comprendere il reale comportamento umano soprattutto all'interno delle organizzazioni. Infatti nell'imitazione il soggetto cerca di produrre attivamente e deliberatamente certi atti che destano la sua ammirazione: ri-

sponde alla necessità di voler “fare qualcosa per sembrare l’altro”, dunque l’acquisizione di un modello di comportamento senza legame emozionale profondo con il soggetto preso a riferimento.

L’imitazione, una delle fasi del processo di sviluppo, può far parte dell’identificazione e precorrerla: implica l’acquisizione di un modo di comportamento ma non vi è legame con l’oggetto.

L’identificazione interviene in ogni relazione umana consentendo al soggetto di porsi “al posto dell’altro” per comprendere pensiero ed emozioni. Contrariamente all’imitazione, che come notato più sopra, implica la ripetizione cosciente e voluta di atti e comportamenti, nell’identificazione si realizza un meccanismo inconscio che produce modificazioni del “sé”, come in precedenza definito in tema di identità, che variando la condotta del soggetto fanno sì che lo stesso somigli sempre più all’oggetto utilizzato come modello. Potrebbe corrispondere al “voler essere come l’altro” il che implica che il modello abbia una grande importanza per il soggetto.

Per Freud l’identificazione è la forma originale del vincolo affettivo e grazie ad essa un “io” si trasforma in un altro, comportandosi, nel limite del possibile, come il secondo, fino al punto da imitarlo come se lo avesse incorporato dentro di sé. Il meccanismo è completamente inconscio contrariamente all’imitazione dove, si è notato, si ha piena consapevolezza e volontà di “copiare” i tratti dell’oggetto o della persona ammirati.

Lamp de Groot (in Grinberg, 1982) vede l’identificazione come un processo mentale normale che conduce una persona ad essere come un’altra. E’ interessante la posizione di Rycroft, secondo il quale l’identificazione è il processo “... *attraverso il quale una persona:*

- a) *estende la propria identità all’interno di qualcun altro;*
- b) *prende a prestito l’identità di qualcun altro;*
- c) *fonde e confonde la propria identità con quella di qualcun altro”* (Grinberg, 1976).

Per Shafer, così come per Moore e Fine, l’identificazione è un processo inconscio nel quale il soggetto modifica i propri modelli di comportamento e le

rappresentazioni del sé che vi corrispondono in modo tale da “... *sentirsi somigliante all’oggetto, la stessa cosa di una o più rappresentazioni di tale oggetto o confuso con esso; attraverso l’identificazione, il soggetto sente come proprie una o più influenze regolatorie o caratteristiche dell’oggetto che sono divenute importanti per lui, e prosegue il proprio vincolo con questo oggetto*”.

Dai concetti presentati si può convenire che l’identificazione è un processo che investe la parte più profonda della personalità dell’individuo fino a modificarne l’identità nel momento in cui il processo di imitazione diventa talmente profondo da non poter più essere separato dal soggetto stesso.

Stabilito in cosa consiste l’identificazione a livello individuale, si può ora estendere il processo di identificazione ad altri “oggetti”, non solo “individui” singolarmente considerati: come oggetto preso a base di riferimento per l’identificazione stessa vi possono essere anche gruppi di individui. In quest’ultimo caso l’analisi dei processi di identificazione si complica soprattutto se si fa riferimento non a gruppi temporanei ma ad organizzazioni stabili entro le quali il soggetto opera. E’ in questo contesto che si sviluppano le teorie dell’identificazione in riferimento al comportamento organizzativo.

Prima di illustrare le più interessanti teorie in tema di identificazione negli studi manageriali, si reputa opportuno illustrare il processo di identificazione dei soggetti nelle organizzazioni, in che modo si realizza l’identificazione in un gruppo di lavoro, in un gruppo sociale, nell’organizzazione intera.

### **3.2 Il Processo di identificazione**

Ashforth e Mael (1989) legano l’identificazione all’organizzazione alla categorizzazione sociale, processo che, come esaminato nel precedente capitolo, consente all’individuo di suddividere l’ambiente che lo circonda per comprenderlo e trovarvi una collocazione. Il processo di categorizzazione viene elaborato costantemente e ciò consente al soggetto, attraverso l’esperienza, di trovare conferme al processo attuato o modificare l’idea iniziale.

Tali processi sono alla base dell'identificazione con l'organizzazione in quanto forniscono all'individuo la conoscenza del mondo sociale e della posizione da lui assunta all'interno di esso. Attraverso la categorizzazione il soggetto integra la propria identità personale e gli attributi dell'organizzazione: quando dal confronto fra i due schemi emerge un certo livello di coincidenza l'individuo tenderà ad identificarsi con l'organizzazione.

Dutton e al. (1994) considerano il processo di identificazione in modo leggermente differente a quello proposto dagli altri ricercatori. Per loro l'identificazione organizzativa è il grado con cui un membro definisce se stesso attraverso gli attributi che egli crede definiscano l'organizzazione.

Nelle due concezioni del processo di identificazione è in comune quella inerente la natura dell'identificazione stessa, come processo di tipo cognitivo. Il processo di identificazione può essere esaminato sia come processo cognitivo (Ashforth e Mael, 1989; Dutton et al., 1994; ed altri), che implica la definizione della organizzazione ed il concetto di "sé", aspetti necessari per l'azione ma privi di contenuti motivazionali; come processo affettivo, che condiziona i comportamenti individuali, tra cui le azioni cooperative verso gli altri membri del gruppo (Billig, 1995; Bergami, 1996; Dutton et al., 1994); oppure come processo sia cognitivo che affettivo.

Ashforth e Mael (1989) propendono per il primo tipo, altri per il secondo non negando però l'importanza del primo (Dutton e al.1994). L'identificazione può essere esaminata, fra i tanti, almeno in tre diversi modi (Bergami, 1996):

- a) la categorizzazione di sé e dell'organizzazione;
- b) la valutazione dei significati condivisi, elementi che sarebbero elementi di tipo cognitivo;
- c) legame tra identità sociale e dell'identità organizzativa, che sarebbe invece un elemento di tipo "affettivo".

L'identità sociale basata sull'appartenenza ad una data organizzazione può essere collegata dall'individuo a sentimenti di orgoglio per l'appartenenza alla stessa, per i risultati, per i rapporti e per le relazioni con i colleghi ed i superiori, per gli ideali e i valori propri dell'organizzazione.

Posto che l'identificazione non è uguale per tutti in quanto differisce da individuo ad individuo, e nello stesso soggetto è diversa da organizzazione ad organizzazione, si può affermare che il grado di identificazione di un membro con la propria organizzazione dipende dall'intensità con cui vi è coincidenza tra il concetto di sé e i valori dell'organizzazione, in altre parole, tra identità individuale e identità organizzativa.

Esiste pertanto una doppia motivazione che porta un individuo ad identificarsi in una organizzazione: un soggetto tende ad identificarsi in una organizzazione nella misura in cui questo incrementa la sua autostima ma anche, e forse soprattutto, l'identificazione dipende dalla necessità di coerenza cognitiva (in contrapposizione o per certi versi in connessione alla dissonanza cognitiva già in precedenza esaminata) ossia il desiderio dell'individuo di dare un senso alle proprie esperienze e a se stesso, riducendo la distanza tra sé e gli altri del proprio gruppo, facendo proprie (internalizzando) norme e valori, e discriminando coloro che non ne fanno parte.

Da quanto esposto si può riscontrare che l'identificazione è un processo che scaturisce da differenti situazioni (cognitive, affettive, entrambe) e con una valenza legata al momento storico nel quale tali situazioni sono esaminate. Se a ciò si aggiunge che la società attuale, come più volte notato, è soggetta a livelli di mutevolezza e dinamismo mai riscontrati prima, si comprende come il processo di identificazione sia difficile da decifrare e legato a elementi (identità organizzativa, motivazioni, affetti, dissonanza cognitiva, ecc.) che necessitano sempre e comunque di una contestualizzazione.

Esaminato il processo di identificazione nell'organizzazione si possono esporre le teorie che nei differenti periodi storici si sono succedute nel tentativo di capire l'identificazione e come l'identificazione nell'organizzazione potesse essere importante negli studi manageriali.

Successivamente si esamineranno i fattori che possono o meno favorire l'identificazione e come le figure chiave di una organizzazione, leader e manager, possano, con il loro operato, dare un valido contributo a tale processo.

### 3.3 L'identificazione negli studi d'impresa

Da quanto emerso fino ad ora l'identificazione può essere considerata come un processo di "autodefinizione" attraverso il quale gli individui definiscono se stessi impiegando caratteristiche e valori dell'organizzazione alla quale appartengono.

Essa è fondamentalmente diversa dall'identità organizzativa che, si ricorda, è rappresentata da quei valori riconosciuti come centrali e distintivi dei membri dell'organizzazione, ma investe l'immagine che l'individuo ha di sé, andando oltre il semplice scambio reciproco di prestazioni.

Simon (1947) tentò, agganciandosi alle definizioni e agli studi di Barnard, di comprendere i comportamenti degli individui nelle organizzazioni, nella consapevolezza che fini individuali e organizzativi difficilmente coincidono.

"Oltre alla personalità individuale" sosteneva Barnard "si può ipotizzare una personalità organizzativa che, pur nella sua astrattezza, diventa una sorta di postulato per capire come gli individui possano accettare di agire e perseguire fini organizzativi" (Bolognini, 2003:117).

Nel tentativo di dare una spiegazione razionale del rapporto tra fini organizzativi e fini individuali, Simon (1947) ritenne che il problema potesse essere meglio compreso spiegandolo in parte dalla razionalità e facendo riferimento a fenomeni di natura emotiva. E' a questo proposito che introduce il concetto di identificazione presentandola nell'ambito degli studi di Freud ed avvalendosi di essi. Secondo Simon. "... *una persona si identifica con il gruppo quando nel prendere una decisione valuta le alternative di scelta secondo le conseguenze che esse hanno per quel particolare gruppo*" (in Bolognini, 2003:118).

Per Simon, dunque, l'individuo integra i propri obiettivi con quelli dell'organizzazione realizzando in tal modo il processo di identificazione. Anzi, fu proprio Simon che nel '47 introdusse il tema dell'*Organizational Identification*, considerandone l'impatto sulle decisioni organizzative.

L'elemento significativo dell'opera di Simon riguarda l'osservazione delle conseguenze "comportamentali" degli individui identificati. In tal senso, un individuo che si identifica tende ad assumere decisioni secondo valori organizzativi in quanto l'organizzazione offre sviluppo, prestigio, successo.

Uno dei primi studiosi a studiare l'identificazione in relazione a gruppi e organizzazioni fu Kelman nel 1961 al quale seguirono, seppure a distanza di molti anni, studi di altri ricercatori come i già citati Ashforth e Mael.

Kelman (1961) nella sua ricerca sulla influenza sociale nei vari aspetti della vita umana, distingue tre tipi di ricerca: quella che attiene i giudizi; quella riguardante le interazioni nei piccoli gruppi; quella relativa alla conoscenza.

Le tre prospettive sono, per affermazione dello stesso autore, naturalmente interdipendenti. Egli afferma che l'identificazione possa realizzarsi in tre differenti forme:

- a) la prima, la forma classica, è mutuata dalla psicologia e vede l'individuo essere simile o meglio, uguale, ad un altro: "*He attempts to be like or actually to be the other person*" (1961:63)
- b) la seconda forma di definizione di identificazione prende corpo nella relazione reciproca fra individui, nel qual caso non si realizza una vera e propria identificazione in quanto non si realizza una coincidenza di identità ma il rapporto si concretizza in un senso di empatia, necessità, simpatia e amicizia;
- c) l'identificazione che si realizza nel gruppo, secondo Kelman, la terza forma, può presentare elementi del primo e del secondo tipo; per mantenere la definizione di sé come membro di un gruppo, l'individuo modifica il proprio comportamento secondo le aspettative del gruppo medesimo al quale appartiene, al fine di incontrare il favore degli altri membri e la loro approvazione.

Brown (1969), rifacendosi agli studi di Kelman, afferma che si realizza l'identificazione "*when an individual accepts influence because he wants to establish a satisfying self-defining relationship to another person or group*" (1969:67). Egli collega l'identificazione con la possibilità per l'individuo di soddisfare un bisogno di affermazione attraverso il contesto organizzativo.

Gli studi di Kelman hanno costituito la base di partenza per le ricerche successive, ma è necessario attendere fino alla fine degli anni ottanta, con gli studi di Ashforth e Mael, per trovare studi sull'argomento e che lo abbiamo trattato in modo esplicito e completo.

Si collocano in quel periodo storico anche gli studi di alcuni teorici italiani che hanno rilevato l'importanza dell'identificazione nelle organizzazioni nei loro studi di economia aziendale e di gestione delle risorse umane. In un quadro di chiaro orientamento olistico si sviluppano analisi che adottano un approccio sistemico (in contrapposizione pertanto all'orientamento olistico) in cui l'uomo comincia ad assumere una posizione ed una rilevanza diverse rispetto al passato.

Lo Zappa, che può essere definito il padre dell'economia aziendale, considerava importante il rapporto tra organizzazione e controllo dei comportamenti individuali.

Il Masini, unitamente ad altri studiosi, si spinge oltre fino ad introdurre, indirettamente, il tema dell'identità sociale, quale antecedente all'identificazione, nel considerare il rapporto che l'individuo instaura con l'organizzazione nella quale opera e nei processi di socializzazione di gruppo.

Rugiadini e Airoidi dedicano molta attenzione ai processi riguardanti la gestione delle risorse umane sia in termini strettamente economici che formativi nella considerazione che i fattori come retribuzione, formazione, valutazione dei risultati concorrano a determinare i comportamenti dell'individuo singolarmente inteso e nei rapporti di gruppo. Essi considerano l'identificazione con l'organizzazione come processo cognitivo e affettivo. Airoidi, in particolare, sottolinea l'importanza dell'identificazione per l'economia aziendale in generale e l'organizzazione aziendale in particolare esplicitando le idee proposte solo implicitamente da Masini (Bergami, 1996).

A partire dal lavoro pionieristico di Ashforth e Mael pubblicato nel 1989 sono molti i ricercatori che si occupano di identificazione nei vari contesti organizzativi.

Ashforth e Mael (1989) applicano la Social Identity Theory di Tajfel per comprendere ed illustrare cosa possa essere l'identificazione e in che modo si concretizza. Essi presentano una importante sistematizzazione dell'identificazione definendola "... *the perception of oneness with or belongingness to a group, involving direct or vicarious experiences of its success and failures*" (1989:34) e presentando inoltre gli eventuali collegamenti con alcuni antecedenti.



Qualche anno più tardi Dutton, Ducherick e Arquail riprendono lo studio dell'identificazione e formulano una serie di ipotesi sulla possibile relazione tra identità organizzativa percepita e livello di identificazione:

1. il processo di identificazione degli individui è tanto più intenso quanto più attrattiva e rilevante è la percezione dell'identità organizzativa e quanto più questa è in grado di accrescere l'autostima;
2. più il concetto di sé è vicino a quello dell'identità organizzativa, più un individuo è portato a sentirsi parte dell'organizzazione perché aumenta le sue opportunità di esprimersi;
3. quanto più delineate sono le caratteristiche dell'identità organizzativa percepita rispetto a quelle delle altre organizzazioni, tanto più intensa è l'identificazione dei membri con l'organizzazione.

Essi definiscono l'identificazione in termini di attaccamento psicologico all'organizzazione che si concretizza nel momento in cui l'individuo definisce se stesso utilizzando i valori dell'organizzazione medesima: "*Organizational identification is one form of psychological attachment that occurs when members adopt the defining characteristics of the organization as defining characteristics for themselves*" (1994:242).

Tra gli autori che hanno utilizzato le definizioni di identificazione nell'organizzazione proposte da Ashforth e Mael e Dutton e al. si possono citare, a solo titolo di esempio, Pratt (1998), Bergami e Bagozzi (2000), Elsbach (1999), Fiol e O'Connor (2005) Van Dick et al (1995 a; 1995 b).

### **3.4 Il ruolo del manager e del leader**

Nel processo di identificazione nelle organizzazioni due figure assumono ruoli chiave: il manager e il leader.

In questa sede si intende mantenere separate le due figure poiché si ritiene che esse non sempre coincidano e, anzi, spesso non coincidono affatto (Usai, 2002).

*“Un manager governa, un leader conduce, un manager organizza i mezzi, il leader organizza le speranze producendo significati, senso di appartenenza”* (Tosi, Pilati, 2006:100) fattori alla base del processo di identificazione.

La distinzione tra i due ruoli assume importanza nei periodi di crisi non solo di carattere economico-sociale che investono un comparto produttivo o l'intera economia ma soprattutto durante una crisi di qualunque tipo essa sia che investe l'organizzazione.

### ***Il manager***

Ci si può riferire al termine management in tre accezioni diverse: come materia di studio, come gruppo di soggetti che dirigono l'organizzazione e come insieme di attività di competenza dei dirigenti, la funzione direzionale (Usai, 2000).

In questa sede ci si vuole riferire al termine management come al soggetto o al gruppo di soggetti che detengono la responsabilità di dirigere e guidare l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi. A tal proposito l'identificazione rappresenta uno strumento da considerare con estrema attenzione. Comprendere l'importanza dell'identificazione dei soggetti nell'organizzazione da parte del responsabile della direzione può favorire maggiore consapevolezza dei processi organizzativi e la possibilità di utilizzare gli strumenti che possono agire su di essa.

Già Barnard (1938) aveva messo in luce che gli aspetti economici dell'agire organizzativo erano tanto importanti quanto quelli attinenti la dimensione sociale e quanto la funzione del dirigente rivestisse un ruolo chiave in tutto ciò (Bolognini, 2003).

A distanza di oltre sessant'anni e in un periodo di forti turbolenze economico-sociali, le idee di Barnard assumono un rilievo notevole: la razionalità organizzativa non è più adeguata a spiegare i livelli di complessità emergenti ed attuali ed è quanto mai necessario volgere l'attenzione verso aspetti diversi, verso le risorse intangibili, al fine di comprendere i meccanismi che spingono i soggetti umani ad assumere determinati comportamenti, che li spinge precipuamente ad agire nell'interesse dell'organizzazione. E' in questo contesto che il manager deve comprendere quanto l'identificazione nell'organizzazione sia

una importante chiave di volta: quando una persona si identifica nell'organizzazione, si realizzano comportamenti collaborativi con altri membri del gruppo (Kramer, 1991), maggior sforzo per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi (Dutton et al. 1993), elevati livelli di motivazione (al riguardo si veda Gellerman, 1982), ma anche il desiderio incondizionato di restare nell'organizzazione.

Ciò che il manager deve considerare è che nel momento in cui identità organizzativa e immagine di sé di un individuo tendono a coincidere si ha la possibilità che si realizzi l'identificazione del soggetto nell'organizzazione.

Allo stesso tempo in un rapporto di causa-effetto, più attraenti saranno l'immagine esterna percepita e l'identità organizzativa percepita, maggiore sarà l'identificazione dell'individuo nell'organizzazione.

Si tenga presente che la coincidenza tra la concezione di sé e l'identità organizzativa con conseguente identificazione dell'individuo nell'organizzazione può avvenire anche nel caso di immagine esterna negativa dovuta a situazione di crisi (come accadde nella Parmalat, che verrà esaminata successivamente), a conferma che l'immagine esterna è una, ma non solo, degli elementi sui quali agire per creare identificazione. In questo quadro le leve a disposizione del management possono essere (tra le altre) l'immagine e l'identità esterne dell'organizzazione.

Si è notato in precedenza quanto l'identità organizzativa percepita sia unica a livello individuale (ogni individuo la percepisce diversamente dagli altri) e come gli stessi individui considerino la stessa attraente nella misura in cui l'appartenenza all'organizzazione incrementi la loro autostima (Ashforth e Mael, 1989; Dutton et al, 1993; Bergami, 1996), attrattività che dipende dalle percezioni che gli individui hanno degli attributi, centrali e distintivi (Gioia et al., 2000) dell'organizzazione. Ciò detto non sarà difficile comprendere quanto l'identificazione sia legata all'identità organizzativa: più l'identità organizzativa sarà percepita come positiva da parte dei membri dell'organizzazione, maggiore sarà il livello di identificazione con la stessa.

Altra leva a disposizione del manager è l'immagine interna percepita che dipende da valutazioni che un individuo facente parte dell'organizzazione ha sui giudizi degli outsider: i soggetti sono generalmente orgogliosi di appartenere ad

una impresa dotata di buona immagine esterna mentre tenderanno ad allontanarsi da essa se dotata di reputazione poco positiva. Come accennato più sopra si vedrà nel prosieguo del presente lavoro che anche in caso di immagine esterna negativa vi può essere identificazione dei soggetti nelle organizzazioni. E' chiaro che trattandosi di valutazioni soggettive possono riflettere o meno la reale reputazione dell'organizzazione ma indipendentemente da ciò quanto più gli individui credono che l'immagine esterna sia fortemente positiva tanto più tenderanno ad identificarsi con maggiore intensità, assumendo comportamenti organizzativi come maggiore collaborazione ed impegno, ed anche la loro autostima sarà dunque maggiore. Il manager potrà agire in questo caso usando tutti gli strumenti a sua disposizione per far sì che l'immagine dell'organizzazione a giudizio degli altri, i non membri, sia quella "desiderata" dai partecipanti.

L'identificazione con l'organizzazione dipende anche dal prodotto "fornito" dall'organizzazione stessa e dall'elevata performance tecnica e/o finanziaria che essa riesce a raggiungere. Se le ultime sono a disposizione di un pubblico di riferimento più ristretto, i prodotti sono noti al grande pubblico, agli outsiders, ai loro giudizi che, a loro volta, determinano l'immagine esterna percepita dai membri dell'organizzazione. Il manager che abbia piena consapevolezza di ciò cercherà di adottare tutte quelle pratiche che possano incrementare in senso positivo la reputazione dell'organizzazione all'esterno ottenendo un maggior livello di identificazione dei soggetti in essa operanti (un esempio lo si può ritrovare nella decisione di produrre beni esclusivi, alla moda, invece di sottomarche, o ancora, beni dalle caratteristiche intrinseche elevate che i membri dell'organizzazione conoscono molto bene; ciò farà sì che gli individui si sentano orgogliosi di far parte di quel team e si presenteranno all'esterno utilizzando il nome dell'organizzazione: si crea dunque identificazione organizzativa e/o si pongono le basi perché avvenga).

Il manager ha dunque non solo la responsabilità di raggiungere i risultati ma soprattutto, quella di creare prestigio attraverso il quale stimolare l'identificazione nei soggetti: il prestigio è una delle forze che attrae gli individui verso l'organizzazione e ne orienta le scelte; allo stesso tempo costituisce una possibile forma di remunerazione in termini di status che l'organizzazione può offrire all'individuo per la sua partecipazione.

## ***Il leader***

Si è accennato all'inizio di questo paragrafo alla distinzione di ruoli fra manager e leader. Definito dunque il manager e il ruolo dallo stesso assunto nell'identificazione organizzativa si esporrà di seguito un quadro dell'altra figura, il leader, che, al pari del manager, ha una rilevanza non indifferente in tema di identificazione.

Comunemente la leadership è definita come l'esercizio del potere associato all'autorità, intendendo per potere la capacità di un soggetto di controllare e influenzare i comportamenti di chi è sottoposto a potere da parte del suo detentore e per autorità la legittimazione dell'esercizio del potere da parte del subordinato verso il detentore del potere stesso (Usai, 2000).

In molteplici testi che si occupano dei problemi della leadership si evidenzia che è veramente arduo indicare in termini puntuali le caratteristiche che un soggetto deve avere per essere un leader.

Facendo riferimento a Barnard, egli collega la responsabilità alla natura della leadership che indica come capacità e abilità personali, l'aspetto tecnico, e soprattutto un aspetto più generale, che determina la qualità dell'azione, indicato comunemente con la parola "responsabilità" (Bolognini, 2003).

Nell'immaginario collettivo il leader è colui capace di guidare un gruppo, un soggetto che incorpora in sé doti tali da essere seguito senza difficoltà, dotato di carisma, doti fisiche e/o intellettuali, ma anche la capacità di comprendere le norme proprie del gruppo stesso, ossia il sistema di valori, di aspettative, di propensioni che caratterizzano l'entità (Pinna, 2001:127).

Il leader è colui che sa trovare il sistema di adattare la sua tecnica di comando o azione quotidiana per sorreggere il vantaggio psicologico degli individui di cui dirige il lavoro.

Posto che il vantaggio psicologico può essere definito come quel comportamento che consente all'individuo di accentuare la possibilità di essere se stesso nell'ambiente in cui vive, ne deriva che proprio il vantaggio psicologico consente una più alta identificazione nell'organizzazione e, di conseguenza, il ruolo del leader nel mantenere e/o incentivare tale vantaggio e contestuale identificazione organizzativa.

Ogni individuo agisce diversamente all'interno dell'organizzazione: l'egocentrico cercherà il pubblico da impressionare, l'insicuro difetti nel prodotto per migliorarlo continuamente, l'innovatore proporrà sempre nuove idee.

Il leader non deve "incoraggiare" gli individui a svolgere tali "ruoli" ma, nel rispetto del buon senso e dell'ordine, deve "lasciar fare". "Il leader più produttivo" secondo Likert, è l'uomo dotato di sufficiente autocontrollo che gli consente di lasciar lavorare i suoi dipendenti come vogliono (ammesso, ovviamente, che lavorino bene) invece di costringerli ad agire semplicemente come riproduttori dei suoi metodi di lavoro (Gellerman, 1982:297)

I leader che raggiungono alti livelli di produttività fissano standard di comportamento e mezzi di verifica non come obiettivi ma come strumenti per stabilire in che modo possono aiutare il proprio gruppo. Alla base di tutto vi deve essere la piena consapevolezza della qualità di ogni individuo che costituisce il gruppo, e la fiducia che lo stesso leader ripone in ognuno di loro.

Nel creare identificazione il leader ha a disposizione, tra i tanti, due strumenti fondamentali: fedeltà e lealtà.

Attraverso il rapporto di fedeltà tra lui e i suoi uomini il leader può eliminare il divario esistente tra gli scopi dell'individuo e quelli dell'organizzazione creando in tal modo i presupposti di base per l'identificazione. Speculare al rapporto di fedeltà è la lealtà che i membri dell'organizzazione ripongono nel leader che, in un rapporto circolare, stimola la produttività che a sua volta consente ai soggetti di "costruire la loro personalità" svolgendo insieme un buon lavoro e confermando la lealtà verso il leader.

La personalità così costruita, gli alti livelli di produzione raggiunti, rendono l'individuo orgoglioso di far parte di quella determinata organizzazione e, così come rilevato per la fedeltà, incrementare il senso di identificazione nell'organizzazione.

Prescindendo dalle mansioni dove poco o nessuno spazio è lasciato alla autonomia individuale, il leader che voglia creare identificazione dovrà anche essere l'artefice di una atmosfera che cerca di sostenere e incentivare il vantaggio psicologico dei propri membri, attraverso l'espressione del volto, le inflessioni vocali, la comunicazione informale fatta di gesti, piccole attenzioni, la capacità di ascolto ecc. Riguardo l'ascolto è necessario che un leader tenga

presente che se si vuole essere ascoltati, seguiti, è necessario capire a chi si parla, e quali siano gli effetti del parlare (Bolognini, 2003:95). Il punto essenziale è una comunicazione in grado di favorire l'identificazione e lo sviluppo del vantaggio competitivo.

La comunicazione è molto più della semplice trasmissione di messaggi: comprende ciò che non viene detto, le sfumature, gli accenni e ciò che più rileva, spesso si concretizza in una trasmissione inconscia di stati d'animo, atteggiamenti e climi, forme di comunicazione che, proprio perché inconscie sortiscono maggiori effetti sul processo di identificazione. E' proprio da tale comunicazione inconscia, non verbale, che si crea l'atmosfera già citata o, per converso, il rischio che l'identificazione organizzativa possa sgretolarsi. Gli individui sono infatti molto sensibili alla comunicazione inconscia più di quanto non possano essi stessi dichiarare (essendo appunto "inconscia") e sanno riconoscere con estrema facilità un capo "venditore di fumo" da uno "che vale". Dall'altro lato, il vero leader è proprio il "capo che vale", che non ha bisogno di applicare regole e teorie delle relazioni umane in quanto insite in lui, fanno parte della sua personalità, del suo vantaggio psicologico.

Il leader, come tutti i membri dell'organizzazione, agisce per raggiungere risultati suoi propri oltre che quelli dell'organizzazione. Si possono distinguere i leader che ricercano il proprio vantaggio psicologico esercitando il controllo sui risultati e quello che esercita il controllo sulla condotta del gruppo. Solo in questo secondo caso si raggiungeranno risultati maggiori e apprezzabili. Senza imporre la propria personalità (il leader lavora con il gruppo non sul gruppo – Quaglino et. al., 2002), il leader stimola e conduce nel raggiungimento degli obiettivi prefissati e attesi il gruppo a lui affidato (Gellerman, 1982; Goleman, 2002) che, non sentendo oppressione e ansia per il conseguimento dei risultati ma soprattutto la possibilità di un appoggio e garanzia da parte del capo, non solo otterrà i risultati richiesti ma potrà riconoscersi maggiormente nell'organizzazione e dunque identificarsi in essa.

“L'efficacia di un leader si fonda sulla sua capacità di rendere significativa l'attività per coloro che hanno con lui relazioni di ruolo, non modificando il loro comportamento, ma dando loro la sensazione di capire cosa stiano facendo e,

in particolar modo, articolandola in modo che essi possano comunicare il significato del proprio comportamento” (Pondy, 1978 in Pinna, 2001:128).

Il leader sperimenta l'identificazione nell'organizzazione sia come strumento trainante, cercando di creare la stessa negli individui a lui vicino, che come individuo, la sua propria verso l'organizzazione. In più, rispetto agli altri membri dell'organizzazione il leader per vivere la propria identificazione organizzativa può contare sul fattore potere. “Chiunque possiede il potere, tende ad usarlo per soddisfare la propria motivazione” (Gellerman, 1982:312). Il potere è pertanto strumento di vantaggio psicologico e dunque di identificazione.

Attraverso il potere il leader cercherà di portare avanti i propri progetti (sempre nell'ambito di quelli organizzativi) che se raggiunti svilupperanno in lui un senso di fiducia in se stesso che gli consentirà di ottenere, d'altro lato, un alto morale e altrettanta alta produttività da parte dei membri dell'organizzazione. In tal modo si realizzerà sia l'identificazione del leader verso l'organizzazione che quella del gruppo a lui affidato.

### **3.5 L'identificazione e i suoi elementi**

Si è più volte affermato in questa sede che l'identificazione organizzativa o, in termini più espliciti, l'identificazione degli individui nelle organizzazioni alle quali appartengono, non solo è di difficile attuazione in quanto comporta un impegno continuo da parte dei responsabili delle risorse umane in senso lato (includendo dunque anche capi ufficio e capi gruppo) ma spesso viene confusa con molti altri concetti, legati all'identificazione con l'organizzazione ma che ne costituiscono le basi, gli antecedenti. Non è raro trovare “organizational identity” e “organizational identification” utilizzati come sinonimi o, ancora, verificare l'uso del vocabolo “organizational identification” per indicare il “commitment” e viceversa, o motivazione e responsabilità come sostituti di identificazione organizzativa.

Nel tentativo di chiarire, per quanto possibile, le differenze e avere così un quadro più preciso dell'identificazione organizzativa, si esporranno di seguito i contenuti dei diversi concetti citati legati all'organizational identification ma che ne costituiscono gli antecedenti, come detto poc'anzi le basi, le fondamenta.



### **3.5.1 Il commitment**

Il commitment, corrispondente alla parola italiana “impegno”, è stato definito inizialmente come impegno di un individuo verso i valori e gli obiettivi di una organizzazione e successivamente è stato distinto in tre diverse dimensioni:

- a) affettivo (affective commitment), che individua un legame e/o attaccamento sentimentale dell'individuo all'organizzazione, un attaccamento basato dunque sull'affetto;
- b) di durata (continuance commitment): da altri ricercatori definito anche calcolativo (Bergami, 1996) si riferisce alla necessità di permanere nell'organizzazione per l'assenza di alternative equivalenti. E' un attaccamento di tipo costi-benefici in quanto il soggetto valuta il costo nel caso di uscita e le diverse alternative all'interno e all'esterno;
- c) normativo (normative commitment): obbligo morale che l'individuo avverte nei confronti dell'organizzazione, in altri termini il soggetto si sente legato all'organizzazione sia moralmente che responsabilmente e ritiene “giusto” restare nell'organizzazione (Mercurio, Testa, 2000)

Il commitment è dunque il legame che lega una persona all'organizzazione cui appartiene e che conduce il soggetto ad assumere comportamenti impegnati non solo dal punto di vista professionale ma anche dal punto di vista psicosociale in quanto ogni azione andrà considerata in un rapporto di reciprocità con le azioni degli altri individui. In tale contesto sono diversi gli elementi che consentono di raggiungere alti livelli di commitment (Mercurio, Testa, 2000). Tra gli altri si possono citare la mansione, se caratterizzata da varietà e discrezionalità, gli incentivi monetari, qualora legati ai risultati dell'impresa o, ancora, lo storytelling. Recentemente uno studio condotto su alcune imprese del settore trasporti della Scandinavia (McCarty, 2008) ha mostrato il collegamento tra lo storytelling e il commitment mettendo in evidenza come attraverso proprio lo strumento dello storytelling possa essere incentivato un commitment positivo per l'organizzazione.

Dal lato dell'organizzazione il commitment è una qualità del comportamento necessaria all'organizzazione per raggiungere i risultati che si è prefissa,

qualità che come rilevato sopra, deve riguardare non solo gli individui singolarmente considerati ma le azioni coordinate di tutti. Alcune ricerche empiriche (Mercurio, Testa, 2000) hanno evidenziato una migliore performance dell'impresa con contestuale diminuzione di livelli di assenteismo da parte degli individui proprio grazie a maggiori livelli di commitment.

Considerato che "professionalità" è "sapere" (conoscenza), "saper fare" (abilità) e "saper essere" (comportamenti appropriati) si può intendere il commitment come la qualità del comportamento determinante per il pieno affermarsi della professionalità collettiva di una organizzazione (oltre che individuale) in quanto "serbatoio" (Bolognini, 2003) di energia organizzativa, di impegno da parte degli individui verso l'organizzazione pur se scaturente da differenti motivazioni.

Secondo alcuni studiosi (Porter e al., 1974; Bergami, 1996) il commitment sarebbe caratterizzato da tre elementi:

- condivisione e accettazione di valori e obiettivi da parte dell'individuo;
- volontà dei soggetti di impegnarsi nell'interesse dell'organizzazione;
- desiderio di mantenere la leadership

Sulla base di tali elementi si sarebbe portati ad assimilare commitment ad identificazione ma se si considera lo studio di Allen e Meyer (1990) si comprende come solo nel caso del commitment normativo si può creare identificazione. Se si valutano gli effetti dell'identificazione in rapporto al commitment calcolativo si nota con chiarezza che i due concetti non coincidono se il soggetto resta nell'organizzazione per necessità, il suo legame all'organizzazione è di tipo materiale (costi-benefici) legato alla impossibilità di trovare collocazione fuori da quell'ambiente, retribuzione almeno uguale, carriere ed altro, e dunque, non essendovi coinvolgimento di tipo psicologico non può esserci identificazione organizzativa. Si dimostra pertanto come il commitment non può essere sinonimo di organizational identification.

### **3.5.2 La responsabilità e la motivazione**

La responsabilità implica avere puntuale consapevolezza delle conseguenze derivanti dalla propria condotta, siano esse positive che negative. In

particolare implica acquisire piena consapevolezza dei propri comportamenti sulla base dei ruoli che la stessa organizzazione si è data.

Partendo dal presupposto (più volte richiamato) che l'organizzazione esiste perché gli individui hanno deciso di costituirla per il raggiungimento di un fine comune e che i successi e i fallimenti della stessa dipendono dai soggetti in essa operanti, affinché un membro tenda a sentire adeguata responsabilità per il suo modo d'essere e di operare è quantomeno essenziale che abbia il convincimento che il successo dell'organizzazione della quale è membro dipenda anche da lui, indipendentemente dalle posizioni gerarchiche e funzionali rivestite. Vero è che il grado di responsabilità dipende da un sistema di vantaggi traibili dall'individuo ma ciò non nega che egli subisca le conseguenze (positive e negative) dei compiti assegnatigli (Usai, 2002).

La responsabilità può essere misurata in termini di grado di coincidenza tra istanze personali e interessi organizzativi nonché nella compiuta consapevolezza di ciò da parte dell'individuo. "Un individuo è responsabilizzato solo se è convinto di essere responsabile" (Usai, 2002:100).

Come tutti i valori legati alla sfera psicosociale anche la responsabilità nei soggetti non può essere acquisita una volta per tutte ma deve essere continuamente incentivata anche, e soprattutto, in considerazione del continuo mutamento al quale è soggetta la società attuale. Ciò si rivela tanto più importante quanto più la vita dell'organizzazione è segnata da periodi particolari e difficili come una crisi.

Speculare alla responsabilità è la motivazione. Essa può essere assimilata ad un contratto psicologico che lega il lavoratore all'organizzazione in un rapporto prestazione-controprestazione: da un lato, il soggetto che riceve "qualcosa" da parte dell'organizzazione e quanto ritiene di dare in cambio, dall'altro, l'organizzazione che si aspetta qualcosa dall'individuo.

Freud, studiando la motivazione, fece luce sull'argomento scindendo ed evidenziando quelle che sono le motivazioni inconsce (idea divenuta di estrema importanza in molti studi dell'organizzazione, dal management alla Gestione delle Risorse Umane, al Marketing) che spingono i soggetti a comportarsi in un certo modo pur non rendendosi perfettamente conto di ciò che vogliono o desiderano (Freud le paragona ad un iceberg). Naturalmente le teorie di Freud nel

tempo sono state sottoposte a rivisitazione in considerazione delle mutate condizioni degli ambienti sociali e lavorativi.

Dai primi studiosi che ritenevano che il fattore principale per creare motivazione fosse il denaro (White, 1955 in Gellerman, 1981) si è via via passati a considerare altri elementi come prestigio, sicurezza, status sociale. McClelland (1957) individuava tre tipi di bisogni corrispondenti ad altrettante motivazioni:

- successo, come desiderio di eccellere;
- potere, desiderio di ottenere una posizione di influenza e controllo su altri;
- affiliazione, volto a mantenere rapporti continui e affettivi con altri.

Ciò che muove veramente gli individui è però un altro elemento, troppo spesso sottovalutato: essere se stessi, realizzarsi, vivere in modo adeguato al proprio ruolo e modello, essere ricompensati secondo le proprie capacità o, per essere più precisi, secondo quanto ognuno sente e ritiene sia il proprio valore.

Ciò rende possibile il raggiungimento di positivi livelli di autostima che leghi l'immagine che l'individuo ha di sé alla performance dallo stesso raggiungibile. L'essere se stesso porta l'individuo ad assumere comportamenti di cittadinanza organizzativa, ossia comportamenti che vanno oltre il ruolo rivestito, adottati volontariamente e ricompensati dall'incremento del senso di appartenenza all'organizzazione.

La motivazione, oltre ad essere fonte di benessere per l'individuo è risorsa produttiva per l'organizzazione. Numerosi contributi di studiosi e manager precisano e rimarcano che una delle priorità nell'attuale epoca è avere managers che incentivino la motivazione nei propri dipendenti nella considerazione che gli individui maggiormente motivati siano maggiormente produttivi (Lewis, 2006; Loke, 2000; Linstead, Brewis, 2007).

Ciò è ancor più vero e importante durante una crisi, soprattutto se si considera che la motivazione può essere vista come l'insieme di stimoli, energie e risorse che le persone si sentono di rendere disponibili nelle relazioni con l'organizzazione. Un individuo fortemente motivato sarà disposto ad assumersi maggiori responsabilità (anche rispetto al ruolo rivestito). Allo stesso modo più

sarà alto il livello di responsabilità percepito dall'individuo maggiore sarà il grado di identificazione dello stesso con l'organizzazione alla quale appartiene.

### **3.5 L'identificazione nelle organizzazioni**

Nell'epoca attuale, caratterizzata da grande dinamismo, l'escalation di competitività comporta una nuova e completa revisione della strategia, dando un posto di primo piano alle risorse intangibili. Come rilevato fino ad ora, identità e identificazione sono i concetti sui quali, specialmente negli ultimi anni, molti ricercatori hanno concentrato l'attenzione (Albert e Whetten, 1985; Ashforth e Mael, 1989; Dutton e Duckerich, 1991; Corley et al., 2006; Haslam ed Ellmers, 2005; Schulz et al., 2000; Gioia et al. 2000; Cornellissen e al., 2007; Ashforth et al., 2008; ed altri). L'interesse per l'identificazione nelle organizzazioni nasce dal fatto che gli individui nell'organizzazione perseguono un fine comune e uno dei fattori che consente all'organizzazione stessa di ottenere le migliori performance risiede nella capacità della stessa di creare identità e identificazione dei soggetti verso essa (Van Riel, 2005 a e b; Ellmers et al. 2004).

In questa sede, allo scopo di avere una compiuta idea dell'identificazione degli individui nelle organizzazioni si esporranno, seppure sinteticamente ben consapevoli della vastità della letteratura, come è considerata l'identificazione nelle organizzazioni da parte di alcuni studiosi di management.

Il punto di partenza per comprendere il concetto di identificazione organizzativa è per molti ricercatori il concetto di identità sociale come definita da Tajfel e molti di loro ne precisano la relazione.

Si è già avuto modo di rilevare come Kelman, Ashforth e Mael o ancora Dutton, Dukerich e Harquail definiscono l'identificazione nella organizzazione. La definizione e i concetti esposti dai citati ricercatori sono stati adottati anche da altri in applicazione ai loro studi (Pratt, 1998; Elsbach, 1999; Scott et al. 1998; Green, 1999; Campbell et al., 1990).

Seguendo la definizione data da Ashforth e Mael (1989) e da Pratt (1988) per il quale l'identificazione organizzativa si verifica quando la percezione da parte dei membri relativamente alla propria organizzazione definisce anche il concetto che essi hanno di sé (Elstak e VanRiel, 2005; Fuller et al., 2006; A-

shforth, 2008, solo per citarne alcuni) cercano di collegare gli stessi concetti e definizioni di identificazione organizzativa ad altri concetti socialmente rilevanti come il commitment (Whetten et al., 1992), il controllo (Barker e Tomkins, 1994) all'immagine e alla cultura (Bartel, 2001; Schrodt, 2002; Dukerich et al., 2002), alla fedeltà (Mael e Ashforth, 1992).

In molti casi c'è un indifferente uso dei termini identità e identificazione che crea confusione, inconsistenza e incongruità (Humpreys e Brown, 2002).

Elsbah (1999) suggerisce l'uso di differenti parole per differenti situazioni organizzative. Identificazione, dis-identificazione, schizo-identificazione e identificazione neutra. Nel primo caso si realizza una connessione positiva con l'organizzazione, la dis-identificazione consiste nella differenziazione e nella distanza assunta dall'individuo dall'organizzazione che è materialmente diversa dalla non identificazione. In quest'ultima, infatti, manca un collegamento con il gruppo, in altri termini non si è ancora concretizzato il processo di identificazione mentre nella dis-identificazione il soggetto volontariamente si allontana dal gruppo. Nella schizo-identificazione un individuo simultaneamente si identifica e disidentifica con la stessa organizzazione creando identità conflittuali. L'identificazione neutrale è la situazione nella quale non vi è (ancora) identificazione e/o disidentificazione (al riguardo si può esaminare quanto scritto da Dukerich, Kramer e Parks, 1998).

L'identificazione con l'organizzazione è definita in modo simile a quanto affermato da Ashforth e Mael anche da Foreman e Whetten (2002) che la considerano come un tipo di comparazione di identità individuale e organizzativa o, espresso in altri termini, un livello di congruenza tra la percezione della identità individuale e l'esperienza identificativa con il gruppo.

Van Dich et al. (2005) rimarcano come, nonostante la vasta letteratura in materia di identificazione spesso lo stesso concetto risulti confuso con altri come il commitment, responsabilità, motivazione. Ciò crea indubbiamente difficoltà nel management delle risorse umane. Recentemente un lavoro di Ashforth, Harrison e Corley (2008) ha presentato una revisione della letteratura sull'identificazione organizzativa. In particolare gli autori cercano di rispondere a quattro domande: cosa è l'identificazione, come l'identificazione si verifica, cosa comporta e quante "identificazioni" possono esserci.

Può dunque una organizzazione creare identificazione in se stessa da parte dei suoi partecipanti? Come afferma Baker (1998) il processo pur attuabile è a dir poco complesso tante le variabili in gioco. L'organizzazione deve "competere" con altre entità (gruppi, altre organizzazioni) perché si realizzi il processo di identificazione dei suoi membri in essa (Cheney, 1983; Tompkins e Cheney, 1983) poiché dalla identificazione nasce la sinergia organizzativa in termini sistemici per il raggiungimento degli obiettivi.

Nella letteratura manageriale il legame organizzazione-individuo costituisce una delle determinanti delle performance dell'impresa nel convincimento che soggetti maggiormente identificati diano risultati (performance, appunto) migliori.

Se si riprende il concetto di identità (come definito da Ashforth e Mael) secondo il quale l'identità sociale sarebbe il percepire se stessi come parte di un gruppo sociale, legati al destino del gruppo, dove i successi e i fallimenti dello stesso vengono vissuti come propri, l'identificazione con l'organizzazione può consistere in *"... una specifica forma di identità sociale, definita da Hall, Schneider e Nygren (1970) come un processo attraverso il quale gli scopi dell'organizzazione diventano strettamente integrati e correlati."*

G. Usai (2000) precisa che, poiché ogni organizzazione è una entità "voluta" e realizzata dai soggetti umani, è importante comprendere il grado di identificazione dell'individuo con la stessa, i processi che lo determinano e il modo in cui si estrinseca. Ciò in quanto ogni individuo fa parte non solo dell'organizzazione nella quale opera, o della quale si vuole verificare il grado di identificazione, ma anche di altri gruppi sociali e questa circostanza implica che il grado di identificazione del soggetto con l'organizzazione non può essere totale. Dal grado di identificazione dell'individuo nell'organizzazione deriva in modo rilevante il suo contributo al perseguimento degli obiettivi che la stessa si è prefissa.

L'identità e l'identificazione dei soggetti umani nelle organizzazioni è, secondo il quesito della presente ricerca, il fattore chiave per la soluzione delle situazioni di crisi nelle organizzazioni. Nel proseguo del presente lavoro di ricerca si illustreranno casi di crisi risolte, o risanate usando una terminologia più

tecnica, che non sarebbe altrimenti spiegabile se non attraverso i concetti e i processi legati all'identità e identificazione degli individui nelle organizzazioni.





## 4. LA CRISI D'IMPRESA

### 4.1 Per cominciare...

Tragedia su un aereo del Kuwait

**Dirottatori  
uccidono  
due ostaggi**

L'Airbus è bloccato sulla pista dell'aeroporto di Teheran. A bordo un commando di palestinesi. Rilasciati 5 donne e 14 bambini dei 160 passeggeri

NOSTRO SERVIZIO

TEHERAN — Un passeggero inglese ucciso e gettato dalla scaletta, un altro (forse) assassinato dai terroristi nell'aereo dirottato: da ieri notte un Airbus della «Kuwait Airways» è nelle mani di quattro palestinesi appartenenti all'organizzazione «17 settembre» (la data del massacro di Sabra e Chatila). L'aereo è stato dirottato mentre volava dal Kuwait verso Karachi, dopo uno scalo nel Dubai. Sino ad ora i dirottatori hanno acconsentito a liberare soltanto 5 donne e 14 bambini dei 160 passeggeri che sono a bordo.

SEGUE A PAGINA 12

Due signore si incontrano per la strada: “Il sig. Mario è in ferie?” chiede la prima. “Come, non ha saputo? Il sig. Mario ha chiuso!”. “Il sig. Mario” è il titolare di un mini market alla periferia cittadina e la frase appena riportata è una delle tante migliaia di affermazioni che molto spesso si sentono per la strada, nella quotidianità.

La crisi d'impresa riguarda tutte le imprese, dalla più grande alla più piccola: cambia l'impatto sociale e la notorietà (ecco il senso della frase riportata sopra) ma non l'essenza. Non si può pensare alla crisi di impresa solo con riferimento alle grandi società e colossi industriali, è diverso il danno economico-sociale, ma nessuna attività economica può ritenersi immune da una crisi, né esistono vaccini per scongiurarla, così come, allo stesso tempo, non esiste crisi che non possa essere affrontata.

Il contesto ambientale nel quale si trovano oggi ad operare le imprese è soggetto a mutevolezza intensa e discontinua mai verificatasi nel passato.

“Cambiano i prezzi e la disponibilità di fattori produttivi, cambiano gli atteggiamenti dei consumatori e l'andamento della domanda, cambia l'ambiente politico, quello sociale e tecnologico”. (Tedeschi-Toschi, 1993:1).

**Duecentomila gli intossicati per una nube di cianuro**

**In India strage ecologica  
i morti sono più di mille**

Uno scenario da guerra chimica si è presentato ieri davanti agli occhi di Rajiv Gandhi, accorso nella città di Bhopal. Manca persino la legna per bruciarli tutti i cadaveri

NOSTRO SERVIZIO

BHOPAL — Sono tanti i cadaveri accatastati per le strade della città indiana di Bhopal, investita due notti fa da una nube di cianuro fuoriuscita da una fabbrica di pesticidi della «Union Carbide», che manca la legna per bruciarli tutti. I morti già accertati sono 1.200, gli intossicati duecentomila, migliaia dei quali in gravi condizioni e curati alla meglio. Uno scenario apocalittico, da guerra chimica, si è presentato ieri davanti agli occhi del premier Rajiv Gandhi accorso sul luogo della sciagura.

A PAGINA 10



Il corpo di una donna morta, accanto il marito e i figli

Le imprese che vogliono mantenersi attive sul mercato devono saper cogliere anticipatamente i segnali di mutamento da esso provenienti e farne strumento di vantaggio competitivo. La storia delle imprese è una alternanza di successi e di insuccessi che vanno dalla semplice ciclicità delle fasi positive e negative di un settore al declino causato da fenomeni strutturali che esigono attenzione continua ai processi di adeguamento e rinnovamento o, ancora, a situazioni/cause ambientali (eventi naturali) indipendenti dalla volontà dell'impresa.



A ciò si aggiungano i casi legati a fattori tecnologici e l'interconnessione dei sistemi ma anche tutto ciò che è legato alla società nella quale opera l'impresa dal punto di vista socio-umanitario come la continua mutevolezza dei riferimenti ideologici (Lagadec, 2002), etici (se all'inizio del '900 una stretta di mano bastava a siglare un contratto, oggi spesso anche i contratti scritti sono soggetti a contestazioni), morali, ecc.

Il valore di una impresa è fatto di asset tangibili ma soprattutto, nella attuale epoca storica, di asset intangibili, brand, reputazione, avviamento, rapporti, fedeltà, motivazione,

fiducia di clienti e consumatori. Un evento critico può danneggiare gli asset intangibili e causare una pesante perdita di valore per l'impresa più di quanto non possa causarlo un danneggiamento degli asset tangibili fino a mettere a serio repentaglio la stessa sopravvivenza dell'impresa (Norsa, 2009:5).



Così come ogni impresa è simile ma diversa dalle altre pur appartenenti allo stesso settore così anche ogni crisi è unica e diversa dalle altre: momento temporale, posizione geografica, ambiente socio-politico, management di riferimento, rendono ogni crisi non assimilabile a nessun'altra. Semmai ogni crisi può aiutare a comprendere i meccanismi che si instaurano e trarne degli insegnamenti ma senza dimenticare il principio di contingenza che prevede che ogni situazione venga valutata nel suo tempo e spazio.

La costante ricerca di soluzioni a situazioni di crisi attuali o potenziali deve dunque rientrare nella gestione strategica dell'impresa (AA.VV., 1997): la possibilità di gestire una crisi è strettamente correlata al livello di preparazione sviluppato prima che essa si manifesti (Norsa, 2009) e ciò può avvenire solo se la stessa, la crisi, e il modo di affrontarla rientra nella strategia d'impresa come evento possibile e non come un tabù del quale è meglio non parlare quasi come sistema per allontanare il pericolo. Deve, al contrario, essere considerata come evento naturale da saper gestire ed affrontare sulla base di una preparazione costruita nel tempo ed adeguata alle condizioni socio-economiche e tecnologiche pro-tempore presenti.

Una idea di quanto la crisi colpisca l'impresa la si può avere dalla tabella di seguito riportata che evidenzia la situazione delle imprese nate e cessate in Italia (Fonte ISTAT).

Tabella 4 – Tassi di natalità e di mortalità per macrosettore di attività economica

Tavola 1 - Tassi di natalità e di mortalità per macrosettore di attività economica - Anni 2000-2005								
(numero e valori percentuali)								
Anni		Tassi di natalità		Imprese na- te		Tassi di mortalità	Imprese cessate	Tasso netto di turnover
Industria in senso stretto								
2000		5,5		31761		5,4	31284	0,1
2001		5,2		29789		6,2	35212	-1,0
2002		5,0		28018		6,7	37455	-1,7
2003		4,6		25314		6,4	35215	-1,8
2004		4,6		24710		6,1	33169	-1,5
2005		4,9		26025				
Costruzioni								
2000		9,5		49436		6,6	34180	2,9
2001		9,0		48990		8,9	48407	0,1
2002		9,6		52767		8,5	46360	1,1
2003		9,5		53255		8,3	46645	1,2
2004		9,8		56581		8,1	46419	1,7
2005		10,1		60017				
Commercio								
2000		6,6		88526		7,1	95195	-0,5
2001		6,4		85562		7,3	97481	-0,9
2002		6,2		82184		7,9	103925	-1,7
2003		6,0		78247		7,3	94865	-1,3
2004		6,2		79406		7,4	95267	-1,2
2005		6,3		81305				
Altri servizi								
2000		9,3		122133		7,8	102799	1,5
2001		9,4		130525		7,1	97850	2,3
2002		8,5		120494		8,2	116491	0,3
2003		8,4		120581		7,6	109712	0,8
2004		9,4		139670		7,2	107302	2,2
2005		9,1		140959				
Totale								
2000		7,8		291856		7,0	263458	0,8
2001		7,7		294866		7,3	278950	0,4
2002		7,4		283463		7,9	304231	-0,5
2003		7,2		277397		7,4	286437	-0,2
2004		7,7		300367		7,3	282157	0,4
2005		7,8		308306				

Fonte: Istat

Di seguito si esaminerà il crack Parmalat, scelto come case study. La scelta di esporre subito il caso risiede nel fatto che nel corso della ricerca ver-

ranno fatti vari riferimenti alla Parmalat che potranno essere così meglio compresi.

## 4.2 Il case study

20.12.2003: compare sui notiziari nazionali e mondiali la notizia del crack Parmalat.



Tra i tanti casi esaminati si è scelto di illustrare il crack Parmalat poiché riassume in sé molte delle problematiche esaminate nello studio dell'identità/identificazione e della crisi d'impresa. Per l'esame del case study si sono utilizzati dati secondari riportati su testi (Dalcò, Galdabini, 2004; Delsoldato, Pini, 2005; Franzini, 2004), documenti, sitografia, e contatti personali con membri interni all'organizzazione. Gli stessi non hanno dato l'autorizzazione alla divulgazione dei nominativi né delle qualifiche rivestite non tanto per tutela della privacy quanto perché l'attività giudiziaria al momento della stesura della presente tesi è ancora in corso.

Le motivazioni che hanno indotto a scegliere come "caso" il crack Parmalat sono diverse:

- la lontananza: ciò ha comportato una maggiore obiettività;

- il caso ha suscitato il pubblico interesse e ha avuto rilevanza mondiale (è infatti citato in diversi papers e testi della letteratura specializzata internazionale);
- è un fenomeno contemporaneo che sebbene venuto alla ribalta nel 2003 ancora non si è concluso;
- ha avuto (e suscita ancora) un grande impatto sociale per il numero di stakeholder coinvolti.

Il crack Parmalat è stato il più grande scandalo di bancarotta fraudolenta e agiotaggio mai perpetrato prima da una società privata in Europa.

La Parmalat nasce nel 1961, ad opera di Calisto Tanzi, con il nome di Dietalat srl (convertito in Parmalat l'anno successivo) a seguito del subentro di Calisto nell'impresa del padre che produceva salumi e conserve in Emilia, Liguria e Toscana. La conversione dell'attività verso la produzione e commercializzazione del latte pastorizzato portò in breve tempo la Parmalat, attraverso l'adozione di una serie di innovazioni sia nei prodotti (Zymil, nato nel 1968; il metodo UHT per la lunga conservazione) e l'adozione di nuovi imballaggi (Tetrapak), a divenire leader nel settore a livello nazionale già nel 1973. A livello finanziario i risultati non sono da meno: oltre 6 miliardi di lire di fatturato contro i 260 milioni del '62, con incrementi che di anno in anno si aggiravano intorno al 30%.

Tra gli anni '70 e '80 la strategia adottata da Parmalat vede espandere gli investimenti e diversificarli geograficamente: Italia, Brasile, Sud America, Francia, Germania, Venezuela, Ungheria, Cina. I prodotti spaziano dal latte e latticini alle passate di pomodoro, dai succhi di frutta ai prodotti da forno (Mister Day) ai prodotti dietetici (Punto Weight Watchers). Fino all'anno 2003 la Parmalat continua la sua corsa all'espansione giungendo perfino in USA e in molti paesi sudamericani.

E' l'ottavo gruppo industriale in Italia, un fatturato decuplicato nel giro di dieci anni, la presenza in gran parte dei Paesi commercialmente rilevanti.

Nello stabilimento di Collecchio (ma la situazione era simile anche negli altri stabilimenti) ogni dipendente era orgoglioso di lavorare per la Parmalat, il clima organizzativo era uno dei migliori, l'impegno e la professionalità venivano



premiati. Si può affermare che vi fosse un clima quasi familiare (il titolare e la sua famiglia spesso partecipavano agli eventi familiari dei dipendenti come battesimi, matrimoni, ecc.). La Parmalat, così come hanno raccontato molti dei dipendenti, era come fosse la loro, oltremodo uniti in un clima di coesione. Vi era dunque una forte identificazione degli individui nell'organizzazione.

Nel dicembre 2002 cominciano a sorgere i primi sospetti sulla reale situazione finanziaria della impresa tanto che la stessa Consob, già nel marzo 2001 cerca di appurare attraverso una indagine riservata alla quale la Parmalat riesce a "dribblare" con motivazioni di ordine strategico in linea con i progetti espansionistici perseguiti in quello stesso periodo. Nel 2003, sotto pressione della Consob e di altri esponenti del mondo finanziario, il crack finanziario viene alla luce e la vicenda Parmalat finisce su tutti i giornali.

Dall'esame successivo dei documenti e delle operazioni poste in atto dal gruppo si comprende come il dissesto sia da ricondurre a tre fattori principali, le politiche di sviluppo non controllate, una corporate governance poco presente e naturalmente comportamenti fraudolenti e distrazioni di fondi.

La crescita esponenziale degli anni precedenti era solo il tentativo di mascherare un passivo non più sostenibile nonché procrastinare nel tempo il suo manifestarsi. L'improvviso azzeramento del valore azionario rivela al pubblico una situazione a dir poco disperata: 36000 dipendenti che rischiano il posto di lavoro e migliaia di imprese fornitrici in tutto il mondo che rischiano la crisi (a cascata, dunque), migliaia di risparmiatori che vedono andare in fumo i loro risparmi (sull'ordine di miliardi delle vecchie lire).

Senza entrare nel merito delle procedure seguite vengono adottati alcuni provvedimenti: da un lato, l'emanazione del decreto Marzano (D.L., 23.12.2003 n.347 convertito in L. 18.02.2004 n.39 ad integrazione del decreto Prodi bis in vigore dal 1999), nell'ottica di recuperare l'attività evitandone il fallimento, dall'altra, l'affidamento della gestione al Commissario Straordinario Bondi.

Il rischio del blocco dell'attività era molto alto (e lo rimase per molto tempo). Il personale, oltre lo stress causato dalla crisi in atto e dalle innumerevoli notizie in cronaca, provava smarrimento e forte insicurezza. Si sentivano "traditi". L'azione congiunta del Commissario Straordinario Bondi e di tutto il personale hanno consentito il superamento dell'impasse (per usare un eufemismo): il



clima di coesione all'interno dell'impresa, nonostante il momento estremamente difficile, non è mai cessato e tutto il personale ha lavorato a pieno regime senza un solo giorno di sciopero. Non era raro incontrare negli stabilimenti operai ed esponenti del gruppo sindacale lavorare unitamente ai manager per il recupero dell'attività.

L'attività del Bondi sul fronte del personale si concentrò soprattutto sulla ricostruzione del clima di fiducia e sulla motivazione, sul potenziamento dell'identità sociale dei dipendenti al fine della valorizzazione dell'identificazione degli stessi nell'impresa. Non meno importante a tal riguardo è stata l'intensa azione di concertazione con i rappresentanti delle parti sociali che ha portato a non licenziare i dipendenti nonostante fossero stati rilevati esuberanti.

Sebbene il personale abbia riacquisito la fiducia nell'organizzazione e motivazione ad andare avanti, oggi trova ancora difficoltà a parlare del proprio stato d'animo in quei momenti, affermando "soffro ancora a pensarci" e non per il rischio della perdita del posto di lavoro estremamente elevata ma per l'"affetto" che nutrono (e nutrono) verso un gruppo così forte non solo economicamente ma anche dal punto di vista dell'immagine collettiva.

Oggi il gruppo conta circa 14 mila persone tra Europa, America, Asia e Australia con stabilimenti in 16 Paesi e con 10 accordi di licenza in altrettanti Paesi.

Nei successivi paragrafi si esporrà la definizione che di crisi è stata proposta dai vari ricercatori e studiosi per poi esaminarne alcune tipologie e comprendere se esiste un fattore comune capace di dare impulso alla risoluzione della crisi stessa.

## **4.3 Definizioni di crisi d'impresa**

### ***4.3.1. Le definizioni di crisi d'impresa nella letteratura***

Cosa è dunque esattamente una crisi? Cosa si intende per crisi?

A queste domande molti autori/ricercatori hanno cercato di dare una risposta poiché se apparentemente sembra quanto mai semplice dare una defi-

nizione di crisi, concretamente la situazione è molto diversa, risultando più arduo di quanto non possa apparire.

Partendo proprio dal vocabolo, la parola “crisi” ha una etimologia greca e deriva da “Krisis” che significa decidere, giudicare (Norsa, 2009) ma anche svolta, cambiamento radicale, la rottura di un equilibrio preesistente. Il significato odierno del termine crisi è il risultato dei diversi significati assunti da tale vocabolo nel corso dei secoli, a partire dal mondo antico. Il termine acquista con il tempo un’accezione negativa per indicare un periodo di grande avversità in particolare in campo economico ma con il termine crisi si indicano anche particolari situazioni nelle quali può imbattersi un’impresa nell’arco della sua vita. Ci si sta riferendo a eventi imprevisti che la danneggiano gravemente, sia sotto il profilo reddituale, sia sotto il profilo dell’immagine (Gilardoni 1994).

Sciarelli (1995) definisce la crisi come “... *l’epilogo di una situazione di degrado delle risorse immateriali fondamentali (conoscenza e fiducia), che invece di seguire il circolo virtuoso di arricchimento del patrimonio aziendale favorendo lo sviluppo dell’impresa, innescano un circuito vizioso che, in assenza di interventi di risanamento, conduce al progressivo impoverimento delle “conoscenze” e alla perdita di “fiducia” all’interno e all’esterno dell’impresa stessa*”. (1995:10).

La definizione sopra esposta pone in evidenza due condizioni fondamentali:

- la prima, l’aspetto economico, il mancato sviluppo dell’impresa;
- la seconda, la perdita di fiducia, l’aspetto immateriale, troppo spesso trascurato per lasciare spazio ai soli aspetti materiali.

Egli afferma, inoltre, che si è in presenza di una crisi al verificarsi di tre condizioni: la sorpresa, che si concretizza nell’improvvisa situazione di grave difficoltà aziendale, limitato tempo di reazione e compromissione seria del raggiungimento degli obiettivi primari nell’organizzazione.

Sottovaluta, dunque, un aspetto già messo in evidenza da altri autori prima di lui e cioè che non sempre la crisi è un evento improvviso, ma può essere visto anche nell’ottica di un evento quotidiano (Tedeschi-Toschi, 1993) nel momento in cui consegue risultati inferiori a quelli minimi richiesti dall’ambito di at-

tività specificato che porta alla riformulazione della crisi d'impresa in chiave strategica legata ai mutamenti socio-economici.

Guatri (1995) propone una distinzione tra declino e crisi. Con declino definisce una "performance" negativa in termini di variazione del valore del capitale economico, cioè distruzione del valore nel tempo. Si tratta pertanto di un deterioramento dei flussi reddituali. Per crisi l'autore intende uno sviluppo ulteriore della fase del declino e si concretizza in gravi e crescenti ripercussioni sui flussi finanziari, quindi la fase conclamata del declino e resa visibile all'esterno dell'impresa.

Lo stesso autore espone i concetti attraverso uno schema (riportato di seguito) dal quale si evince chiaramente il collegamento tra declino e crisi.

*Schema 5 - Declino e crisi*



Fonte: Guatri, 1995

Anche lui ritiene che la crisi non sia solo un evento improvviso ma possa, al contrario, essere la risultante di più eventi di fronte ai quali non si è posta la dovuta attenzione, né valide soluzioni. E' ciò che l'autore definisce assenza della "cultura della crisi" ossia la capacità di percepire i primi segnali e porre in essere adeguate azioni (Maizza, 1996).

Mitroff e Pauchant (1988) propongono una definizione di crisi come cumulo di eventi a livello di unità o sistema che può danneggiare e distruggere l'intero sistema. Essi rimarcano la parola chiave "intero" (the key word is "whole") specificando che non tutti i fatti possono degenerare in crisi ma solo quelli che pur verificatisi a livello di unità compromettono l'intero sistema.

Qualche anno più tardi la precedente affermazione, Mitroff (2001) ritorna sull'argomento rimarcando la difficoltà che esiste nel dare una generale e precisa definizione di crisi ma riconferma che una crisi è un evento (o insieme con-

catenato di fatti) che compromette l'andamento dell'intera organizzazione. La frase che utilizza per descrivere ed elaborare successivamente il concetto di crisi è altrettanto chiarificatrice: *"Major crisis occur not only because of what an organization knows, anticipates, and plans for, but just as much because of what it does not know and does not anticipate"* (2001:35).

Bojn et al. (2005) definiscono la crisi come *"a serious threat to the basic structures or the fundamental values and norms of a system, which under time pressure and highly uncertain circumstances necessitates making vitas decisions"* (2005:2).

Secondo Invernizzi (2007), la crisi è caratterizzata dai seguenti tre aspetti:

1. eccezionalità dell'evento critico, straordinario e spesso inaspettato;
2. visibilità dell'evento negativo e dei suoi effetti all'esterno perché resi noti e amplificati dai media. L'unica realtà della crisi è quella percepita come vera dai pubblici di riferimento dell'organizzazione (Lombardi, 1993; Meyers, 1988);
3. necessità di una risposta tempestiva e pertinente nelle ventiquattro ore successive, determinante per il successo/fallimento nella tutela degli obiettivi fondamentali e per salvaguardare la reputazione dell'organizzazione.

Lagadec (2002) considera la crisi come il confronto con problemi al di fuori della normalità, con la necessità di agire nel momento in cui vengono a mancare i riferimenti che fino a poco tempo prima consentivano di guidare l'azione collettiva e individuale. Egli punta l'attenzione dunque non su una definizione precisa del termine "crisi" quanto su ciò che comporta: da un lato, la modificazione repentina di valori e principi guida, dall'altro la necessità di un intervento urgente, una azione non procrastinabile se non a rischio dell'esistenza stessa dell'organizzazione.

Un lavoro molto interessante sembra essere quello di Pearson e Clair (1998) che affrontando la problematica della crisi affermano innanzitutto che la crisi, ogni crisi dunque, è un fenomeno che implica aspetti psicologici, socio – politici e strutturali e poiché, pertanto, l'implica l'adozione di differenti discipline molti ricercatori affermano che debba essere studiata e gestita attraverso

l'approccio per sistemi (vi vedano, tra gli altri, Puchant e Mitroff, 1988; Lagadec, 2002; Shrivastava, 1993).

Pearson e Clair affermano che la crisi “ ... *is a low probability, high impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly*” (1998:4) affermazione che ricomprende in parte alcuni aspetti delle definizioni fino ad ora esaminate.

Adottando l'approccio per sistemi ed integrando gli aspetti più sopra indicati, Person e Clair danno una spiegazione di crisi in modo più completo. La stessa si riporta di seguito in quanto rappresenta ed evidenzia aspetti utili ai fini della presente ricerca:

*“An organizational crisis is a low-probability, high-impact situation that is perceived by critical stakeholders to threaten the viability of the organization and that is subjectively experienced by these individuals as personally and socially threatening. Ambiguity of cause, effect, and means of resolution of the organizational crisis will lead to disillusionment or loss of psychic and shared meaning, as well as to the shattering of commonly held beliefs and values and individuals' basic assumptions. During the crisis, decision making is pressed by perceived time constraints and colored by cognitive limitations.”* (Pearson et Clair, 1988:66).

La definizione proposta da Pearson e Clair sembra costituire una risposta, o almeno pone le basi, alla diatriba esistente in letteratura ossia se “crisi” debba essere definita in senso preciso adottando dei rigidi criteri definitivi in applicazione al metodo positivista, o se, invece, non debba essere definita in modo da contemplare al suo interno la possibilità di estensione a fatti che possono eventualmente insorgere successivamente o in luoghi differenti secondo l'approccio interpretativista (McConnell e Drennan, 2006).

Il concetto proposto da Pearson e Clair è stato in seguito utilizzato da altri studiosi come base per le loro ricerche in quanto evidenza, forse meglio di altri concetti, le diverse interconnessioni tra l'ambito manageriale e le altre discipline (tra gli altri Lagadec, 2002; Roux-Dufort, 2007; Rosenthal, 2003; Hutchins, 2008, Hutchins e Wang, 2008; Rusaw e Rusaw, 2008).

Altri ricercatori preferiscono una definizione più semplice e concisa per la quale le crisi sono “avvenimenti” (“incidents”) con conseguenze che minacciano (con possibilità reale di accadimento) l’esistenza dell’organizzazione (Conte et al., 2007; Coleman, 2006).

Norsa (2009) non da una definizione di crisi ma si riferisce ad essa come ad un evento “ ... *inaspettato, drammatico, spesso senza precedenti, che getta l’organizzazione nel caos e che può distruggerla in assenza di una risposta immediata e decisa*” (2009:23).

Egli fa presente che tutte le crisi hanno degli aspetti in comune: una enorme pressione sul lato emotivo (il caos generato dall’accadimento) ed una altrettanto forte pressione sul lato temporale (la necessità di una azione immediata).

Indipendentemente dalle definizioni che di crisi possono essere date si può concordare con quegli autori che riconoscono in ogni crisi alcuni elementi comuni o tratti specifici qualificanti (Berge, 1991):

1. importanza ed elevata gravità dell’evento: si riferiscono al danno subito non solo in termini economici, ma anche come forte aumento della tensione sociale;
2. effetto sorpresa: se l’avvenimento non fosse improvviso e altamente improbabile, non si avrebbe a che fare con una situazione di emergenza ma con una situazione atipica, comunque affrontabile con schemi già in uso;
3. forte pressione temporale: lo stringente vincolo temporale impone di prendere decisioni in modo veloce ed efficiente per scongiurare l’ulteriore aggravarsi della situazione, dovuto alla perdita di fiducia di clienti e investitori e al deterioramento del morale dei dipendenti. Spesso l’immediata presa di coscienza di tali circostanze è il fattore che determina il successo o l’insuccesso nella gestione della crisi;
4. inapplicabilità delle procedure decisionali e di comportamento di routine: questo avviene in quanto la situazione creatasi costringe ad assumere comportamenti atipici, ad abbandonare protempore, l’insieme di norme, rapporti gerarchici, meccanismi organizzativi consolidatisi nel tempo e automaticamente comporta l’alterazione degli equilibri abituali;

5. minaccia per la reputazione e la sopravvivenza dell'organizzazione: nel momento in cui si è colpiti da una crisi di una certa importanza, ciò che importa è tutelare l'immagine, la reputazione dell'impresa, sia da possibili attacchi dei media, sia dalle voci e supposizioni che si diffondono in questi casi.

Sono questi i denominatori comuni che aiutano a cogliere le caratteristiche oggettive della crisi, le quali non forniscono, comunque, un sufficiente aiuto alle organizzazioni colpite poiché è importante considerare anche, e soprattutto, in base a quali criteri una situazione è percepita come crisi (aspetti percettivi) da coloro che la vivono, fondamentali se si considerano gli effetti in relazione alla identità e identificazioni degli individui verso l'organizzazione

#### **4.3.2. La crisi nelle norme di legge**

L'esame delle varie definizioni del termine "crisi" trova naturale conclusione nei concetti giuridici di crisi, ossia statuizioni di legge che fanno riferimento a situazioni di crisi d'impresa.

Affrontare la crisi d'impresa nelle sue varie sfaccettature impone uno sguardo, seppure molto limitato, anche alle norme di legge non fosse altro che per comprendere quali possono essere i margini di azione del management, i vincoli imposti dalle norme e, soprattutto, in considerazione del capitale umano impegnato e interessato nella o dalla crisi. Non si potrebbe infatti agire su asset intangibili come cultura d'impresa, identità, identificazione, o altri fattori, se le norme vigenti imponessero, solo per fare un esempio, l'obbligo di chiusura immediata (per assurdo) in caso di dichiarazione di crisi.

Come in altri Paesi, l'intervento dello Stato Italiano nelle situazioni di crisi si è svolto con una certa continuità fin dagli anni '30 del secolo scorso (Danovi e Quagli, 2008:305) attraverso differenti forme al fine di sostenere banche e imprese travolte dalla crisi post 1929.

Il primo riferimento al concetto di crisi si trova nella legge fallimentare e può essere ricondotto a quello di inadempimento (Fazzalari, 2005). L'inadempimento non sempre può essere "crisi d'impresa" se si considera il fatto che si può essere inadempienti ma godere ancora della fiducia di creditori e

finanziatori con possibilità di recupero dell'attività. Quello che si vuol mettere in risalto in questa sede è che in sede giuridica il riferimento a crisi d'impresa è legato esclusivamente a indici di carattere quantitativo come entità dell'inadempimento, tempi, contabilità, ecc. Rileva la gravità della patologia aziendale, con l'adozione di procedure di volta in volta differenti. Non pare che vi sia spazio, nelle definizioni giuridiche, per un'ottica di carattere qualitativo, nonostante l'emanazione di due decreti, decreto Prodi (1999) e decreto Marzano (2004), nati per recuperare e riportare in attività imprese di grandi dimensioni con rilevanza sociale notevole, e in considerazione del differente rilievo assunto dagli interessi coinvolti (con i nuovi decreti i diritti dei creditori sono obliati dall'importanza che il legislatore ha voluto attribuire alla continuità dell'impresa in una ottica non di soddisfare i crediti degli stakeholders esterni ma di salvaguardare le professionalità dei lavoratori).

#### **4.4. Le possibili cause di crisi**

##### ***4.4.1. Aspetti generali***

Alla base di ogni crisi vi sono tre elementi fondamentali: un avvenimento, l'informazione, le relazioni.

Gli avvenimenti che possono determinare una crisi sono di diversa natura. Una prima distinzione può essere fatta tra crisi di natura endogena e crisi di natura esogena. Come si arguisce facilmente, una crisi endogena scaturisce all'interno dell'organizzazione e riguarda i suoi processi, i prodotti, le strategie adottate. Le crisi di natura esogena, di contro, nascono da eventi esterni all'organizzazione, come possono essere le azioni intraprese da altre organizzazioni o soggetti, da eventi naturali, cause non dipendenti dalla volontà delle organizzazioni (Norsa, 2009; Sciarelli, 1995; Hutchins, 2008; e altri).

Altri autori (vedi Guatri, 1998) effettuano una distinzione tra crisi determinate da cause obiettive, legate ad elementi che potrebbero definirsi materiali o tecnici dell'organizzazione, e crisi determinate da cause soggettive, legate pertanto all'agire dei soggetti umani all'interno dell'organizzazione medesima. Tra le prime si possono annoverare le crisi da inefficienza, da sovracapacità o rigidi-



tà, da decadimento di prodotti, da squilibrio finanziario, ecc. Tali tipologie di crisi rientrano tra quelle che potrebbero essere considerate di tipo endogeno.

Altra distinzione proposta per le cause di crisi è quella che considera una classificazione basata non solo sulle cause considerate “a se stanti” ma in rapporto al periodo storico di riferimento. In tal senso Marinella Tedeschi-Toschi (1993) presenta una tabella, che si riporta di seguito riadattandola, che illustra come la crisi fosse, ed è, considerata diversamente dagli economisti della fine del XVII secolo rispetto a quelli del XX secolo, a conferma della dinamicità e mutevolezza dell'ambiente nel quale le organizzazioni sono inserite.

Tabella 5 - La crisi nella letteratura economica

	<b>XVII SECOLO</b>	<b>Prima Metà XIX Secolo</b>	<b>Seconda metà XIX Secolo Prima metà XX secolo</b>
<b>CONCETTO</b>	Squilibrio di mercato	Pericolo di difficoltà economiche  Momento di panico finanziario	Fase discendente del ciclo economico  Stagnazione/recessione  Dinamismo che richiede il rinnovamento del sistema
<b>EVIDENZE EMPIRICHE</b>	Povertà  Carestia	Povertà  Carestia  Domanda di beni inferiore alla offerta	Disoccupazione  Crollo prezzi e domanda  Riduzione tassi profitto  Crollo investimenti  Inflazione  Deficit statali elevati
<b>CAUSE</b>	Eventi naturali  Guerre	Sovraproduzione  Contraddizioni del sistema capitalistico  Ciclo economico	Sovraproduzione  Intervento dello Stato nell'economia  Crisi istituzioni politiche ed economiche  Rigidità e scarsità risorse produttive  Rapporti ostili ambiente/imprese  Contrasto paesi industrializzati e pvs

Fonte: Riadattamento da Tedeschi-Toschi, 1993:36-37)

In altri casi (Maizza, 2006) si fa riferimento alle sole cause interne dalle quali scaturiscono le crisi identificandone le origini principalmente nei comportamenti degli individui partecipanti all'organizzazione e suddividendo poi la natura delle cause in oggettive e soggettive come nel caso considerato più sopra.

Nei dibattiti sulle cause della crisi si fronteggiano due tesi contrapposte: da un lato, quella che attribuisce la causa della crisi a fattori interni, siano essi di tipo soggettivo (come può essere l'incapacità del management) oppure di tipo oggettivo (errori strategici per errata valutazione e non per incapacità); dall'altro lato, quella che attribuisce la causa della crisi a fattori esclusivamente esterni come lo stato di crisi del settore, l'alto costo del denaro, ecc.

Sciarelli afferma che una crisi è sempre la risultante di una combinazione di eventi sfavorevoli interni ed esterni all'impresa. *“Gli errori compiuti nella formulazione delle strategie globali e competitive, nella scelta delle strutture organizzative, nell'impiego delle risorse umane e tecniche si associano a mutamenti dell'ambiente socio-economico e dell'ambito competitivo”* (1995:14).

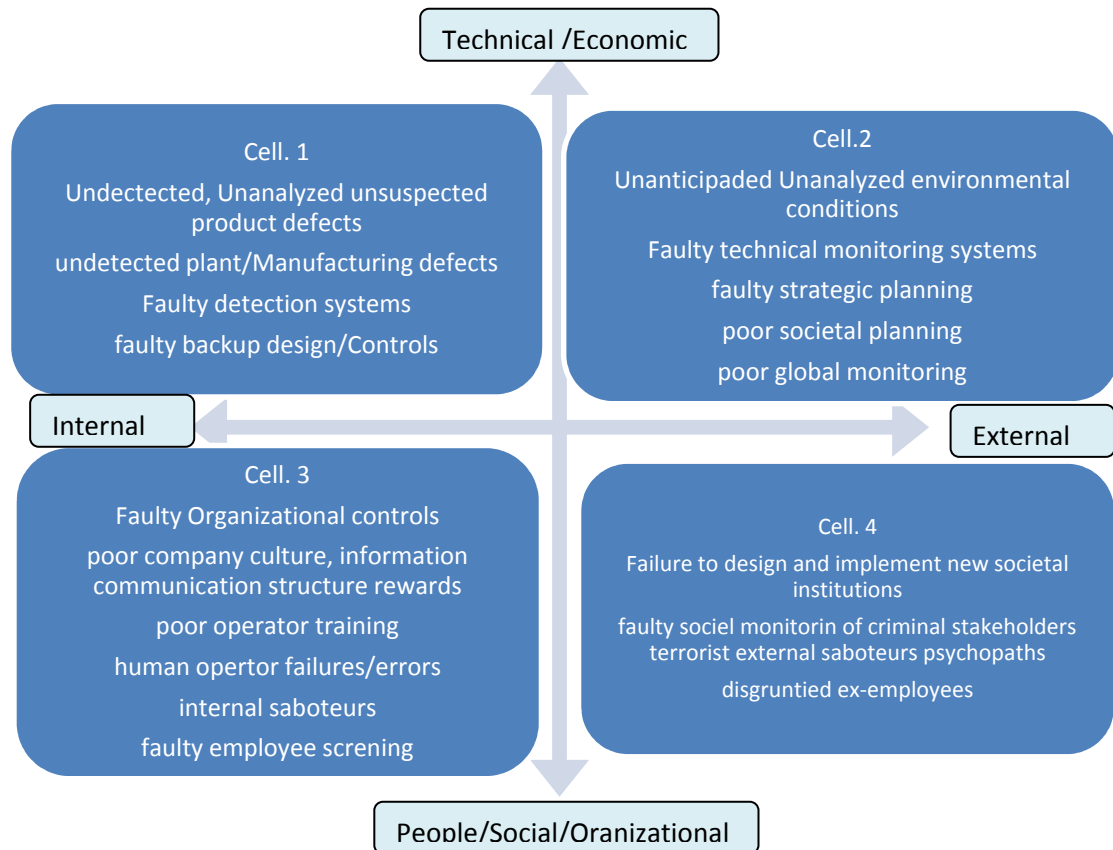
Appare quanto mai difficile effettuare una classificazione, per quanto necessario, se si intende affrontare la crisi in chiave strategica e comprendere il comportamento umano durante tali particolari e straordinarie situazioni.

Ian Mitroff e Thierry Puchant (1988) hanno proposto una classificazione che comprende, in uno schema integrato, sia le cause di ordine tecnico-economico, sia quelle legate a fattori umani, sociali, organizzativi. Lo schema, che si riporta, consente di comprendere che le crisi, di qualunque natura siano, pur avendo una causa principale che verrà poi a conoscenza di tutti (stakeholders e comunità), procurano eventi a cascata che interessano sia i settori tecnici che gli aspetti umani.

Altri autori (Rosenthal e Kouzmin, 1993) propongono una suddivisione doppia. Individuano in primo luogo le crisi direttamente legate all'organizzazione, come il fallimento di un prodotto, difficoltà organizzativo-strutturali, boicottaggi, ecc., in secondo luogo una tipologia di crisi legata all'ambiente socio-economico generale ed annoverano all'interno di esso i danni naturali, le tensioni sociali, il terrorismo e il crimine, danni conseguenti a problemi di governo, danni legati alla salute pubblica come le epidemie e le pandemie, ecc. Precisata la distinzione e l'elencazione delle crisi affermano e rimarkano come il verificarsi di una delle crisi indicate in un settore inevitabilmente porti conseguenze negli altri. Non è difficile comprendere il rilievo di tale affermazione, basti pensare a cosa accadde proprio nel 2010 quando si verificarono casi di decesso per virus influenzale: oltre l'aspetto sociale e tutte le misu-

re precauzionali adottate in tutte le parti del mondo al fine di evitare il diffondersi della malattia, molti operatori del comparto turistico (compagnie aeree, alberghi, ecc.) hanno visto drammaticamente ridursi il numero di prenotazioni.

Schema 6 - Cause di crisi



Fonte: Adattamento da Mitroff et al., 1988:87)

Pearson e Clair (1998) espongono in una tabella alcune delle cause di crisi senza però effettuare alcun tipo di classificazione o distinzione, semplicemente elencandole. Allo stesso tempo espongono, diversamente da altri autori alcuni dei quali già citati in precedenza, non una classificazione, come già detto, ma il diverso modo in cui una crisi può essere studiata. Individuano tre differenti prospettive di studio: psicologico, socio-politico, tecnologico-strutturale. Mentre dei primi due si discuterà in seguito per quanto attiene alla terza prospettiva, quella tecnologica-strutturale, la causa della crisi è definita come interazione tra un problema di natura tecnica che interagisce, appunto, quasi in modo indecifrabile, con l'aspetto manageriale e strutturale.

La classificazione delle crisi oltre ad essere un valido aiuto per comprendere il comportamento umano, è comunque il primo passo per tenere sotto controllo le possibili crisi che potrebbe affrontare (o meglio affronterà) l'organizzazione (Gundel, 2005) e, allo stesso tempo, consente di conoscere le misure adeguate per poterle affrontare.

Un'altra classificazione che è stata proposta (Gundel, 2005:102) è tra crisi prevedibili e non prevedibili, da un lato, e le possibilità di influenzare gli aspetti negativi delle crisi, dall'altro lato. Una crisi può essere prevedibile se spazio, tempo, modalità di sviluppo sono conosciute e la probabilità che accada non sono remote e sottovalutate. La possibilità di "influenza" sulla crisi attiene alla concreta conseguenza, pertanto non solo in via ipotetica, di poter agire e dei modi di azione necessari, utili ed attuabili per arginare i danni che dalla crisi possono scaturire (Gundel, 2005 : 109).

Hutchins (2008) differenzia le crisi tra naturali e procurate dall'individuo. Non si tratta della stessa classificazione che vede le crisi suddivise in interne ed esterne, ma è una distinzione basata proprio sull'agire o meno dell'individuo in rapporto alla crisi. Vengono individuati gli errori umani, gli attacchi terroristici, violenza, corruzione, danni alla reputazione dell'organizzazione e altri legati all'agire umano.

Come affermato da Danovi e Quagli (2008) il tema delle cause della crisi appare caratterizzato da due capisaldi principali: da un lato, il management e i fattori interni, dall'altro, i fattori esterni. Secondo i due autori non può esistere una lista onnicomprensiva che possa esaurire le possibili cause di crisi ma le stesse, secondo il principio di contingenza, dovranno essere adeguatamente vagliate (ed aggiornate) caso per caso, dunque differenziate da organizzazione a organizzazione.

#### **4.3.2 Le cause di crisi più rilevanti**

Le crisi che possono colpire le organizzazioni in generale e le imprese in particolare derivano, come notato sopra, da diverse cause. Burton (2004) suddivide le crisi sulla base dei livelli di vulnerabilità dell'organizzazione e ne presenta cinque gruppi:

- 1) eventi naturali: colpiscono tutte organizzazioni sia direttamente che indirettamente. Un incendio che distrusse una fabbrica di batterie in Giappone impedì alla Motorola di operare regolarmente per oltre cinque mesi;
- 2) disastri ambientali e umani: possono o meno essere direttamente dipendenti dalla volontà dell'organizzazione ma sono ad essa legate. Si possono citare i danni causati da un prodotto (come nel caso Tylenol), quelli determinati da un incidente nell'organizzazione stesse come nel caso di Bhopal, in India, o l'inquinamento causato volontariamente dalle imprese;
- 3) problemi tecnologici: il blackout del 2003 a New York paralizzò l'intero pianeta e i danni si diffusero a macchia d'olio in tutto il mondo. Ordini d'acquisto, pagamenti, comunicazioni, data base, rimasero bloccati con conseguenze disastrose. Rientrano nelle cause di crisi anche i cyberattacchi, come quello del febbraio 2000 a eBay che non solo causa un danno diretto alla organizzazione che lo subisce ma anche un danno indiretto, forse ancora più grave del primo, legato alla immagine dell'impresa e alla sicurezza dei sistemi;
- 4) comportamento umano: ci si riferisce all'azione intenzionale di un individuo che non segue le regole e le norme previste dalla organizzazione e dalla società (corruzione, uso di informazioni per interesse personale, eccesso di autonomia e conseguenti scelte che compromettono irrimediabilmente l'esistenza dell'organizzazione).

Nella letteratura italiana (Guatri, 1995; Fazzalari, 2005; Maizza, 2006; e altri) si fa riferimento ad una distinzione che tiene conto delle situazioni nella quali si possono trovare le imprese. Si individuano:

- crisi da inefficienza;
- crisi da sovracapacità e/o rigidità;
- crisi da decadimento di prodotti ed errori di marketing;
- crisi da errata programmazione e strategia;
- crisi da squilibrio finanziario.

La crisi da inefficienza si verifica quando una o più funzioni operano con rendimenti e costi non in linea con quelli dei concorrenti (Guatri, 1995:118) e

quando non consente all'impresa di permanere nel mercato. Può essere accerata attraverso la determinazione del valore della produzione pro-capite nell'unità di tempo, il rendimento di macchine o impianti, e così via. Il costo industriale è forse l'indice maggiormente indicativo. La crisi da inefficienza non riguarda solo l'aspetto produttivo ma investe ogni aspetto della vita organizzativa: marketing, amministrazione, soprattutto programmazione, gestione del personale, finanza. Una visione d'insieme dei problemi legati alla inefficienza organizzativa (globalmente intesa) è oggi la valutazione di efficacia (Giudici, 2010) che consente non solo di avere una visione di insieme delle funzioni ma, molto più importante, comprendere le interrelazioni esistenti tra i vari settori in una visione sistemica dell'organizzazione.

La crisi da sovraccapacità è determinata dall'impossibilità (o quasi) dell'organizzazione di adeguarsi alle mutate condizioni del mercato e per questo motivo è associata alla rigidità. Si presenta come una eccessiva capacità produttiva che non viene assorbita dall'ambiente circostante per vari motivi: diminuzione del volume della domanda, ricavi inferiori alle attese, crisi di settore, ecc. Alla base di tale tipo di crisi vi può essere l'incapacità, da parte dell'impresa, di cogliere i primi segnali di cambiamento dell'ambiente e assunzione di un atteggiamento proattivo nei confronti dello stesso. La conseguenza è dunque quella di subire i cambiamenti che si verificano invece di anticiparli.

La crisi da decadimento di prodotti si collega in parte a quanto detto a proposito della crisi da sovraccapacità in merito al comportamento proattivo. Prodotti non in linea con le esigenze del mercato causano perdita di quote di mercato e in alcuni casi di immagine stessa dell'organizzazione che viene considerata non più in grado di soddisfare le esigenze degli stakeholder. Al decadimento dei prodotti si collega la crisi da errori di marketing. Oggi non si può più parlare di marketing orientato alla produzione ma di marketing orientato al mercato (Lambin, 2008). Se le organizzazioni non si rendono conto che il marketing non è più "vendere" ma "offrire un servizio" prima o poi si ritroveranno a subire una crisi, più o meno importante.

La crisi da errata programmazione e strategia è una delle più pericolose crisi che possa colpire una organizzazione. La programmazione costituisce il fulcro dell'attività dell'organizzazione, è la sua capacità di essere attivi (o proat-

tivi) nell'ambiente, la capacità di "non subire" passivamente i mutamenti. La crisi di programmazione è legata all'attività di chi la pone in essere, al manager, che non è in grado di valutare i segni provenienti dall'ambiente, anticiparli qualora possibile, e spesso determina una strategia d'impresa non adeguata alle mutate condizioni di mercato e ambiente.

Quelle esposte sono solo alcune delle cause che possono determinare crisi all'interno delle organizzazioni, ma forniscono una immagine dei problemi che quotidianamente le organizzazioni affrontano: mercato, ambiente, mezzi, individui, singolarmente o globalmente considerati.

## **4.5 Alcuni esempi significativi**

Si è detto all'inizio di questo capitolo che non tutte le crisi sono uguali ma pur avendo la stessa origine variano da organizzazione a organizzazione, da luogo a luogo e nel tempo.

Esaminare le crisi affrontate da altre imprese può essere utile non solo per comprenderne gli andamenti ma, come affermato in precedenza, trarne insegnamenti utili.

Si esporranno di seguito alcuni casi di crisi d'impresa, noti e non: caso Tylenol, il caso Fiat e il caso Perrier.

### **4.5.1 Il caso Tylenol**

Un caso che ha scosso l'opinione pubblica mondiale è il caso Tylenol. Si tratta della contaminazione di compresse di un comune antidolorifico americano, il Tylenol, con cianuro di potassio. L'impresa che produce il Tylenol è la Johnson & Johnson. La contaminazione causò la morte di sette adulti ed una bambina di 12 anni nell'area di Chicago, nel mese di ottobre 1982. Al verificarsi della crisi la gestione fu divisa: fu affidata ad un team di esperti la gestione della crisi mentre il resto del personale si occupava dell'attività di ordinaria amministrazione. Attraverso circa 450.000 messaggi, comunicati stampa su giornali e TV, in pochi giorni furono ritirati dal mercato circa 31 milioni di confezioni del Tylenol.



Il gruppo/team di gestione della crisi si rese subito disponibile per fornire, anche attraverso i mass-media, tutte le informazioni chiare e precise sui fatti e sulla posizione della Johnson & Johnson. Dall'altro lato, i dipendenti erano tempestivamente e continuamente informati: ciò fece sì che l'empatia nei confronti dell'impresa fu spontanea, la loro collaborazione molto efficace (Norsa, 2009).

Successivamente al ritiro del prodotto e al controllo dello stesso, per il tramite di una conferenza tenuta simultaneamente in trenta località diverse attraverso un sistema interattivo (che consentiva pertanto agli interlocutori di porre domande in simultanea), la J&J annunciò la messa sul mercato del prodotto Tylenol in una confezione anti-manomissione.

L'operazione di ritiro del prodotto era costata alla J & J oltre 200 milioni di dollari ma era nulla a confronto di ciò che sarebbe capitato se non avesse operato in tal senso. La crisi stava mettendo in serio pericolo il nome dell'impresa che rischiava di rimanere associato all'evento contaminazione-morte.

La J&J nella tempestività della gestione della crisi seppe applicare il credo che aveva sempre esposto nelle sue bacheche e nel quale aveva sempre confidato.

#### **4.5.2 La crisi Fiat**

Chi non conosce la Fiat? L'impresa italiana nota in tutto il mondo per la produzione di veicoli costituisce un chiaro esempio di come le crisi possono essere affrontate e superate. Nel corso della sua storia, lunga oltre un secolo, la Fiat, o sarebbe meglio dire il gruppo Fiat, si è trovata davanti a diverse situazioni critiche che ha saputo risolvere. Tra le tante si intende esporre in queste righe la crisi affrontata nel 2001 in quanto rappresenta forse meglio di altre, un esempio concreto e tangibile utile agli scopi della presente ricerca.

10 Dicembre 2001: la Fiat rende pubblico lo stato di emergenza del settore auto, indebitato al punto da far temere il crack del gruppo torinese (Danovi e Quagli, 2008). Il risultato netto a fine dicembre 2001 era pari a 445 milioni di euro di negativo e la posizione finanziaria netta ammontava a oltre 6 miliardi di euro di passivo. A seguito di operazioni di diversificazione intraprese in settori anticiclici rispetto a quello dell'auto, il gruppo Fiat si presentava come un gruppo

conglomerato i cui investimenti e attività spaziavano dal settore auto (autovetture, veicoli industriali e per l'agricoltura) alle produzioni di prodotti per l'aviazione, dalle assicurazioni (Toro) all'editoria (Itedi, casa editrice). Il risultato negativo peggiore era proprio quello dell'auto che rappresentava il 40% del fatturato Fiat e presentava un risultato operativo negativo per oltre 549 milioni di euro e un risultato netto negativo per 1.442 milioni di euro, pari a quasi il doppio delle perdite del gruppo, che ammontavano a 791 milioni di euro.

“La crisi industriale del gruppo Fiat, con profonde radici nel tempo diventava esplicita nel biennio 2001-2002, anno in cui emergeva la sua manifestazione finanziaria” (Danovi e Quagli, 2008:332). Nonostante i tentativi di una prima ristrutturazione di matrice strettamente finanziaria le premesse per un rilancio competitivo si avranno solo nel 2004 con il piano proposto ed attuato da Marchionne, Amministratore Delegato, che si basava principalmente sul rilancio, nei mercati italiani ed europei, del settore automobilistico.

Quello che è interessante notare è che il piano di risanamento si basava su tre nuovi credo individuati nei soggetti umani, nei clienti e nei prodotti. Per la prima volta, esplicitamente, gli individui venivano considerati il più grande patrimonio aziendale e l'attenzione doveva rivolgersi a tutti coloro che lavoravano per il gruppo indistintamente e indipendentemente dalla posizione ricoperta.

Un altro elemento che colpisce nella crisi Fiat del 2001 è il rapporto fedeltà-venditori. A causa dello scadimento dei prodotti il rapporto di fedeltà di molti venditori Fiat si era incrinato e solo pochi di loro sarebbero stati disposti a ritornare a lavorare con la casa torinese. Questo è il secondo importante elemento sul quale si sono concentrati gli sforzi: recuperare il rapporto di fedeltà.

Il progetto di risanamento strategico, oltre che concentrarsi sugli aspetti materiali (linee produttive e finanziarie) ha coinvolto principalmente la cultura organizzativa, la cultura aziendale e il sistema delle risorse umane.

Come in ogni situazione di crisi si era creata all'interno e all'esterno del gruppo un clima di generale pessimismo. “Le azioni intraprese sembrano avvalorare la tesi di coloro che sostengono la necessità di creare una visione condivisa e rigenerare l'entusiasmo necessario al perseguimento del piano di risanamento (Danovi, Quagli, 2008:341). Per fare ciò l'Amministratore Delegato Marchionne trascorse i primi quaranta giorni del suo incarico a visitare gli im-

pianti e gli stabilimenti sforzandosi di dare segnali tangibili dei miglioramenti apportati. Evitò non solo la chiusura di impianti ma altresì una pratica troppo spesso diffusa in stato di crisi, il licenziamento del personale (o, nella terminologia anglosassone, downsizing). Tutto ciò unito ad una politica di comunicazione mirata ha consentito di ricreare il senso di appartenenza al gruppo, svanito alcuni anni prima. A distanza di appena quattro anni dall'emergere della crisi, nel 2006, il gruppo Fiat poteva nuovamente contare su un risultato positivo giornaliero, sul miglioramento del risultato della gestione ordinaria in tutti i principali settori, un valore delle azioni pressoché triplicato e il ritorno alla distribuzione del dividendo agli azionisti. Il tutto senza perseguire politiche di tagli del personale (cresciuto addirittura del 9%).

Il caso Fiat evidenzia come, spesso, il principale elemento per il successo di un piano di risanamento sembra essere l'elemento umano, sia dal punto di vista della rivitalizzazione della forza operativa che come doti di leadership del manager (Danovi, Quagli, 2008). Quanto appena affermato è solo un modo diverso di esprimere il concetto di identificazione: fiducia, fedeltà da parte di venditori e forza lavoro, recupero del senso di appartenenza, rigenerazione dell'entusiasmo per il piano di risanamento, non sono altro che elementi, tutti, che si ricollegano a quanto esposto nel capitolo precedente sulla identificazione e che ne costituiscono, appunto, i componenti principali.

### **4.5.3 L'acqua Perrier**

Il caso riguarda la contaminazione dell'acqua effervescente naturale Perrier prodotta in Francia e commercializzata in molti Stati europei e negli USA.

Fu proprio in un laboratorio statunitense che nel 1990 cominciò la "vicenda" Perrier. Un biologo, durante la normale attività, notò che il suo spettrometro di massa rivelava dati insoliti e alterati. Dopo attente ricerche i tecnici del laboratorio si resero conto che l'acqua utilizzata per diluire alcune sostanze chimiche era contaminata da benzene: era l'acqua Perrier. A seguito di tale scoperta fu annunciato con uno scarno comunicato il ritiro delle bottigliette d'acqua dal mercato USA per via della contaminazione da benzene specificando, nel medesimo comunicato, che non vi era pericolo per la salute pubblica, ma non fornendo altri dati come il numero di bottigliette coinvolte, in che modo sarebbe

avvenuto il ritiro, o l'impatto sull'impresa. Successivamente si appurò che la contaminazione non riguardava solo il mercato statunitense ma anche altri mercati: Belgio, Giappone, ecc. La Perrier cominciò a rilasciare dichiarazioni contrastanti e molti clienti cominciarono a rifiutare il prodotto. La Perrier fu costretta ad ammettere che l'acqua, che sgorgava effervescente naturale alla fonte, perdeva gran parte dell'effervescenza nelle operazioni di imbottigliamento ed era pertanto necessario aggiungere altra anidride carbonica. Si svelava dunque che l'acqua Perrier non era effervescente naturale come indicato nelle etichette.

A distanza di poco meno di un mese dalla notizia della contaminazione la Perrier si trovò costretta non solo a ritirare tutta la produzione dal mercato (nonostante i tentativi - falliti - in senso contrario) ma a cedere il proprio business nei soft drink a Cadbury Schweppes per compensare le gravi perdite subite e, pochi mesi più tardi, la Nestlé ne assunse il controllo totale.

Ciò che penalizzò fortemente l'impresa fu la percezione da parte dei consumatori che essa avesse mentito: la Perrier, infatti, non solo rilasciò dichiarazioni contrastanti e non veritiere ma comunicò solo attraverso i mezzi di informazione di massa, non tenendo in alcun conto la reazione emotiva che poteva suscitare un simile fatto nei suoi clienti.



## 5. IL CRISIS MANAGEMENT

### 5.1 Concetti e teorie

A partire dalla fine degli anni '70 inizio anni '80 si assiste ad un incremento dell'attenzione verso i modelli di analisi e gestione delle crisi.

Mentre in passato gli eventi catastrofici erano legati a poche tipologie di imprese e/o settori (impianti chimici, attività minerarie, settore petrolchimico, navigazione aerea/navale) e le crisi legate a fattori tecnico-produttivi erano molto più limitate vista la capacità dell'ambiente economico di assorbire la produzione, a partire dagli anni '80 si assiste ad una modificazione delle crisi che investono tutte le imprese di ogni settore, nessuno escluso, ma anche un proliferare di cause tra le più diverse: tecnologiche, terrorismo, sabotaggi, spionaggio industriale, ecc.

Un manager non può permettersi di affrontare con superficialità né può essere impreparato davanti a tanti e diversi possibili scenari che hanno la capacità di compromettere il futuro dell'organizzazione. A ciò aggiungasi la crescente globalizzazione che porta tutte le organizzazioni, nessuna esclusa, a subire gli effetti, non solo positivi, di un mondo sempre più libero. Inoltre, il sistema di interconnessioni che si sono realizzati fa sì che un problema in una parte del mondo possa causare gravi compromissioni al sistema di una impresa pur lontana dal luogo dell'avvenimento.

L'incremento dei fenomeni di crisi fa sì che la "gestione della crisi" si trasformi da semplice "attività" occasionale a branca specifica del management, acquisendo via via indipendenza ed autonomia: il crisis management.

Il moderno Crisis Management emerge lentamente dopo la Seconda Guerra Mondiale a seguito di anni di discussione su cosa fosse una "crisi", argomento principale delle ricerche, e legandosi inizialmente a studi sul comportamento e a quelli attinenti la risposta ai disastri.

Il crisis management si può definire succintamente come il processo attraverso il quale una organizzazione affronta le crisi (soprattutto quelle più imprevedibili) che possono compromettere la sopravvivenza dell'organizzazione me-

desima, causarle gravi danni, determinare effetti negativi rispetto agli stakeholder e all'ambiente esterno.

“Crisis management” può seguire la stessa “sostanza” della crisi: prevenzione, preparazione, e risposta ad un evento (Rosenthal e Kouzmin, 1993). Oltre ad essere difficile da definire è, come sopra affermato, di recente applicazione e ciò complica notevolmente l'analisi.

Uno studio condotto da Pauchant e Douville (1993) dimostra che si comincia a parlare di crisis management, infatti, solo dopo il 1984, se si escludono alcuni riferimenti quale quello di Smith (membro del board of directors di Fortune) che nel 1963 pubblica un volume sulla crisi d'impresa che contempla il crisis management, o di Hermann (1963) che pubblica un articolo sull'Administrative Science Quarterly che reintroduce l'attenzione sul crisis management. Il lavoro di Puchant e Douville mostra come dagli anni '60 in poi vengono pubblicati solo pochi lavori mentre l'80% delle pubblicazioni sul crisis management (inteso come autonoma disciplina) risale ad anni successivi il 1985.

Spesso i ricercatori nei loro studi riguardanti la crisi delle organizzazioni quando si riferiscono al crisis management si limitano (per così dire) ad individuarne gli elementi essenziali e fondamentali e non propongono una definizione o, se la propongono, altro non è che un riepilogo dei fattori di crisi.

E' necessario attendere il 1988 per avere una prima definizione compiuta di Crisis Management da parte di alcuni ricercatori. Mitroff e Puchant (1988) definiscono il Crisis Management come “... *the full of systematic set organized, and systemic attempts of an organization's efforts to prevent, react to, and learn from crisis*” (1988:26). E' al lavoro di Pearson e Clair (1998) che si deve forse la definizione migliore e spesso richiamata per il Crisis Management. Le due ricercatrici, partendo dalla considerazione che l'approccio multidisciplinare è essenziale nello studio delle crisi lo definiscono nel seguente modo:

*“Effective crisis management involves minimizing potential risk before a triggering event. In response to a triggering event, effective crisis management involves improvising and interacting by key stakeholders so that individual and collective sense making, shared meaning, and roles are reconstructed. Following a triggering event, effective crisis management entails individual and organi-*

*zational readjustment of basic assumptions, as well as behavioral and emotional responses aimed at recovery and readjustment”.*

Il Crisis Management può essere considerato anche come il management delle situazioni eccezionali o che non rientrano nell'ordinario (Roux-Dufort, 2007), con lo scopo di proteggere gli stakeholders dell'organizzazione, le comunità e le risorse in caso di crisi (Wang, 2008).

Sulla definizione di Crisis Management sono presenti varie posizioni.

Uno studio condotto nel 2007 (Jaques T.) evidenzia come molti ricercatori identificassero il Crisis Management come sinonimo di “elenco di cause di crisi da risolvere” e “modelli per la risoluzione della crisi” e solo dopo il 1987 si sia arrivati a dare autonomia al Crisis Management ed a farlo rientrare a pieno titolo nel Management strategico (sull'argomento si può consultare anche Penrose, 2000).

In altri casi il Crisis Management è stato infatti associato ad altri studi derivandone un coacervo di definizioni ed interconnessioni disciplinari tanto da risultarne quella che è stata definita la “Torre di Babele” (Shrivastava, 1993; Roux-Dufort, 2007; Pearson e Clair, 1998).

Negli USA il Crisis Management ha acquisito piena autonomia solo dopo il caso Tylenol del 1982 mentre in Europa bisogna “attendere” il disastro di Chernobyl (1986) (Jaques, 2009).

Di seguito si riportano alcune definizioni di Crisis Management espresse da alcuni esponenti del settore maggiormente citati nella letteratura:



Tabella 6 – Definizioni di Crisis Management

Crisis as an event	Crisis as part of a process
<p>A crisis is a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operations and poses both a financial and reputational threat (Coombs, 2007) A critical incident or a crisis is simply a sudden, unexpected event that poses an institutional threat suggesting the need for rapid, high level decision-making (Paschall, 1992)</p> <p>Crisis management deals with a situation after it becomes public knowledge and affects the company. It is needed after there is public outrage (Regester &amp; Larkin, 1997)</p> <p>A crisis is an event that brings or has the potential to bring an organization into disrepute and imperils its future profitability, growth and possibly its very survival (Lerbin-ger, 1997)</p> <p>A crisis is an extreme event that may threaten your very existence. At the very least, it causes substantial injuries, deaths, and financial costs, as well as serious damage to your reputation (Mitroff, 2005)</p> <p>A crisis is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company or industry as well as its publics, products, services or good name (Fearn-Banks, 1996)</p>	<p>Crises are not events but processes extended in time and space (Shrivastava, 1995)</p> <p>A crisis is composed of a continuum, beginning with an incident, continuing with an accident, followed by conflict, and ending with a crisis, the most serious form of disruption (Pauchant &amp; Mitroff, 1992)</p> <p>Crisis is a process of incubation which starts long before the triggering event (Roux-Dufort, 2007b)</p> <p>Organizational crisis management is the systematic attempt by organizational members with external stakeholders to avert crises and to effectively manage those that do occur (Pearson &amp; Clair, 1998)</p> <p>Crisis management is not the same as crash management—what to do when everything falls apart. The total crisis management effort focuses not only on what to do in the heat of a crisis, but also on why crises happen in the first place and what can be done to prevent them (Pauchant &amp; Mitroff, 1992)</p> <p>Crisis management is a series of functions or processes to identify, study and forecast crisis issues, and set forth specific ways that would enable an organization to prevent or cope with a crisis (Darling, Hannu, &amp; Raimo, 1996)</p>

Fonte: Riadattamento da Jaques (2009:284)

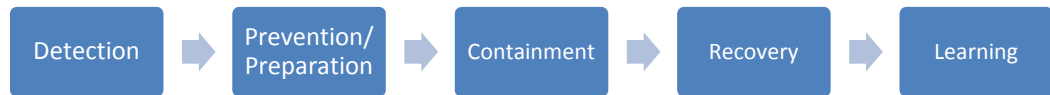
## 5.2 Le fasi fondamentali del Crisis Management

Posto che il Crisis Management è deputato alla gestione di una crisi, vi sono in letteratura molti riferimenti a quelli che possono essere definiti “modelli” o “best practices” che attengono il modo in cui una situazione problematica come la crisi possa essere trattata.

Prima di esaminarne gli aspetti è necessario premettere che come tutti i modelli anche quelli relativi al Crisis Management sono da intendersi come orientativi e non definitivi in quanto ogni crisi è diversa dall'altra pur presentando aspetti comuni. A ciò aggiungasi che nessuno è mai veramente preparato ad affrontare una crisi ed è proprio per questo motivo che il Crisis Management offre la possibilità di avere delle linee guida che in fasi perturbate della organizzazione possano essere seguite.

Probabilmente i primi a parlare di fasi essenziali del Crisis Management sono stati Mitroff ed al. (1987; 1988; 1988) esponendo in uno schema gli elementi fondamentali

*Schema 7 – Le fasi del Crisis Management*



*Fonte: Mitroff et. al., 1987; Mitroff et. al. 1988 a); 1988 b)*

Essi individuano cinque fasi: detection, prevention/preparation, containment, recovery, learning.

Il primo punto implica una attenta analisi dell'ambiente interno ed esterno all'organizzazione usufruendo di tutti gli strumenti a disposizione (data base, sistema informativo interno/esterno, ecc.). Il secondo step consiste nelle funzioni di un team, appositamente costituito, di individuare possibili crisi, simulandone l'accadimento, individuando procedure, piani e preparazione per gli individui nel tentativo di contenere i danni qualora la "crisi" dovesse realmente manifestarsi. La terza fase riguarda le procedure da adottare in caso di crisi. Tra esse si citano i piani di emergenza, di comunicazione, la definizione del Crisis Management Team, ecc. Il "recovery" viene ulteriormente distinto in due fasi: breve termine e lungo termine. Nel breve termine l'obiettivo è quello di rimettere in piedi l'organizzazione perché possa riprendere a funzionare mentre nel lungo termine lo scopo è quello non solo della ripresa dell'attività ma del conseguimento di risultati migliori rispetto al periodo pre-crisi, come nel caso J&J (sull'argomento si possono consultare anche Smith, 1990; Zimmerman, 1987). L'ultimo livello è l'apprendimento dalla crisi. Capire cosa si è sbagliato prima della crisi (se ciò è possibile, dipenderà dalle cause), cosa si è fatto e cosa si sarebbe potuto fare durante una crisi, come si può migliorare il Crisis Management a seguito dell'esperienza vissuta.

Il primo passo da compiere è dunque l'analisi dell'organizzazione, capire e identificare le possibili aree di vulnerabilità, stabilire le probabilità di accadimento e l'impatto potenziale conseguente, i possibili scenari evolutivi, le conseguenze per l'organizzazione e l'ambiente nella quale la stessa opera. E' neces-

sario tenere conto delle risultanze dell'audit interno ma anche di quello esterno, possibilmente con sedute di brainstorming. Andranno coinvolte tutte le aree, dalla produzione alla finanza, dal Marketing alla ricerca, ecc. e tutte le figure professionali, non solo quelle deputate ad assumere decisioni, e solo in un successivo momento si potrà affrontare l'analisi ad un livello più ristretto di dirigenti responsabili. Spesso è proprio l'operatore del settore ad avvertire con maggior chiarezza quello che potrebbero essere elementi scatenanti la crisi che sfuggono alla percezione dei dirigenti. Lo stesso dicasi per l'audit esterna all'organizzazione che può aiutare a far luce su aspetti normativi, ambientali, culturali, solo per citarne alcuni, elementi che potrebbero non emergere dall'analisi interna (tra gli altri Barton, 2004; Norsa, 2009).

Il modello proposto da Mitroff ed al. è stato ripreso, adattato, integrato e/o modificato da molti ricercatori. Smith (1990) propone un modello di Crisis Management suddiviso in tre fasi. Nella prima individua un deficit di attenzione da parte del Management ("crisis of management"). Fa seguito la fase della crisi vera e propria durante la quale la figura del Manager può migliorare la situazione o peggiorarla. L'ultima fase, definita "crisis of legitimation", attiene al periodo in cui l'organizzazione cerca di riprendersi dalle crisi e recuperare la fiducia sia esterna che interna.

Pearson e Clair (1998) suggeriscono una visione della fasi del Crisis Management in prospettiva multidisciplinare che tenga conto degli aspetti psicologici, socio-politici e tecnologico-strutturali implicati nella crisi.

In altri casi (Burnett, 1988) vengono proposte una serie di attività che vanno dall'esame delle varie cause di crisi, ai tempi d'azione, alle informazioni da dare (cosa, come e quando). In molti casi si suggerisce non solo un programma o modello per una buona gestione della crisi ma la predisposizione di misure preventive che consistono in particolar modo nella sorveglianza dei segnali preparatori della crisi. Esaminando la vasta letteratura oggi presente sul Crisis Management e sui modelli proposti per un buon approccio strategico, si possono evidenziare molti elementi in comune.

#### a) L'informazione

E' definito da molti un fattore critico durante la crisi (l'argomento verrà trattato più ampiamente in un successivo paragrafo). Le informazioni

sono scarse e contraddittorie, il numero di interlocutori aumenta in misura esponenziale rispetto ai periodi ordinari, nasce l'esigenza di saperla gestire fin dal principio con dati reali e veritieri così come rispettare i media coinvolti.

b) La gestione straordinaria della crisi.

Separare la gestione ordinaria da quella straordinaria (come nel caso J&J) così da preconstituire, da un lato, le basi per il futuro sviluppo dell'attività e, dall'altro, consentire (se possibile) il superamento della crisi. Tale fase si collega all'individuazione dei due aspetti temporali (Mitroff et al. 1987) del breve e lungo termine e nell'accettare che nel breve termine siano indispensabili sacrifici a volte di imponente entità, che coinvolgono tutti.

c) La mobilitazione delle risorse.

In questo caso per risorse non si intendono tanto quelle materiali quanto gli assets intangibili. L'isolamento del manager e/o della organizzazione globalmente intesa, non può che portare al fallimento. Importanti risultano, per un verso, l'istituzione e l'operatività piena di un team ad hoc che affianchi il manager e si occupi della gestione della crisi, per altro verso, si dovranno individuare tutti i possibili interlocutori che abbiano interesse alla sopravvivenza dell'organizzazione. Tra tali soggetti non si possono considerare solo finanziatori, istituti di credito e/o enti pubblici o ancora esponenti del mondo scientifico, che possono fornire tutti un supporto tecnico e finanziario al superamento della crisi. Si dovranno tenere presenti i fornitori al pari dei clienti e dei consumatori, i dipendenti, le loro famiglie e le associazioni che li rappresentano (da quelle sindacali e di categoria ai movimenti di opinione, ecc.), così come andrà considerata la concorrenza, in relazione ai rapporti di collaborazione-competizione che contraddistingue la realtà odierna. L'elenco non è certo esaustivo. Ciò che rileva è il fatto che ognuno degli interlocutori vedrà la crisi da proprio punto di vista ed è, allo stesso tempo, potenziale alleato o pericolo ("aggressori" come li definisce Burnett, 1998), dipenderà tutto dall'atteggiamento che Manager e Or-

ganizzazione (quest'ultima attraverso il suo portavoce) saranno in grado di fare o di non fare.

d) Gli atteggiamenti.

Accuse o Mea culpa? Durante una crisi il dilemma è se ammettere le proprie colpe, assumendosi pubblicamente la responsabilità dei fatti, sia indice di debolezza e possa compromettere ancora di più la situazione già di per sé critica. L'atteggiamento tipico di molti manager e organizzazioni è quello di cercare un colpevole, spesso nei subordinati, un capro espiatorio, non considerando il fatto che ciò aggrava invece l'immagine esterna dell'organizzazione che viene giudicata come se volesse nascondere la realtà. Come nota giustamente Norsa (2009) se il componente di un prodotto causa seri danni in termini di malfunzionamento o alla salute pubblica, poco conta se è stato prodotto da imprese esterne all'organizzazione coinvolta. Quello che conta è che l'impresa che ha posto la propria "firma" sul prodotto ne è pubblicamente responsabile. Il caso J&J dimostra che assumersi la responsabilità dei fatti può essere un primo passo verso il superamento della crisi: in quel caso l'opinione pubblica reputò la J&J non come colpevole ma essa stessa vittima (sull'argomento si può consultare anche Elsbach, 2006).

e) Patrimonio di reputazione

L'immagine, l'identità, la reputazione di una organizzazione son patrimonio inestimabile durante una crisi. Una buona reputazione costruita prima del verificarsi della crisi consente di affrontare momenti difficili con più serenità: si può contare sull'appoggio di stakeholders interni ed esterni che, diversamente, sarebbero i primi ad ostacolare la ripresa dell'attività.

f) Tempi di azione.

Durante una crisi non si ha il tempo di riflettere, di analizzare con calma e razionalità la situazione e gli eventi in corso. Si deve agire in fretta e, se possibile, bene. Agire in modo rapido e risolutivo non implica mettere da parte l'etica, adottando comportamenti non corretti a scapito di altre organizzazioni o degli stakeholders coinvolti. L'azione rapida

deve essere eseguita mettendo le persone al primo posto, siano esse esterne all'organizzazione, come nel caso del Tylenol, sia interne ad essa. Barton (2004) nel suo studio sul Crisis Management riferisce di un manager che fece sostituire una moquette che si era precedentemente bagnata anche se era stata sottoposta ad asciugatura, poiché parecchi dipendenti erano stati male e si sospettava la presenza di muffe. L'accaduto non sarebbe rilevante se non fosse per il fatto che l'ordine di sostituzione venne dato senza la preventiva autorizzazione di spesa ma in considerazione che la salute del personale veniva prima di ogni altro fattore.

Quelle esaminate sopra sono le principali fasi che costituiscono il Crisis Management, trattati in molta letteratura sull'argomento. Ad esse va aggiunta la predisposizione del piano di crisi che verrà dettagliatamente esaminato nel successivo paragrafo.

### **5.3 Il piano di crisi**

*“I piloti si dividono in due categorie: quelli che hanno già fatto un atterraggio di emergenza e quelli che lo devono ancora fare”*: la citazione, di Geoffrey Nightingale, CEO di Synergetics (Norsa, 2009) rappresenta pienamente il significato di preparazione alla crisi.

Quando si discute di crisi si è portati a pensare a qualcosa di tanto improvviso che non possa essere possibile, né pensabile, predisporre un piano di crisi che sarebbe, per comparazione dei termini, incompatibile. Proprio perché la crisi è per definizione un evento a bassa probabilità di accadimento è invece opportuno e indispensabile predisporre quello che viene definito il piano di crisi. Tale piano, premesso che non potrà essere predisposto una volta per tutte ma deve essere soggetto a continue revisioni data la dinamicità dell'epoca attuale, deve basarsi sull'analisi della situazione nella quale opera l'organizzazione, deve prevedere strumenti e procedure operative nonché la preparazione adeguata (e continua) del personale, sia di quello preposto ad adottare decisioni, sia di tutto il resto del personale operante all'interno dell'organizzazione.

Un piano di crisi non mira a prevenire la crisi ma è una base di partenza che mira ad attenuare gli impatti negativi della crisi e favorire un rapido ritorno alla normalità (Barton, 2004).

Così come per il Crisis Management anche nella predisposizione del piano di crisi si possono annoverare alcuni elementi fondamentali di seguito esaminati.

#### 1) Definizione dell'unità di pianificazione

Discutendo dell'identità sociale si è detto dell'importanza dei gruppi di lavoro. In tema di crisi il gruppo di lavoro, il team preposto alla gestione della crisi, assume la massima importanza. Dovrebbe essere composto da elementi esperti che possano coprire una vasta area di operatività nonché garantire una reperibilità continua con individuazione dei sostituti in caso di assenza (ferie, malattia, ecc.).

Possono essere previsti dei comitati suddivisi su due livelli: al primo verranno collocati gli appartenenti al nucleo fisso; del secondo faranno parte gli elementi che verranno coinvolti solo su specifiche tipologie di crisi in quanto detentori di particolari competenze settoriali.

Come già affermato, il piano non può essere adottato una volta per tutte. L'adeguamento del piano alle mutate condizioni socio-economiche interne ed esterne all'organizzazione è compito precipuo dell'unità di pianificazione che periodicamente dovrà riunire i propri membri e rivisitare il piano al fine di aggiornarlo con le possibili nuove minacce di crisi ed (eventualmente) eliminare quelle non più attuali.

#### 2) Il Contenuto

Se è vero che una crisi, in base alla definizione che ne è stata data in precedenza, non può essere preventivata, altrettanto vero è che pur avendo una bassa probabilità di accadimento possono essere predisposte misure da attuare qualora si verifici. Tali misure costituiscono il nucleo centrale di quello che viene definito il piano di crisi o contingency plan.

In primo luogo il piano deve riportare gli elementi facenti parte dell'unità di gestione della crisi, le modalità di funzionamento della

stessa unità, le regole, dall'individuazione di chi deve convocarla alle responsabilità di ognuno dei suoi membri, alla pianificazione dei flussi di comunicazione.

In altre parole chi deve fare cosa. Potranno (o sarebbe meglio dire dovranno) essere predisposte delle check-list che, considerando gli adempimenti da porre in atto al verificarsi della crisi, possano non solo essere d'aiuto in un momento in cui non si ha la capacità di ragionare ma soprattutto che consentano, avendo già un primo quadro compiuto e organico di compiti da espletare, di accelerare i tempi, evitare inutili preoccupazioni e possibilmente avere la possibilità di dedicarsi e/o concentrare tutti gli sforzi nella soluzione della crisi. Un esempio può forse chiarire meglio il concetto. Si può prendere a riferimento i comunicati stampa in una impresa chimica: in caso di perdite di prodotti che possono danneggiare sia l'organizzazione interna che l'ambiente esterno, non si ha il tempo di pensare a chi o come comunicare il fatto.

Devono esservi, già predisposti, templates con spazi in bianco da riempire con i dati mancanti: data, luogo e ora del fatto, se vi sono o meno persone coinvolte, se si conoscono i danni e se vi possono essere danni o pericoli per l'ambiente circostante. Dovrà essere stabilito a priori chi deve essere responsabile della comunicazione, le eventuali linee dedicate ai contatti esterni, quali enti e strutture esterne contattare, l'anagrafica degli interlocutori chiave. In una impresa petrolifera, simulando un disastro, ci si rese conto che le linee telefoniche si sarebbero bloccate alla prima notizia del fatto e non sarebbero state in grado di reggere il forte flusso di comunicazioni in entrata. Si decise così di separare le linee in entrata da quelle in uscita e di dotare il responsabile delle comunicazioni di un telefono che gli consentisse di restare in continuo contatto con gli altri membri del gruppo (il riferimento è riportato in Burton, 2004).

### 3) Testare il piano

Quanto esposto è tanto affascinante quanto lettera morta se non accompagnato e supportato da una adeguata e costante preparazione da parte degli individui che operano nell'organizzazione (e qui verrebbe



da dire, anche fuori, anche se tuttora, in molte realtà, non vi è sinergia tra forze interne ed esterne).

Tutti i membri dell'unità devono essere "addestrati" ad affrontare la crisi, le emergenze, addestramento che oltre all'aspetto teorico preveda una formazione pratica che contempli le più gravi conseguenze e sia il più realistica possibile, che possa ricreare, per quanto possibile, la stessa pressione emotiva che la realtà della crisi genererebbe in caso di accadimento. Ritornando all'esempio del punto precedente, il portavoce, colui che è l'incaricato delle comunicazioni, che ha anche il compito di rilasciare interviste, deve seguire un percorso di preparazione molto serio che possa portarlo ad affrontare un uditorio ostile, ad apparire credibile (non si dimentichi che una delle prime regole di un crisis management è fornire dati reali e di non mentire), ad acquisire tecniche che gli consentano di trasferire messaggi efficacemente fino quasi ad anticipare risposte alle possibili domande.

Oltre il team preposto alla gestione della crisi, anche il personale che opera all'interno dell'organizzazione deve essere preparato (in modo continuativo) ai fattori di crisi. Tipici esempi sono le esercitazioni antincendio e le simulazioni di evacuazioni ma anche la capacità di avvertire (e di ascoltare) la presenza di un guasto tecnico o, ancora, di perdite finanziarie che possano causare una crisi (nel caso della Enron, tanto per citarne uno, un dipendente cercò di avvertire il suo superiore di alcune pratiche finanziarie non corrette ma non fu ascoltato).

Il piano ha necessità di essere verificato prima della sua definitiva approvazione al fine di valutare soprattutto i punti deboli ed essere così rinforzato o modificato. Una volta approvato, come più volte ribadito, dovrà essere sottoposto a revisione periodica per adattarlo alle mutate condizioni esterne/interne all'organizzazione (incluso il cambio del personale, spesso aspetto sottovalutato).

## **5.4 La comunicazione nella situazione di crisi**

### **5.4.1 Aspetti generali**

“Non si può non comunicare”. L’assioma di Watzlavick sulla comunicazione è tanto più vera quanto più ci si riferisce a situazioni problematiche o differenti come la crisi. Uno dei momenti più difficili in simili frangenti è dare comunicazione dei fatti: chi deve comunicare, quali i pubblici di riferimento, quando, in quali forme, quali notizie divulgare, quali i mezzi strumentali più opportuni, sono solo alcuni dei quesiti che spesso assalgono i manager in occasione di “squilibri” che possano compromettere irrimediabilmente la vita stessa dell’organizzazione.

Da una prima definizione di comunicazione intesa come trasmissione di messaggi (Shannon e Weaver, 1949) si arriva a considerare la comunicazione non solo nel suo aspetto statico, la trasmissione di messaggi per l’appunto, ma come un processo capace di condizionare, modificandoli e rinforzandoli, gli atteggiamenti e i comportamenti dei soggetti interessati alla comunicazione (Watzlavick, 1967). Attraverso la comunicazione si modificano e si influenzano i comportamenti sociali, le relazioni interpersonali, i modi di fare di singoli e collettività (Morelli, 1997), si realizzano collegamenti e relazioni fra poli diversi (Grandi, Miani, 2006). Il tutto non solo tramite mezzi verbali o scritti ma soprattutto attraverso la comunicazione non verbale, costituita di immagini, foto, disegni, schemi e atteggiamenti che trasmettono molto di più di quanto parole e discorsi potrebbero fare.

Rivolgendo l’attenzione alle organizzazioni si può affermare che la comunicazione d’impresa è l’insieme dei processi che l’impresa istituisce con l’obiettivo di influenzare e/o modificare gli atteggiamenti del pubblico o dei pubblici di riferimento dell’impresa stessa (Morelli, 2007) siano essi interni e/o esterni. Da più parti si rileva come la comunicazione d’impresa è spesso sottovalutata mentre dovrebbe rientrare a tutti gli effetti tra gli obiettivi strategici dell’organizzazione, considerata nella sua globalità. Se, infatti, in ogni organizzazione l’attenzione è rivolta principalmente ai pubblici esterni (clienti, fornitori, pubblica amministrazione, enti vari, comunità e ambiente, ecc.) non altrettanto

può dirsi con riferimento ai pubblici interni, alle risorse umane presenti (Lagadec, 2002).

La comunicazione, tenuto conto dei risvolti che da essa derivano, deve rientrare tra i compiti principali del Management che dovrebbe assumere la responsabilità della pianificazione strategica in termini di obiettivi, stakeholders di riferimento, strumenti e mezzi. La pianificazione implica che la stessa non può essere lasciata al caso né può essere considerata un processo da attuare in modo improvvisato, sotto la spinta degli eventi e delle necessità del momento. Dalla comunicazione derivano miglioramenti per l'impresa in termini di efficienza ed efficacia (Iannacone, 2003), motore di creazione di valore. Si è già avuto modo di notare come la comunicazione sia strumento fondamentale nelle mani del leader e del manager nel creare identificazione dei soggetti umani nell'organizzazione in quanto anche grazie ad essa si amplificano le possibilità di motivazione del personale e, di conseguenza, di raggiungere performance migliori da parte dell'organizzazione.

#### ***5.4.2 La comunicazione durante la crisi***

Se, da un lato, la comunicazione può essere un elemento per creare valore, dall'altro, in situazioni di emergenza, pur non avendo la capacità di modificare l'evento, può cambiare l'impatto che lo stesso potrà avere.

Uno degli effetti della crisi è quello della compromissione della reputazione con conseguente perdita di fiducia da parte dei pubblici di riferimento (tipico il caso Parmalat) con effetti negativi dirompenti sia interni che esterni all'organizzazione. Occorre saper gestire con celerità l'informazione e la comunicazione al fine di evitare che gli effetti negativi derivanti dalla crisi possano essere amplificati da divulgazione di notizie non corrispondenti alla realtà.

Lagadec (2002) evidenzia alcuni punti rilevanti nella gestione della comunicazione: rispettare valori ed esigenze fondamentali come la dignità dei soggetti coinvolti; gestire la comunicazione nel tempo, sia durante che dopo la crisi; fornire informazioni il più possibile complete e precise, istituire una organizzazione ad hoc di soggetti per gestire la comunicazione onde evitare che le informazioni circolino e vengano veicolate da più parti, magari in contraddizione tra loro, e senza controllo. Allo stesso tempo si dovrà tener conto che la comunica-

zione verso l'esterno dovrà essere diversa rispetto a quella diretta ai pubblici interni e dovrà avvalersi di strumenti appropriati differenti per le due classi di soggetti.

Non si può dimenticare che esistono oggi mezzi e strumenti che amplificano notevolmente la capacità di comunicazione nonché la velocità della stessa: internet, videofonini, consentono di avere notizie di cause di crisi in tempo reale. Ciò è valido non solo quando la crisi è causata da un fatto esterno non dipendente dalla volontà dell'organizzazione (vedasi attacco alle Torri Gemelle vissuto in diretta) ma anche quando derivano da problemi strutturali interni. Il "no comment" di alcuni decenni fa oggi non è più praticabile e si rimarca sempre più l'importanza che una comunicazione non può (e non deve) essere di tipo difensivo né tanto meno aggressivo, ma deve concentrarsi sulla divulgazione di informazioni quanto più precise possibili, pena il peggioramento della situazione (Mitroff e Angnos, 2001; Barton, 2004; Turner B.A., 1976; Lagadec, 2002).

Lewis (2006) fa presente, in toni forse un po' forti ma che rendono molto bene l'idea, che i media spesso arrivano come "stormi di locuste" che si insinuano nell'evento minandolo da più parti: fatti, vittime, perdite, ecc. Non è raro assistere a edizioni speciali in TV e radio, su eventi particolari, che tengono l'ascoltatore "incollato" alla trasmissione anche se nella stessa vengono ripetute incessantemente le stesse notizie integrandole di tanto in tanto con immagini o interviste a persone del luogo (ne sono esempi i reportage su operai che si incatenano a strutture di stabilimenti quando sorge la minaccia di chiusura dello stesso).

Meglio dunque usufruire del servizio dei media come veicolo e risorsa per facilitare il percorso di recupero (Lewis, 2006:128). I media creano infatti canali di comunicazione sia intorno al crisis management che al mondo intero. I manager non devono essere a disposizione dei media ma devono farsi servire dai media (Bojn, 2008).

Se il contatto e il rapporto coi media è ben strutturato, l'organizzazione riesce ad acquisire una posizione di forza, in caso contrario, o ancor peggio, nel caso in cui venga ignorato tale legame, la posizione dell'organizzazione è di debolezza (Bojn et al., 2005).

A ciò aggiungasi il fattore credibilità.

Quando si verifica una crisi, autorità, stampa, consumatori, ambientalisti ecc., si scatenano e in poco tempo vengono cancellati credito e affidabilità di una organizzazione. Le ripercussioni sono immediate e il feedback sull'immagine disastroso. La credibilità è uno degli aspetti a cadere per primo (emblematico il caso Parmalat): imprese da sempre considerate leader del comparto al verificarsi dell'emergenza vedono ridurre drasticamente la fiducia e l'appoggio dell'ambiente circostante (Bojn et al., 2005).

Colui che è incaricato della comunicazione subisce le conseguenze della caduta di credibilità che si riverbera nei comunicati che la stessa organizzazione rilascia. Sarà vero? Quante cose ancora si nascondono? Hanno mentito prima o mentono ora? Sono domande che si insinuano nella mente del pubblico di riferimento e nella collettività sia per autonoma riflessione sia per via dei media che riportano le notizie, ancor più se le stesse possono creare audience, in particolare quando vi sono soggetti coinvolti, chiusura imprese e perdita di lavoro per molti individui e famiglie sul lastrico, vittime di incidenti sul lavoro, ritiro di prodotti dal mercato perché dannosi per la salute pubblica ecc. (Breakwell, 2007), in altri termini se vi è possibilità di scoop. Il lavoro di Norsa (2009) sulla comunicazione è estremamente interessante in quanto meglio di altri riesce a cogliere aspetti che spesso non sono tenuti in debita considerazione nella strategia di comunicazione. Egli punta l'attenzione sui media come fattore da "sfruttare" a beneficio dell'organizzazione ma rileva quanto quegli stessi media cerchino di fare notizia approfittando dell'emotività dell'evento, delle testimonianze esterne all'organizzazione, della prassi diffusa di cercare sospetti, colpe, responsabilità. "Durante una crisi la pressione mediatica può essere esplosiva, può assumere l'aspetto di un assedio mediatico" (Norsa, 2009 : 98).

Burton (2004) fa presente come in situazioni contingenti il piano di crisi debba contemplare un programma di comunicazione già pronto, non con risposte pronte ovviamente, ma che contenga elementi fondamentali prontamente attivabili: il portavoce designato, le comunicazioni iniziali, l'elenco dei pubblici da contattare prima di altri, linee dedicate di contatto sia telefoniche che via web.

La comunicazione non si può limitare ai soli giorni o periodi in cui vi è la crisi ma deve protrarsi nel tempo, anche dopo che la crisi è stata superata con l'obiettivo di rendere pubblico non solo il recupero dell'attività ma i risultati che si stanno ottenendo anche nel senso di evitare il ripetersi del fenomeno che ha causato la crisi (Burton, 2004; Shrivastava, 1987).

Le difficoltà inerenti alla comunicazione in tempo di crisi sono state messe in luce da molti ricercatori evidenziandone ogni volta aspetti diversi: rischio tecnologico; il ruolo dei media e il "sense making"; l'immagine pubblica; la comunicazione interna ed esterna; la predisposizione delle comunicazioni diverse per i differenti stakeholders così come la necessità di stabilire relazioni serie e sicure con gli stessi; l'uso di tanti mezzi a disposizione oggi per la comunicazione (Burton, 2004; Shrivastava, 1987; Puchant e Douville, 1993).

Due esempi di come la comunicazione possa essere o meno un valido strumento lo si rileva dall'esame degli atti della crisi che ha colpito la J&J, caso Tylenol, e il caso dell'acqua "Perrier".

Nel primo caso la comunicazione fu gestita in modo esemplare, tanto che l'impresa recuperò nel giro di cinque mesi il 70% circa della quota di mercato che durante la crisi si era notevolmente ridotta. Nel secondo caso la comunicazione non fu gestita in modo ottimale, i consumatori ebbero la percezione di essere stati deliberatamente ingannati e ciò comportò che a distanza di 18 mesi dal fatto la quota di mercato fosse scesa negli USA del 9% rispetto al 13% e del 30% rispetto al 49% in UK.

I due casi citati mostrano come la comunicazione possa influire sul risultato di una crisi e quanto dunque il crisis management debba studiare attentamente la conseguente strategia.

## **5.5 Il Crisis Management e altre discipline a confronto**

Discutendo del Crisis Management e delle sue evoluzioni si è avuto modo di accennare al fatto che in origine quello che è oggi definito Crisis Management rientrava nell'ambito di altre discipline in quanto non aveva ancora acquisito piena autonomia e rilevanza accademica. Come messo in evidenza da Puchant e Douville (1993) l'analisi delle crisi e delle modalità di affrontarle

rientravano in diversi filoni di studio (sull'argomento si possono consultare anche i lavori di Jaques del 2007 e 2009). Fra i tanti, uno in particolare colpisce l'attenzione di quanti affrontano lo studio del Crisis Management, ossia se il Crisis Management sia la naturale derivazione del Risk Management e da esso dipendente o se, contrariamente a ciò, non sia effettivamente una disciplina autonoma. Appare necessario, pertanto, esaminare le due discipline onde comprendere i significati e le differenze esistenti fra le stesse.

La confusione fra le due discipline può sorgere dalle definizioni date sul crisis management che sembrano collidere con la possibilità di prevenzione della stesse e, allo stesso tempo, sovrapporsi all'attività del risk management. Comprendere la differenza fra le due discipline impone primariamente la definizione di rischio e di risk management, così come inteso nella dottrina (e nella pratica) posto che sono già state esaminate quelle relative al crisis management.

Così come per il termine "crisi" anche la definizione di rischio è stata oggetto di numerosi interventi da parte delle scienze sociali soprattutto negli ultimi decenni. Tra i tanti che hanno proposto definizioni si possono annoverare filosofi, sociologi, geografi, antropologi, politici, che hanno esaminato e definito il rischio secondo il proprio punto di vista (Breakwell, 2007; Maizza, 2006).

Il rischio può essere definito secondo due dimensioni:

- la prima attiene alla probabilità di accadimento di un fatto, in particolare di un evento negativo, determinabile in termini di intensità, durata e quantità;
- la seconda concerne gli effetti, la misurazione dei danni che lo stesso può causare (Breakwell, 2007).

Beck (1992) collega il rischio economicamente inteso all'avvento dell'era industriale e lo lega agli aspetti tecnico-economici e decisionali, altri (Andersen e Schroder, 2010) concepiscono il rischio come possibile danno che un evento, identificabile, può causare. In altri casi (Bostrom, 2002) il rischio è definito in termini di numerosità dei soggetti coinvolti, intensità del danno e probabilità di accadimento. Esaminando altre definizioni riportate in letteratura si può scorgere in esse un elemento in comune: la possibilità di determinare a priori la probabilità di accadimento del fatto e quanto tale probabilità sia considerata eleva-

ta. Il rischio può essere pertanto definito come un evento con una alta probabilità di accadimento che può causare danni gravi a persone e cose.

Così definito il rischio, non è difficile arrivare a comprendere cosa sia il Risk Management.

Può essere inteso come la gestione del rischio nel tentativo di ridurre i danni/perdite (attraverso misure di prevenzione) conseguenti ad un evento con alta probabilità di accadimento, e rimuovere, per quanto possibile, le eventuali cause di diminuzioni di performance (Andersen e Schroder, 2010; Regester, 2007; Charrel e Galarreta, 2007).

Anche per il risk management, così come per il Crisis Management sono state proposte varie definizioni. Di seguito se ne riportano alcune che consentono di avere una più chiara percezione di cosa sia o come venga inteso il Risk Management.

*Tabella 7- Definizione di rischio*

Organization	Definition of risk
ISO Guide 73 ISO 31000	Effect of uncertainty on objectives. Note that an effect may be positive, negative, or a deviation from the expected. Also, risk is often described by an event, a change in circumstances or a consequence.
Institute of Risk Management (IRM)	Risk is the combination of the probability of an event and its consequence. Consequences can range from positive to negative.
“Orange Book” from HM Treasury	Uncertainty of outcome, within a range of exposure, arising from a combination of the impact and the probability of potential events.
Institute of Internal Auditors	The uncertainty of an event occurring that could have an impact on the achievement of the objectives. Risk is measured in terms of consequences and likelihood.
Alternative Definition by the author	Event with the ability to impact (inhibit, enhance or cause doubt about) the mission, strategy, projects, routine operations, objectives, core processes, key dependencies and / or the delivery of stakeholder expectations.

*Fonte: Hopkin, 2010*



Tabella 8 – Definizione dei Risk Management

Organization	Defi nition of risk management
ISO Guide 73 BS 31100	Coordinated activities to direct and control an organization with regard to risk
Institute of Risk Management (IRM)	Process which aims to help organizations understand, evaluate and take action on all their risks with a view to increasing the probability of success and reducing the likelihood of failure
HM Treasury	All the processes involved in identifying, assessing and judging risks, assigning ownership, taking actions to mitigate or anticipate them, and monitoring and reviewing progress
London School of Economics	Selection of those risks a business should take and those which should be avoided or mitigated, followed by action to avoid or reduce risk
Business Continuity Institute	Culture, processes and structures that are put in place to effectively manage potential opportunities and adverse effects

Fonte: Hopkin, 2010

Esaminati i concetti e i contenuti dell'elemento "crisi" e "rischio", nonché del "Crisis Management" e del "Risk Management" non è difficile arguire le differenze che tra le due discipline sussistono. Il fattore principale risiede nella probabilità di accadimento dei fatti: mentre nel caso di evento che causa una crisi la probabilità che si verifichi è bassa (esempio un nubifragio in una zona generalmente non piovosa), nel caso del rischio la probabilità che si verifichi è molto alta, tanto che vengono elaborate con facilità statistiche e utilizzate formule matematiche per la loro determinazione (rischio = magnitudine x probabilità).

Ne consegue che, mentre il crisis management può essere inteso (in termini certamente riduttivi) come la strategia da adottare quando un evento accade procurando conseguenze negative all'organizzazione globalmente intesa, il Risk Management si occupa di studiare, anticipare ed eliminare (per quanto possibile) i "rischi" o, quantomeno, ridurre notevolmente gli effetti negativi al loro verificarsi.

Nella tabella seguente si espongono gli elementi caratterizzanti le due discipline:

*Schema 8 - Crisis Management e Risk Management a confronto*



*Fonte: Elaborazione personale*



## 6. II CRISIS MANAGEMENT E L'IDENTITA'/IDENTIFICAZIONE

### 6.1 Il ruolo dell'etica nel governo dell'impresa

Affrontare il discorso sull'identità, identificazione, risorse umane e crisi impone un riferimento al comportamento dell'organizzazione durante la sua ordinaria attività. Le basi per la risoluzione della crisi si precostituiscono durante i normali periodi di gestione. Uno degli elementi che sta assumendo importanza crescente si rivela l'etica nella gestione d'impresa.

Così come gli individui costruiscono i loro rapporti sulla base del rispetto di valori comuni, così ogni organizzazione deve stabilire "i valori su cui costruire solide e durevoli relazioni con i suoi interlocutori ... " (Di Toro, 1993:95). Tali valori, definiti per l'appunto, valori etici, possono individuarsi nell'onestà, nella giustizia, nel rispetto di uomini e cose, nella lealtà, coerenza e libertà, nell'equità, nella verità e via dicendo. Quale che sia l'origine di tali valori, il loro mancato rispetto porta l'organizzazione a conseguenze ed effetti negativi.

La dinamicità e complessità del mondo moderno, più volte richiamata, fanno sì che si determinino interconnessioni e interazioni reciproche fra organizzazioni e ambiente. L'ambiente che "avvolge" l'organizzazione non è più quello di trenta o cinquanta anni fa, preoccupato forse di ottenere risorse e le organizzazioni di produrle e fornirle. Oggi la conoscenza si è notevolmente ampliata non solo in termini qualitativi ma anche numerici: un numero sempre crescente di individui è più attento alle attività delle organizzazioni, alla possibilità che l'attività di queste ultime possa causare danni all'ambiente, alla salute pubblica o semplicemente alla possibilità che vengano pubblicizzati prodotti non rispondenti alle caratteristiche del bene, ancora, al rispetto delle norme sulla sicurezza sul lavoro, allo sfruttamento di manovalanza minorile o al ricorso al lavoro sommerso. Basta pensare alle numerose associazioni costituite al riguardo negli ultimi decenni per avere una idea del fenomeno.

Verso la fine degli anni '70 metà anni '80 si comincia ad evidenziare l'opportunità del "giudizio di merito" sulla condotta d'impresa, espresso in fun-

zione dei valori che caratterizzano l'organizzazione e l'ambiente. Proprio in tale periodo nasce il filone di studi dell'Etica d'Impresa.

L'etica d'impresa consente di comprendere i valori dell'ambiente sociale e le norme di comportamento (intese non come rigide regole ma come atti interiorizzati) che i vari operatori dovranno assumere nelle loro interrelazioni con clienti, fornitori, sindacati, mass media, enti locali, gruppi di opinione ecc. (Di Toro, 1993).

All'interno di ogni organizzazione, come esaminato in tema di identità, esiste un insieme di valori e convincimenti a partire dai quali vengono definiti obiettivi e modalità per il loro raggiungimento. La dimensione etica permea l'intera compagine organizzativa anche se la stessa non ha una compiuta consapevolezza. Indipendentemente dall'etimologia greca del termine, al quale possono essere attribuiti differenti significati, in riferimento all'impresa l'etica può essere vista come insieme di valori dell'organizzazione, punto di riferimento per le decisioni e i comportamenti, che ha, o può avere, la funzione di guida per la condotta degli organi decisori dell'organizzazione. L'etica nell'impresa implica il raggiungimento di un positivo risultato economico attraverso la comprensione dei valori della società.

I principi etici adottabili sono diversi, tra essi si possono citare:

- la prospettiva teleologica, che focalizza l'attenzione sulle conseguenze delle azioni, alla quale si può far risalire l'etica utilitarista;
- la prospettiva deontologica, che fa riferimento agli obiettivi e/o doveri che muovono i soggetti, nell'ambito della quale si può annoverare l'etica della giustizia.

“Secondo l'etica utilitarista una azione è da intraprendere quando permette di raggiungere il miglior risultato per il maggior numero di persone. ... L'etica individualista fonda il giudizio di bontà e correttezza dell'azione se questa corrisponde all'interesse di chi la pone in essere, sia nei comportamenti di tipo meramente egoistico che in quelli di tipo altruistico” (Giudici, 2010).

L'etica nell'impresa è una problematica fortemente complessa e dibattuta come si evince con chiarezza da quanto appena esposto e poiché permea ogni aspetto dell'organizzazione, un ruolo non indifferente dovrebbe essere svolto da

Istituzioni di ogni tipo al fine di promuoverne lo sviluppo e la crescita. Proprio durante il 14th International Symposium on “Ethics, Business and Society” (2006) è stato messo in evidenza da molti studiosi come in molte (troppe) business school il tema dell’etica è spesso ignorato (Melè, 2008). Come afferma Gioia (2002) “Ethical business behavior needs to be a dimension of finance, accounting and marketing course too”. Ciò dimostra che l’approccio etico alla gestione delle organizzazioni non può essere attivata premendo un pulsante nel momento in cui si accede all’organizzazione ma deve far parte della propria formazione professionale prima, e del sapere essere, e saper fare, poi. Una formazione etica così intesa si riflette verso l’esterno dell’organizzazione in ogni fase: comunicazione verso i clienti improntate alla sincerità, verso i fornitori coi quali si intrattengono rapporti basati sul rispetto reciproco (indipendentemente da quanto impongono leggi e contratti che dovrebbero essere rispettate per obbligo), ma anche verso i concorrenti, la Pubblica Amministrazione, la comunità locale.

Perseguire una “gestione etica” impone di conseguenza un miglioramento delle qualità immateriali che dovranno diffondersi e pervadere ogni aspetto “materiale” della vita dell’organizzazione: ci si riferisce al clima interno, al sistema di comportamenti (che creano anche l’immagine esterna), in una visione dell’organizzazione globalmente intesa (Di Toro, 1993). L’etica consente l’attivazione di un dialogo con l’ambiente sociale, pur nel rispetto dei vincoli economici. Facendo riferimento all’approccio sistemico che considera ogni organizzazione come un sistema facente parte di un sovrasisistema più ampio che è l’ambiente, l’etica consente di soddisfare tutte le esigenze del sistema senza sacrificare gli interessi dell’uno a scapito dell’altro.

## **6.2 Implicazioni etiche nel Crisis Management**

Dopo aver accennato alla tematica dell’etica nell’organizzazione è possibile ora comprendere quanto la stessa si riveli di estrema importanza nel periodo di crisi e per un buon crisis management.

Il ruolo dell’etica nel crisis management ha ricevuto attenzione crescente solo recentemente e soprattutto solo quando la “crisi” si era già manifestata con tutte le sue devastanti conseguenze (Simola, 2005). Una crisi ha la capacità di

attrarre l'attenzione sugli aspetti etici che nella gestione ordinaria non sono tenuti in considerazione (Snyder et al., 2006). Uno degli elementi che caratterizzano una crisi e la sua gestione è la necessità di agire rapidamente. In quei frangenti se l'etica non ha permeato la gestione ordinaria dell'organizzazione troverà difficoltà di applicazione in periodi in cui non si ha il tempo di agire con razionalità. Snyder et al. (2006) affermano che ogni decision-maker per il quale le necessità degli stakeholder sono parte integrante delle decisioni strategiche, adotterà più facilmente decisioni etiche anche durante le crisi, capacità che dipende in parte da quanto l'etica pervada le operazioni, dall'altro da quanto l'etica sia parte della routine dello stesso decision-maker. La seconda osservazione fatta dai ricercatori riguarda la possibilità che il decision-maker che sviluppa la strategia in una ottica etica, avrà più alte probabilità di adottare la stessa etica durante le crisi. Il caso Tylenol ne è un chiaro esempio. In certi momenti non è possibile trasformare certe decisioni in equazioni matematiche, in un rapporto costi-ricavi. La vita umana non può essere tradotta in cifre. La J&J non ha perso tempo a ritirare dal mercato il prodotto (il Tylenol) in considerazione della salvaguardia della vita umana senza tener conto del danno economico che avrebbe dovuto sopportare (ben oltre 200 milioni di dollari). Per citare un caso in cui non si adottarono atteggiamenti etici, si può far riferimento alla Ford, nel mercato statunitense, relativamente all'auto "Pinto" (prodotta con caratteristiche diverse a seconda dei mercati di riferimento), veicolo che presentava seri difetti di fabbricazione: i veicoli non furono ritirati dal mercato e ciò comportò la morte e seri danni a centinaia di persone (per un approfondimento sui fatti si può consultare Ashforth e Anand, 2003). Snyder si sofferma ancora su altri aspetti, come l'importanza di alternative nonché quella di considerare tutti gli interessi in gioco, non solo quelli di una categoria di soggetti a scapito di altri.

Un crisis management improntato all'etica richiede che le informazioni disponibili e rilevanti strategicamente siano incorporate nelle decisioni strategiche a beneficio di tutti. Ciò in quanto l'organizzazione dovrebbe considerare l'etica come approccio strategico a beneficio delle persone. Quanto appena affermato pare in contraddizione con le performance determinate solo da numeri ma se l'etica rientra nella strategia, la performance è la combinazione di valori, finanziari e non, come il benessere degli stakeholder. Affermazione tanto più reale e tangibile in periodo di crisi.

Fin dall'inizio si è detto che il crisis management necessita di un approccio multidisciplinare. La dimensione etica è uno degli aspetti che incide profondamente nella gestione della crisi. Tale dimensione pervade l'integrità e i valori morali degli individui all'interno dell'organizzazione e l'organizzazione nella sua globalità. Il comportamento etico degli individui (tutti considerati) evita corruzione, scandali ed altre pratiche non corrette (Kavoor-Mishra, 1995). E' cruciale che ogni soggetto abbia la precisa conoscenza di tali valori all'interno dell'organizzazione, il che comporta che i loro atteggiamenti siano etici durante una crisi. Alcune imprese hanno rimarcato che la sicurezza e la salute dei loro dipendenti e la salvaguardia della comunità erano tra le loro priorità. All'interno di quelle stesse imprese tutti comprendevano che pratiche non in linea con i principi dell'organizzazione non sarebbero state accettate (Kavoor-Mishra, 1995).

Sono molti gli studiosi che dubitano che l'etica possa essere positiva per l'organizzazione se intesa in termini strategici. In realtà l'identità organizzativa e la cultura che internalizzano principi etici sono più efficienti nel limitare i danni derivanti da modi di fare non corretti (corruzione, solo per fare un esempio) (Gioia, 2002) e nel rispondere ad una crisi.

Altri ricercatori inseriscono tra le pratiche etiche da adottare in caso di crisi la forza di presentare le proprie scuse, non in segno di debolezza ma, contrariamente a quanto si potrebbe pensare, in segno di forza, di sicurezza, così come le risposte appropriate nel rispetto dei soggetti coinvolti, della realtà dei fatti, delle norme vigenti che impongono correttezza e legalità (Commissione Camera Commercio NY, 2004) o, ancora, rispettare la riservatezza dei soggetti (Burton, 2004) evitando comportamenti utilitaristici ad hoc (Per Sandis, 2002).

Quello che rileva maggiormente (ed è purtroppo spiacevole da rilevare) è il fatto che sia nel mondo accademico che nella realtà dei fatti l'aspetto etico viene in risalto (come si evidenziava all'inizio) solo quando ormai non è stato rispettato e nonostante gli innumerevoli esempi che quotidianamente si verificano, ancora non gli si dà quella rilevanza che dovrebbe avere, in quanto considerato da più parti argomento scomodo.

Alcuni ricercatori propongono l'adozione del bilancio sociale quale strumento utile nelle valutazioni dei piani di risanamento (AA.VV., 1987). All'interno



dei tale documento è possibile cogliere i cambiamenti di ordine interno ed esterno, valutare gli effetti sociali della strategia perseguita per il risanamento e il superamento della crisi, i sacrifici compiuti da tutti gli stakeholder, soprattutto costituisce un valido strumento per ristabilire fiducia nei confronti dell'impresa.

### **6.3 Il comportamento dei soggetti umani nelle crisi d'impresa**

Alle parole crisi d'impresa la mente corre subito agli "uomini" che in essa vi operano e se l'evento che ha determinato la crisi non è di origine naturale (evento catastrofico per fare un esempio) le prime domande che sorgono sono. Chi ha sbagliato? Chi ha causato il danno o ha fatto sì che si verificasse? Hanno preso tutte le precauzioni possibili per evitare il verificarsi della crisi? Chi è il responsabile?

Quello che viene sottovalutato è l'impatto che può causare la crisi nell'individuo che la vive, le sue reazioni davanti all'evento, le sue aspettative future. Nell'esame del comportamento umano non si può prescindere da una considerazione di fondo: tutti i soggetti dell'organizzazione vivono la crisi, non solo gli operai ma tutta la dirigenza. Comprendere ed analizzare il comportamento dei soggetti facenti parte dell'organizzazione implica pertanto esaminarli sotto una duplice prospettiva:

1. dal punto di vista del manager, che vive la crisi come dipendente e come responsabile di altri individui;
2. dal punto di vista degli individui coinvolti che subiscono solo (si fa per dire) la crisi, non avendo poteri decisionali, o quasi.

I citati punti di vista sono tra loro complementari, non contrapposti, due facce della stessa medaglia. Si esaminerà principalmente il secondo dei citati aspetti poiché in comune alle due categorie di individui, "operativi" e "decisionali", per poi passare ad esaminare il comportamento degli organi decisionali durante una crisi relativamente alle responsabilità nei confronti degli altri soggetti.

### **6.3.1 La dimensione socio-psicologica**

Per quanto si possano adottare piani, fare esercitazioni “allenarsi” ad eventi non previsti o probabili, non si è mai veramente preparati ad una crisi. Tale esperienza può essere traumatizzante e gli effetti di tale trauma protrarsi a lungo nel tempo (Kavoo-Mishra, 1995). Occorre scindere le cause della crisi per le conseguenze che ne derivano. Nel caso di un evento esterno all’organizzazione o di incidente interno ad essa che abbia comportato danni a infrastrutture e persone o, come nel caso di un incidente aereo, il piano di crisi, l’addestramento e la preparazione ricevuta consentono di mettere in atto con rapidità ed efficienza tutta una serie di misure idonee ad affrontare la situazione iniziale e successiva, come la comunicazione alle famiglie, i centri di assistenza sanitaria ai quali rivolgersi, l’assistenza psicologica a vittime e familiari. Nel caso di una crisi di origine strutturale, come nel caso Fiat o Parmalat, gli aspetti psico-sociali sono molto più difficili da affrontare. Un buon manager deve riuscire a comprendere lo stato d’animo degli individui che operano nella organizzazione e allo stesso tempo gestire con attenzione il proprio stato di stress.

E’ stato messo in evidenza che la prima conseguenza è la perdita di controllo e del senso di sicurezza negli individui. Frasi come “certi fatti non possono capitare a me”, “se si fa la cosa giusta si raggiungono i risultati programmati” esprimono la “certezza” che viene a mancare al verificarsi della crisi. Comincia allora a delinearsi il rischio di deterioramento e di disintegrazione delle performance personali fino ad arrivare al lassismo e alla chiusura totale (Lagadec, 2002), al rifiuto delle interazioni sociali (Doepel, 1991), atteggiamenti che possono esacerbare se non è presente un ottimo sistema di comunicazione, come inteso nel piano di crisi. Gli individui devono riorganizzare il proprio stato d’essere, la propria identità. Pearson e Clair (1998) esponendo la prospettiva psicologica della crisi mettono in evidenza che uno degli aspetti da considerare è il “collasso psicologico” causato dalla messa in discussione di tutti gli aspetti identitari (il self del quale si è parlato in tema di identità e identificazione), prima dati per certi, nonché quelli legati all’organizzazione medesima (identità organizzativa). Le reazioni più importanti sono pertanto legate proprio agli aspetti psicologici del sé cui seguono, a catena, shock, confusione, senso di colpa, negazione, rabbia. Purtroppo, come rileva Doepel (1991:181) il manager, insi-

curo davanti alla crisi, spesso non è in grado di fornire il supporto, la presenza visibile necessaria. La presenza fattiva del management è rilevante in quanto è a lui devoluta la più grande responsabilità. Lewis (2006) affronta lo studio del fattore umano durante una crisi esponendo dettagliatamente, probabilmente meglio di altri, aspetti che vengono sottovalutati e non considerati in quanto troppo scomodi da affrontare. Egli mette in evidenza come la motivazione del personale, compito precipuo di un manager (ad ogni livello di operatività) e del leader, sia più complessa quando la situazione non sia di "ordinaria routine".

Alcuni ricercatori propongono uno sviluppo integrato del Crisis Management con la gestione delle risorse umane che, come si evince da quanto appena esposto, sono ancora troppo slegate, come fossero due aspetti distinti dell'organizzazione mentre dovrebbero essere considerate come parti della medesima azione strategica (Hutchins, 2008; Huthinns e Wang, 2008; Reilly, 2008; Rusaw e Rusaw, 2008; Wang, 2008). Lo scopo è quello di integrare lo sviluppo delle risorse umane, soprattutto (e in particolare) tenendo conto di elementi come cultura, valori, motivazione, con gli aspetti del Crisis Management.

### **6.3.2 *La correlazione tra dimensione manageriale e soggettiva.***

Quando si studia il crisis management spesso si pensa alle cause che originano potenziali crisi: incidenti ed eventi naturali che possono compromettere l'operatività dell'organizzazione; disastri ambientali, che anche se non causati volontariamente dall'organizzazione sono direttamente ad essa legati e che ne compromettono l'immagine; spesso si pensa ai disastri finanziari, non inusuali nell'attuale periodo storico.

Non sempre il manager è presente nel sostenere i propri dipendenti durante una crisi. Si ricercano colpe, responsabili, possibilità di recuperare forza finanziaria per ricostituire l'attività. In molti casi la prima risposta da parte del management incaricato della gestione della crisi è la diminuzione del personale, l'attuazione del downsizing.

Negli ultimi due decenni, sono state fatte molte ricerche proprio sul downsizing per comprendere implicazioni psicologiche e vantaggi organizzativi.

Il downsizing, definito come riduzione intenzionale della forza lavoro (Sronce e McKinley, 2006) può essere considerata una strategia manageriale intenzionale (McKinley et al. 2000) ed è vista diversamente da “declino” considerato come un fenomeno organizzativo che si verifica involontariamente e determina la riduzione del personale (Freeman e Cameron, 1993).

Molti ricercatori hanno concentrato la loro attenzione sull'importanza data al downsizing come strumento per superare la crisi, specialmente se causata da fenomeni finanziari, o come passo obbligato per il turnaround (Hambrick e Schechter, 1993; Hofer, 1980; McKinley e al., 2006; Cascio e Young, 2003, solo per citarne alcuni). La maggior parte degli studi fino ad oggi fatti sulla riduzione del personale è comunque indirizzata a giustificare gli effetti sulla performance finanziaria dell'organizzazione.

Il downsizing spesso causa però effetti negativi in termini di “vittime” e “sopravvissuti” in considerazione dello stress psicologico che lo stesso determina (Cascio, 2005; Grunberg e al., 2006; Parker, McKinley, 2008). I benefici che la riduzione del personale determina sui costi sono spesso transitori o addirittura inesistenti. Molti ricercatori suggeriscono che il downsizing non solo fallisce il suo scopo, ossia ottenere benefici finanziari, ma incrementa ulteriori problemi in una situazione già segnata da crisi: diminuzione del morale e del commitment del personale sopravvissuto, diminuzione del senso di responsabilità, diminuzione della creatività (Palmer e al. 1997). Altri suggeriscono che mentre l'organizzazione da un lato riduce i costi, dall'altro perde preziose e importanti risorse come la conoscenza, elemento di grande importanza per il mantenimento del vantaggio competitivo nei confronti dell'ambiente (Nixon et al., 2004).

Come rilevano alcuni ricercatori (Amabile e Conti, 1999) è evidente che la creatività stessa diminuisce quando vengono attuati processi di downsizing così come si rileva che coloro che rimangono tendono a non essere più disponibili verso l'organizzazione (Cascio, 1993), aumenta il senso di insicurezza e diminuisce lo stimolo alla collaborazione e all'iniziativa personale (Mishra e al., 1998) nonché a lavorare in unione ad altri soggetti. Nasce il sospetto e si incentivano atteggiamenti non etici pur di salvaguardare il proprio posto di lavoro. Spesso (Cascio, 1993) non è inusuale rilevare che proprio durante una crisi con contestuale riduzione di personale lo stato di stress aumenti vertiginosamente

così come i fenomeni di burnout (Cascio, 2005; Grunberg e al., 2006; Parker, McKinley, 2008).

Ma gli aspetti sommariamente considerati, motivazione, senso di responsabilità, commitment, collaborazione e attività di gruppo, non sono altro che gli antecedenti dell'identificazione organizzativa.

## **6.4 Crisis Management e Identità/Identificazione**

E' molto difficile trovare in letteratura studi che colleghino il Crisis Management all'identità e all'identificazione dei soggetti nelle organizzazioni o che ne esaminino gli aspetti. Vengono proposti alcuni cenni ma sempre nell'ambito di altre problematiche come la performance o il downsizing. Tale collegamento, crisis management e identità/identificazione, si cercherà di ricostruirlo in questa sede anche attraverso l'aiuto del case study esposto in precedenza, e verificare se la risposta al quesito di ricerca "Può l'identità e l'identificazione degli individui nelle organizzazioni essere un fattore per prevenire e/o risolvere la crisi d'impresa?" sia positiva o negativa.

### ***L'identità e l'identificazione nella letteratura sul Crisis Management***

Un primo riferimento all'identità lo si può ritrovare negli studi di Puchant e Mitroff (1988). Essi distinguono le organizzazioni che hanno un buon Crisis Management dalle altre e cercano di giustificarne le differenze, prescindendo da altre considerazioni, sulla base dell'identità organizzativa ma senza specificare esattamente in che modo e senza approfondire l'argomento.

Altri ricercatori (Mitroff et al. 1989; Smith, 1990; Pearson e Mitroff, 1993) non si riferiscono direttamente all'identità organizzativa ma fanno riferimento alla cultura d'impresa (Mitroff propone il modello cosiddetto "a cipolla" o "onion model" al cui centro compare la cultura d'impresa) e mettono in evidenza che la stessa può essere opportunità od ostacolo per il crisis management, soprattutto quando condizionata da fattori emotivi.

Shrivastava (1993) accenna appena alle implicazioni psicodinamiche nella crisi e nel crisis management mentre Pearson e Clair (1998), nell'esposizione della prospettiva psicologica della crisi, riportano come nella letteratura mana-

geriale sulla crisi molti ricercatori abbiano applicato l'approccio psicologico, psicoanalitico per comprendere le reazioni umane. Rimarcano come la crisi metta in discussione il commitment e l'identità di un individuo e come sia necessario "riorganizzarla" attraverso la comunicazione.

In un altro caso (Conte et al., 2007) è stato proposto un sistema, il Triage Assesment Survey – Organization (TAS:O) per comprendere la reazione affettiva e cognitiva degli individui davanti alla crisi ma senza fare esplicito riferimento né al commitment, al quale sembra in realtà riferirsi lo studio, né all'identità e alle sue modificazioni.

Gli studi che collegano il crisis management alla Gestione delle Risorse Umane, per i quali si fa esplicito riferimento ai ricercatori già citati in precedenza, fanno riferimento a moti fattori comuni alle due discipline come la performance, il ruolo del leader, all'empowerment, ma non affrontano la problematica dell'identità o dell'identificazione, pur ponendone le basi.

Altri riferimenti all'identità e all'identificazione si possono ritrovare nella letteratura sul downsizing: empowerment (Mishra e Spreitzer, 1998), creatività (Amabile e Conti, 1999), prospettiva socio-cognitiva (McKinley et al., 2000); cultura e conoscenza (Nixon et al., 2004), performance (Parker e McKinley, 2008); commitment (Parker e McKinley, 2008; Palmer et al., 1997); produttività e responsabilità (Palmer et al., 1997).

Uno studio condotto da Kavour-Misra (2009), relativamente al ruolo dell'identità organizzativa percepita sul comportamento umano durante una crisi, rileva come un collegamento tra crisi e identità lo si ritrova negli studi sull'identità organizzativa di Dutton e Duckerick (1991), Elsbach e Kramer (1996), Ravasi e Schultz (2006) e Reger et al. (1994), mentre la visione positiva della crisi in termini di modificazione della identità organizzativa è studiata da Corley e Gioia (2004), ma solo in termini di cenni sulle modifiche che l'identità può subire e mai con esplicito riferimento alla crisi d'impresa (Elsbach, 2006). Kavour-Mishra (2009) dimostra come gli individui che percepiscono una crisi come potenzialmente dannosa per l'identità organizzativa tendono a difendere e mantenere l'identificazione organizzativa e resistere ai cambiamenti dell'identità organizzativa percepita.

Il “chi siamo”, i valori riconosciuti come centrali e distintivi dell'organizzazione, sono considerati dunque basilari e fondamentali per gli individui anche durante un periodo difficile.

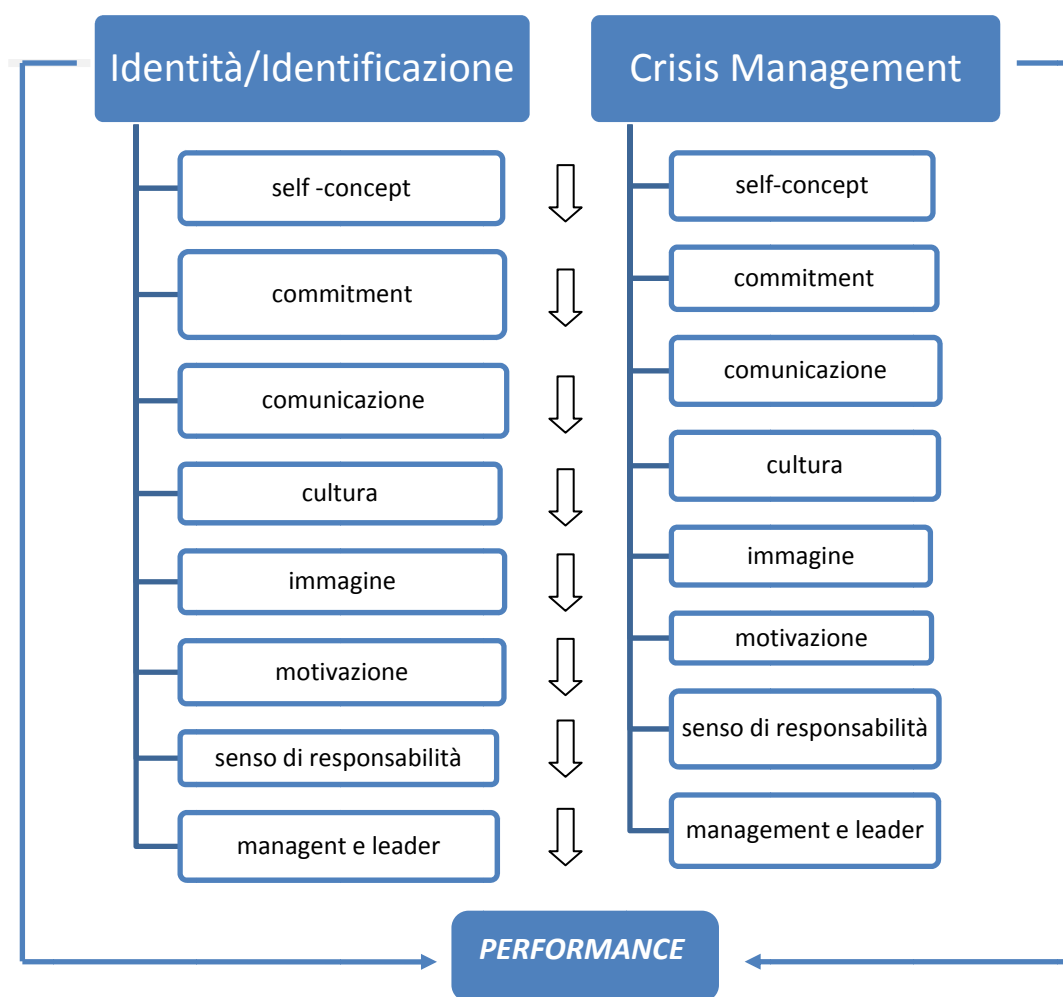
Gli studi ai quali si è fatto riferimento fino ad ora non mostrano un chiaro collegamento tra identità/identificazione e crisis management ed è pertanto necessario ricostruirlo, come anticipato sopra, ben consapevoli che essendo molto vasta la letteratura per entrambe le discipline, certamente qualche aspetto è stato trascurato.

### ***Il ruolo dell'identità e dell'identificazione nel Crisis Management***

Capire se l'identità e l'identificazione organizzativa possano o meno avere un ruolo fondamentale e positivo nella risoluzione di una crisi implica l'esame congiunto dei due filoni di ricerca: quello riguardante l'identità e l'identificazione degli individui nelle organizzazioni da un lato, e quello sul crisis management dall'altro.

Nella tabella seguente si evidenziano gli aspetti salienti comuni alle due discipline relativamente ai soggetti umani

Schema 9 - Raffronto Identità/Identificazione e Crisis Management



Fonte: Elaborazione personale

Le frecce accanto ad ogni voce indicano il verso nel raggiungimento della performance migliore per l'organizzazione. L'identità e l'identificazione organizzativa consentono all'organizzazione di raggiungere migliori performance e gli elementi che compongono o, in altri termini, consentono la realizzazione dell'identità/identificazione sono indicati nei riquadri interni (elementi esaminati nei precedenti capitoli). Ma gli elementi che compongono l'identità/identificazione, come si può facilmente vedere dallo schema esposto, sono gli stessi sui quali deve agire il crisis management per superare la crisi e raggiungere la "performance" desiderata. Se ne deduce che l'identità / identificazione è uno degli elementi fondanti del crisis management.

La base di partenza è proprio la performance.



E' dato per appurato da larga parte della dottrina che individui identificati nell'organizzazione consentono il raggiungimento di livelli performance migliori per la stessa. L'importanza dell'identificazione organizzativa è un fatto certo. Così come è certo il fatto che durante la "crisi", qualunque sia la causa che l'abbia originata, vi sia una diminuzione di performance per l'organizzazione che la subisce che può provare la fuoriuscita dal mercato della stessa. Creare identificazione organizzativa, come visto in precedenza, impone agire sia sull'identità organizzativa che su alcuni elementi che attengono l'individuo. Si è ribadito più volte che l'identità organizzativa è definibile come quei valori riconosciuti centrali e distintivi da parte degli insiders e degli outsiders e come si realizza identificazione quando i valori soggettivi, quelli nei quali crede l'individuo, e l'identità organizzativa percepita dallo stesso coincidono. Dal punto di vista individuale creare identificazione implica agire su quelli che sono stati definite le basi, gli antecedenti come li definiscono Ashforth e Mael (1989), ossia motivazione, responsabilizzazione, commitment, empowerment, ma anche comunicazione e cultura organizzativa. Un individuo motivato si identifica più facilmente nell'organizzazione alla quale appartiene e come l'organizzazione raggiunga performance migliori.

Un altro aspetto da considerare è il ruolo del manager e del leader.

Come discusso in precedenza, entrambe le figure rivestono un ruolo di fondamentale importanza nel creare identificazione organizzativa.

Nel Crisis Management si è notato che gli aspetti che coinvolgono gli individui attengono quegli stessi aspetti che costituiscono gli antecedenti dell'identificazione organizzativa. Durante una crisi:

- il self-concept, che costituisce la base dell'identità sociale (come definita da Tajfel, Turner ed altri) è messo in discussione;
- l'immagine dell'organizzazione, o in altri termini l'immagine esterna percepita, uno degli aspetti dell'identità organizzativa, spesso è messa a dura prova (soprattutto se risulta coinvolto l'aspetto reputazionale o etico) e in molti casi si trasforma da positiva a negativa, come nel caso Parmalat;
- si assiste ad un forte calo dei livelli di motivazione e responsabilizzazione degli individui a causa soprattutto delle conseguenze stressanti

derivanti dalla crisi stessa ma anche dalla modifica dell'identità organizzativa;

- leader e manager rivestono un ruolo chiave nel superamento della crisi se capaci, da un lato, di gestire il proprio stress, dall'altro, di seguire gli individui che sono sotto la loro responsabilità e guida.

Gli aspetti esaminati coincidono. Durante una crisi il leader e il manager devono agire sulla motivazione degli individui perché possano recuperare fiducia in sé e nell'organizzazione (come è accaduto nella Parmalat) ma ciò significa agire sull'identità organizzativa, creare identificazione nell'organizzazione. Un soggetto con una buona identificazione nell'organizzazione alla quale appartiene è la chiave di successo della stessa. Durante una crisi quello stesso individuo, superato il primo momento di sconcerto e confusione dovute ai fatti che hanno causato la crisi, sarà portato ad agire e a collaborare con gli altri individui per un ritorno alla normalità. Il caso esposto della Parmalat né è un chiaro esempio. Se non vi fosse stata una buona identificazione organizzativa prima del crack, le azioni poste in atto dal commissario Bondi non avrebbero potuto avere esito positivo e, comunque, sarebbero state di minor rilievo. Il caso dimostra che creare una buona identità organizzativa ed una altrettanto buona identificazione organizzativa costituisce il substrato per affrontare una crisi, di qualunque tipo essa sia.

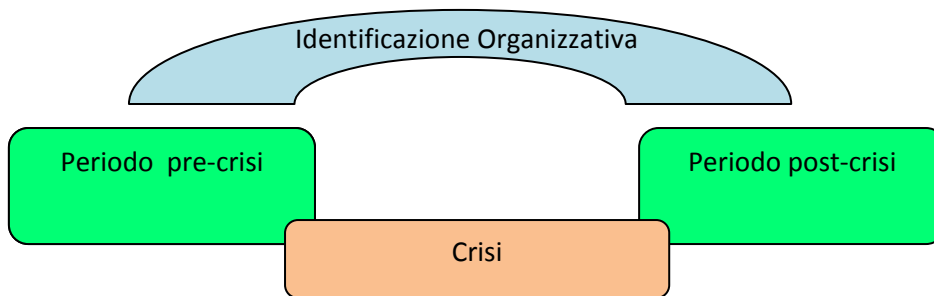
Nella vasta letteratura sull'identità e identificazione si ribadisce che l'identificazione organizzativa consente all'organizzazione di raggiungere i risultati che la stessa si è prefissa. In un momento di crisi il risultato che l'organizzazione si prefigge è quello di superare il momento difficile e riprendere l'attività (magari migliorando la performance). Cambia dunque l'obiettivo ma non la base: l'identificazione organizzativa.

I danni strutturali, le perdite finanziarie, il turnaround, non possono essere affrontati senza la collaborazione e il supporto degli individui facenti parte dell'organizzazione. Supporto che può esservi solo se l'identificazione organizzativa è presente prima e durante il verificarsi dei fatti che hanno originato la crisi.

L'identità (individuale, sociale e organizzativa) e l'identificazione organizzativa, ovvero l'identificazione degli individui nell'organizzazione alla quale ap-

partengono e in cui operano, è il ponte che collega il periodo pre-crisi, caratterizzato dal raggiungimento delle performance migliori, al periodo post-crisi, nel quale l'organizzazione, superate le "difficoltà", riprende la sua attività con l'auspicio di ottenere risultati soddisfacenti. La crisi si colloca fra i due e l'identificazione organizzativa, il "ponte" che consente di superare il torrente in piena che rischia di travolgere irrimediabilmente l'organizzazione.

*Schema 10 – Relazione Identificazione Organizzativa e Crisi*



*Fonte: Elaborazione personale*

## CONCLUSIONI

La realtà attuale è sottoposta a così tanti cambiamenti che la complessità e la dinamicità che la caratterizzano rendono sempre più difficile il compito di chi affronta le problematiche proprie delle organizzazioni.

La crescente globalizzazione fa sì che un evento in una parte del globo si ripercuota su tutte le altre, non solo negli effetti ma anche negli “stili” imitativi. La dinamicità, la complessità, la globalizzazione, non cambiano l'essenza delle organizzazioni: esse esistono perché gli individui hanno deciso di costituirle e i loro successi e fallimenti dipendono dagli individui che in esse vi operano. L'individuo è il fulcro di ogni società, sia che ci si riferisca all'era dell'agricoltura sia che ci si riferisca all'attuale epoca storica, l'era della conoscenza. Sembra possibile individuare un processo evolutivo caratterizzato dalla trasformazione della vecchia organizzazione fordista-taylorista in economia della conoscenza, learning organization (Hodgson, 1999 in Delsoldato, Pini, 2005). Tale processo ha comportato da parte delle direzioni aziendali l'adozione di politiche di gestione delle risorse umane e di modelli di organizzazione del lavoro volte al coinvolgimento ed alla responsabilizzazione dei dipendenti, politiche in grado di migliorare il clima organizzativo, i rapporti tra direzione e lavoratori. In altri termini si tratta dei processi sui quali si fondano l'identità sociale e l'identificazione degli individui nelle organizzazioni. Le implicazioni manageriali nel considerare l'identità e l'identificazione possono essere dunque di notevole rilievo proprio nel crisis management.

La vita delle organizzazioni si caratterizza per i suoi alti e bassi, periodi di performance elevati alternati a fasi contraddistinte da difficoltà di vario genere: settoriali, strutturali, ambientali e via dicendo. Gli studi in letteratura (comprovati dalle ricerche empiriche) hanno dimostrato che l'attività degli individui può o meno costituire le basi per il successo delle organizzazioni nelle quali operano. Commitment, motivazione, responsabilizzazione, etica (solo per citare i principali) sono elementi che vengono annoverati per la formulazione di una buona strategia organizzativa.

Una delle conseguenze di una maggiore attenzione verso l'identità e l'identificazione riguarda in primo luogo la formazione degli individui che devono condurre una organizzazione o un gruppo di lavoro. Tale formazione non può limitarsi agli aspetti tecnici (contabili, finanziari, ecc.) ma deve includere altri elementi oggi divenuti di rilevante importanza, come l'etica. Un manager deve acquisire i fondamenti di una gestione etica già nel suo percorso di studi, interiorizzare e fare propri tali principi. Dall'altro lato, le istituzioni che si occupano di formazione dovrebbero prestare più attenzione ai contenuti formativi offerti non sottovalutando tali aspetti ma, anzi, incentivando una preparazione che dia importanza anche agli "aspetti immateriali" nella gestione di una organizzazione, oggi ancora troppo sottovalutati.

Ciò è tanto più vero quanto più una organizzazione affronta una crisi. Se "l'etica" non fa parte dell'educazione professionale dei soggetti che operano nell'organizzazione, durante una crisi i comportamenti che verranno adottati potrebbero portare a danni gravi e irreparabili in termini di identità organizzativa e della organizzazione stessa.

L'etica è, come già notato, uno degli elementi che consente all'organizzazione di godere di una positiva identità organizzativa e, di conseguenza, è uno dei fattori che consentono l'identificazione degli individui nelle organizzazioni.

L'identificazione non "nasce" spontaneamente ma è un elemento che va ricercato continuamente, durante tutti i momenti della vita organizzativa.

Nella letteratura e negli studi di management si è ormai appurato che è attraverso la responsabilizzazione e la motivazione degli individui che le organizzazioni raggiungono i loro risultati. Responsabilizzazione e motivazione, se correttamente perseguiti, consentono all'organizzazione di superare un periodo di crisi in quanto tutti gli individui si attiveranno in tal senso.

E' dunque auspicabile maggiore attenzione verso l'identità e l'identificazione non solo da parte dei manager o dei leader ma delle organizzazioni che si occupano di formazione. I concetti di identità organizzativa e di identificazione organizzativa non solo non sono tenuti in debita considerazione dagli "operatori" ma se ne ignora spesso il significato in termini di contenuti e implicazioni, a favore di una gestione molto più tecnica dell'organizzazione. La

formazione che viene data agli individui che un giorno dovranno condurre un gruppo di lavoro dovrebbe considerare tali aspetti in un'ottica non solo di gestione ordinaria ma soprattutto di crisi da affrontare. Se, infatti, l'identità e l'identificazione possono essere sottovalutati quando la "gestione" dell'organizzazione non desta problemi, essi ritornano con tutta la loro forza durante i periodo di crisi e ne fanno sentire l'assenza se non correttamente implementati durante i periodi precedenti.

Si pensi ai processi da attuare per superare una crisi. Si ritiene che le pratiche di gestione delle risorse umane tese ad aumentare il livello di identità/identificazione degli individui nelle organizzazioni siano in grado di stimolare le imprese ad innovare a livello organizzativo e di accrescere per loro tramite la competitività delle organizzazioni stesse (Foss, Laursen, 2000 in Delsodato, Pini, 2005). La crisi impone una innovazione a livello organizzativo per poter essere affrontata e superata, innovazione che non può esserci se identità/identificazione non sono presenti nell'organizzazione.

In questo lavoro di ricerca si è evidenziato che l'identità e l'identificazione degli individui nelle organizzazioni è un fattore fondamentale nel superamento delle crisi, ben consci non solo della vastità della letteratura delle discipline considerate ma soprattutto che ogni crisi è diversa dall'altra, nel tempo e nello spazio. Come è stato sottolineato in alcuni punti della presente tesi, possono cambiare i valori nei quali credono gli individui ma senza essi nessuna organizzazione può esistere, nessuna crisi può essere affrontata, e tendenzialmente superata.



## BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., 1987. *Crisi di impresa e strategie di superamento*. Giuffrè Editore, Milano.
- ADRIANI, S. 2003 Paradigmi, Lezioni multimediali.
- ALBERT, S., WHETTEN D.A. 1985. Organizational Identity. In L.L.Cummings and B.M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press
- ALLEN, N.J., MEYER, J.P. 1990 The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18
- AMABILE, T., CONTI, R., (1999) Changes in the work environment for creativity during downsizing, *Academy of Management Journal*, 42, no.6, 630-640
- ANDERSEN, T.J., SCHRODER, P.W. 2010. *Strategic Risk Management Practice*. Cambridge University Press, Cambridge
- ASHFORTH. B.E., HARRISON S.H., CORLEY K.G. 2008 Identification in Organization: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*. 34 (3) 325-374
- ASHFORTH. B.E., MAEL, F. 1989 Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14, no.1
- BAILEY, K.D. 2001 *Metodi della ricerca sociale*. Il Mulino. Bologna
- BARNEY, J.B., BUNERSON, S., FOREMAN, P., GUSTAFSON, L.T., HUFF, A.S., MARTINS. L.L., REGER, R.K., SARASON. Y., STIMPert, J.L.L. 1998 In *Identity in organizations: Building Theory Through Conversations*. D.A. Whetten and P.C. Godfrey (eds), 162: 171-208. Thousand Oaks, CA: Sage
- BARTON, L. 2004 *Crisis Management, Master the skills to Prevent Disasters*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- BARKER, J.T., TOMPKINS, P.K. 1994. Identification in the self managing organization. Characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*. 21, 223-240



- BARTEL, C.A. 2001. Social Comparison in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*. 46, 379-413
- BECK, U. 1992. From Industrial Society to the Risk Society: Questions of Survival, Social Structure and Ecological enlightenment. In *Crisis Management*. Boin, A., (Eds). 2008. Vol. I, 1-20 Sage Publications. London.
- BERGAMI, M., (1996) *L'identificazione con l'impresa, comportamenti individuali e processi organizzativi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- BERGAMI, M., BAGOZZI, R.P. 2000 Self categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*. Dec. 2000, 39
- BERGE, D. 1991 Cosa fare quando il lupo è alla porta. *L'impresa n. 5*
- BERGER, P.L., LUCKMANN, T. 1967. *The Social Construction of Reality*. Penguin University Books, GB.
- BERTALANFFY, L.V. 1968. *General System Theory*. George Braziller Publisher. New York.
- BIFULCO, L. 2002. *Che cos'è una organizzazione*. Carocci Editore, Roma
- BLAIKIE, N. 2000. *Designing Social Research*. Cambridge, Polity.
- BOIN, A. 2008. *Crisis Management*. SAGE Publication, London
- BOIN, A., HART, P., STERN, E., SUNDELIUS, B. 2005. *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press. New York.
- BOJE, D.M. 1991. The story-telling organization: a study of story performance in an office supply firm. *Administrative Science Quarterly* 36, 106-126
- BOJE, D.M. 1995. Stories of the story-telling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara Land". *Academy of Management Journal* 38 (4), 997-1035
- BOLOGNINI, B. 2003 *Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane*. Carocci, Roma
- BOLOGNINI, B. 2003 *Il governo delle Risorse Umane Diagnosi e gestione*, Carocci, Roma

- BOSTROM, N. 2002. Existential Risks: Analyzing human Extinction Scenarios and Related Hazards. In *Crisis Management*. Boin, A., (Eds). 2008. Vol. I, 21-48 Sage Publications. London.
- BREAKWELL, G.M. 2007. *The Psychology of Risk*. Cambridge University Press., Cambridge
- BREWER, M.B., GARDNER, W. 1996. Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 71, 83-93
- BROWN, A.D. 2001. Organization studies and identity: towards a research agenda, *Human Relations*, 54, 113-121
- BRUNER, J. 1991. The narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18, 1-21
- BRYMAN A., BELL E. 2007. *Business Research Methods*, Oxford University Press
- BURNETT, J.J. 1998 A Strategic Approach To Managing Crisis. *Public Relations Review*. 24 (4) 475-488
- BURREL, G., MORGAN, G. 1979 *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Aldershot, Gower.
- CAMPBELL, J.D. 1990 Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 538-549
- CASCIO, W. F 2005. Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*. 19 (4), 39-50
- CASCIO, W. F., YOUNG, C.E. 2003. Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations: 1982-2000. In K.P. De Meuse e M.L. Marks (Eds), *Resizing the organization*. 131-156. San Francisco, Jossey-Bass.
- CERULO, K.A. 1997. Identity construction: New Issues, New Directions. *Annual Review of Sociology*, 23, 385-409
- CHARREL, P.J., GALARRETA, D. 2007 *Project management and risk management in complex project*. Springer
- CHENEY, G. 1983. On the various and changing meanings of organizational membership. A field study of organizational identification. *Communication Monographs*. 50, 343-363

- COLEMAN, L. 2006. The frequency of man-made disasters in the 20<sup>th</sup> century. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 14 (1), 3-11
- CONTE C., MYER R.A., MILLER J.A., D'ANDREA L. 2007. Assessing Human Impact of Organizational Crises: Reliability and Validity of the Triage Assessment Scale for Organizations (TAS:O), *Journal of Contingencies and Crisis Management* , 15 (3), 134-142
- COOLEY, C.H. 1902. Society, the individual and the Social self. In Hatch M.J. and Majken, S. (Eds) *Organizational Identity. A Reader*. 16-29. Oxford University Press.
- CORBETTA, P. 2003. *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*. Il Mulino. Bologna
- CORLEY, K., GIOIA, D.A. 2004. Identity ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208
- CORLEY, K., HARQUAIL, C., PRATT, M., GLYNN, M., FIOL, C., HATCH, M. 2006. Guiding organizational identity through aged adolescence, *Journal of Management Inquiry*, 15: 85-99
- CORNELISSEN J.P., HASLAM S.A., BALMER J.M.T. 2007. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products, *British Academy of Management*, 18: 1-16
- CRESWELL, J.W. 2009. *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publication. Los Angeles.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. 1997. Narrative of Individual and Organizational Identities. In Hatch M.J. and Majken, S. (Eds) *Organizational Identity. A Reader*. 407-435. Oxford University Press.
- DALCO', P., GALDABINI, L. 2004. *Il teatro dell'assurdo*. Food Editore, Milano
- DANOVI, A., QUAGLI, A. 2008. *Gestione della crisi aziendale e dei processi di risanamento*. IPSOA Editore.
- DELSOLDATO, L., PINI, P. 2005 *Innovazione e partecipazione. I casi Barilla e Parmalat*. Ediesse srl Roma
- DI TORO, P. 1993. *L'Etica nella gestione d'impresa*. Cedam, Padova

- DOEPEL, D.G. 1991 Crisis management: the psychological dimension. *Industrial Crisis Quarterly*. 5, 177-188
- DRIVER, M. 2009. Struggling with Lack: A Lacanian Perspective on Organizational Identity. *Organization Studies*. 30, 55-72
- DUKERICH, J.E., KRAMER, R., PARKS, M.J. 1998 The dark side of organizational identification. In D.A. Whetten e P.C. Godfrey (Eds). *Identity in organizations. Building Theory through conversation*. 245-256. Thousand Oaks, Sage.
- DUTTON J.E., DUKERICH J.M. 1991. Keeping on eye on the mirror: the role of image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 : 517-554
- DUTTON J.E., DUKERICH J.M., HARQUAIL, J.M. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly* 39 , 239-263
- DUTTON J.E., DUKERICH J.M., SHORTELL, S.M. 2002. Beauty is in the eye of the Beholder: the impact of Organizational Identification , Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians *Administrative Science Quarterly* 42 , 507-533
- EISENHARDT, K.M. 1989. Building Theory from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14 (4) 532-550
- ELLIOTT E., DWECK C. 1988. Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 5-12
- ELLIOTT, D. 2009. The Failure of Organizational Learning from Crisis – A Matter of Life and Death? *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 17 (3) 157-168
- ELLMERS, N., DE GILDER, D., HASLAM, S.A. 2004 Motivating individuals and groups at work: a social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of management Review*, 29, 459-478
- ELSBACH, K.D. 1999. An expanded model of organizational identification. In B.M. Staw and R.I. Sutton (eds), *Research in Organizational Behavior*, 21: 163-200. Stamford, CT: JAI Press

- ELSBACH, K.D. 2006 *Organizational Perception Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. New Jersey. London
- ELSBACH, K.D., KRAMER, R.M. 1996 Members' responses to Organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. In Hatch M.J. and Majken, S. (Eds) *Organizational Identity. A Reader*. 469-509. Oxford University Press.
- ELSTAK, M.N., VAN RIEL C.B.M. 2005. Organizational identity change: an alliance between organizational identity and identification, *Academy of Management Best Conference Paper*
- FAZZALARI. D. 2004 *Come gestire le crisi e la patologia d'impresa*. Il Sole 24 Ore S.P.A. Milano.
- FESTINGER, L. 1957. A Theory of Social Comparison Processes. *Social Science Collections, SAGE*. 1, 117-140
- FIOL C.M., O'CONNOR, E.J. 2005. Identification in Face to Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, Jan/Feb 16 (1) 19-32
- FOREMAN, P., WETTEN D.A. 2002. Members' Identification with Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, vol.13 (6) 618-635
- FRANZINI, G. 2004. *Il crac Parmalat. Storia del crollo dell'Impero del latte*. Editori Riuniti, Roma.
- FULLER, J.B., HESTER, K., BARNETT, T., FREY, L., RELYEA, C., BEU, D. 2006. Perceived external prestige and internal respect: new insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59, 815-846
- GELLERMAN S.W. 1963 *Motivation and Productivity*, American Management Association, Inc.,
- GIDDENS, A. 2010. *Fondamenti di sociologia*. Il Mulino. Bologna
- GILARDONI A. 1994. Il Crisis Management, *Sinergie*, n.35
- GIOIA D.A. 1998. From Individual to Organizational Identity. In *Identity in organizations: Building Theory Through Conversations*. D.A. Whetten and P.C. Godfrey (eds), Part I, 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage

- GIOIA D.A., SCHULTZ M., CORLEY, K.G. 2000. Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*. 25.(1):63-81.
- GIOIA, D.A. 2002. Business education's role in the crisis of corporate confidence. *Academy of Management Executive*. 18 (3) 142-144.
- GIUDICI, E. 1997. *I mutamenti nelle relazioni impresa-ambiente*. Giuffrè Editore, Milano
- GIUDICI, E. 2010. *Economia e Gestione delle Imprese*. In corso di pubblicazione
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R.E., MCKEE, A. 2002. *Essere Leader*. RCS Libri spa, Milano
- GRANDI, R., MIANI, M. 2006. *L'impresa che comunica. Come creare valore in azienda con la comunicazione*. ISEDI, Torino, 2006
- GREEN, S. 1999 Understanding party Identification: A Social Identity Approach. *Political Psychology*. Vol. 20 (2) 393-402
- GRINBERG L. 1982 *Teoria de la identificaciòn*, Paidòs, Buenos Aires
- GRIX, J. 2002 *Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research Politics*. 22(3). 175-186
- GRUNBERG, L., MOORE, S., GREENBERG, E.S., 2006. Managers' reactions to implementing layoff: Relationship to health problems and withdrawal behavior. *Human Resource Management*. 45, 159-178
- GUATRI, L. 1985. *Crisi e risanamento delle imprese*. C.I.R.I. Giuffrè Editore, Milano
- GUATRI, L. 1988. *Trattato di economia delle aziende industriali*. Tomo secondo. E.G.E.A. SPA Milano
- GUATRI, L. 2001. *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*. EGEA, Milano
- GUNDEL S. 2005. Towards a New Typology of Crises, *Journal of contingencies and crisis management*, 13 (3): 106-115
- HAMBRICK, D.C., SCHECTER, S.M. 1983. Turnaround strategies for mature industrial-product business units. *Academy of Management Journal*. 26, 231-248

- HASLAM, S. A., ELLEMERS N. 2005. Social identity in industrial and organizational psychology: concepts, controversies and contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 39–118.
- HATCH M.J., SCHULTZ M. 2004 *Organizational identity: a reader*, New York, Oxford University Press
- HOFER, C.W. 1980. Turnaround strategies. *Journal of Business strategies*. 1(1), 19-31
- HORNSEY, M.J., 2007. Social Identity and Self-categorization Theory: A Historical Review. *Social and Personality Psychology Compass*. 2 (1) 204-222
- HUMPHREYS, M., BROWN A.D. 2002. Narratives of Organizational Identity and Identification: A Case Study of Hegemony and Resistance. *Organization Studies*, 2002 23/3 421-447
- HUTCHINS, H.M. 2008. What does HRD Know about organizational crisis management? Not Enough! Read on, *Advances in Developing Human Resources*, 10, 299-309
- HUTCHINS, H.M., WANG, J. 2008. Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 310-330
- IANNACONE, M. 2003. *Comunicazione integrate per piccole e medie imprese. Business to Business*. Franco Angeli, Milano
- INVERNIZZI E. 2006. *Manuale di relazioni pubbliche 2: le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill
- JAQUES, T. 2007 Issues management and crisis management. An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*. 33, 147-157
- JAQUES, T. 2009 Issues and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*. 35, 280-286
- JERVIS, G. 1998. Che cos'è l'identità? *Enciclopedia Multimediale delle scienze filosofiche*.
- KELMAN, H.C. 1961. Process of Opinion Change. *The Public Opinion Quarterly*, vol. 25 (1) 57-78

- KOVOOR-MISRA, S. 1995. A Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organizations: Some Critical Factors. *Technological Forecasting and Social Change*. 48, 143-160
- KOVOOR-MISRA, S. 2009. Understanding perceived organizational identity during crisis and change. A treat/opportunity framework. *Journal of Organizational Change Management*. 22, (5) 494-510
- KRAMER, R.M. 1991 Intergroup relations and organizational dilemmas. The role of categorization processes. L.L. Cunnings B.W. Staw (Eds) *Research in Organizational Behavior*. 13, 191-228
- KUHN, T.S. 1962. *The structure of Scientific Revolutions nella trad. It. La struttura delle Rivoluzioni Scientifiche*. Einaudi Editore S.P.A., Torino
- LAGADEC, P., 2002 *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*. Franco Angeli. Milano
- LAMBIN, J.J. 2008. *Market-Driven management. Marketing strategic e operativo*. McGraw-Hill. Milano.
- LEE, T.W. 1999. *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications. London
- LEWIS G. 2006. *Organizational Crisis management The Human Factor*, Auerbach Publications, NY
- LINSTEAD S., BREWIS J. 2007. Passion, Knowledge and Motivation: Ontologies and Desire. *Organization*, Vol. 14 (3): 351-371.
- LOKE, E. 2000. Motivation, cognition and action: An analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: An International Review*, 49: 408-429
- MACRÌ, D.M., TAGLIAVENTI, M.R. 2000. *La ricerca qualitative nelle organizzazioni*. Carocci Editore. Roma
- MAIZZA A. 2006. *La Gestione d'Impresa tra Vitalità e Rischio di Crisi*. Cacucci Editore. Bari
- MCCARTHY, J.F. 2008. Short Stories at Work: Storytelling as an Indicator of Organizational Commitment. *Group and Organization Management*. 33, 163-192



- McCONNELL A., DRENNAN, L. 2006. Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14 (2) 59-70.
- MCKINLEY, W., ZHAO, J., RUST K.G. 2000 A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *Academy of Management Review* 25 (1) 227-243.
- MEAD, G.H. 1934. The self: The "I" and the "Me". In Hatch M.J. and Majken, S. (Eds) *Organizational Identity. A Reader*. 30-34. Oxford University Press.
- MELÉ, D. 2008. *Integrating Ethics into Management*. *Journal of Business Ethics*. 78, 291-297
- MERCURIO, R., TESTA, F. 2000. *Organizzazione Assetto e relazioni nel sistema di Business*. Giappichelli Editore, Torino
- MILLER D. 1998. Organizational Pathology and Industrial Crisis. *Industrial Crisis Quarterly*. 2, 65-74
- MISHRA, A.K, SPREITZER G.M. 1998. Exploring how survivors respond to downsizing: the role of trust, empowerment, justice, and work redesign, *Academy of Management Review*, 23 (3) 567-588
- MITROFF I.I. WITH ANAGNOS G., 2001 *Managing Crisis Before They Happen*. AMACO, New York, NY.
- MITROFF I.I., PAUCHANT, 1988. Crisis Management: an integrated approach. Document special, Faculté des Sciences de l'Administration, pp.88-108
- MITROFF I.I., PAUCHANT, T.C., SHRIVASTAVA, P., 1988. The Structure of Man-made Organizational Crisis. *Technological Forecasting and Social Change*. 33, 83-107
- MITROFF I.I., SHRIVASTAVA, P., UDWAIA F.E. 1987. Effective Crisis Management. *The Academy of Management Executive*. Vol. 1 (3) 283-292
- MORELLI, M. 1997. *La comunicazione d'impresa e la promozione dell'immagine*. Franco Angeli, Milano
- NIXON, R.D., HITT, M., LEE H., JEONG, E. 2004. Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal* 25, 1121-1129

- NORSA, L. 2009. *Risk, Issue e Crisis Management. Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*. IPSOA Gruppo Wolters Kluwer. Italia.
- OLKKONEN M.E., LIPPONEN, J. 2006. Relationships Between Organizational Justice, Identification with Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. (100) 202-215
- PALMER I., KABANOFF. B., DUNFORD. R. 1997 Managerial accounts of downsizing. *Journal of Organizational Behavior*. vol. 18, 623-639
- PARKER T., MCKINLEY W. 2008. Layoff Agency, *Journal of Leadership and Organizational Studies*. vol. 15, n.1, 46-58
- PAUCHANT T., DOUVILLE, R. 1993. Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991 *Industrial and Environmental Crisis Quarterly* 7 (1), 43-66
- PAUCHANT T., MITROFF I.I. 1988. Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations you're your company's culture its own worst enemy in creating crises? *Industrial Crisis Quarterly* 2, 53-63
- PAUSA A., TOLVANEN, U. 2006. Organizational Identity and Trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.11 (2) 29-33
- PEARSON C.M., CLAIR G.A. 1998. Reframing crisis management, *Academy of Management Review*. 23.(1):59-76
- PEARSON C.M., MITROFF I.I. 1993. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *The Executive*. 7.(1) 48-59
- PENROSE, J.M. 2000 The role of perception in crisis planning. *Public Relation Review*. 26 (2), 155-171
- PERROW C., 1994. The Limits of Safety: The Enhancement of a Theory of Accidents. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 2 (4), 212-220
- PICCARDO C. 1995. *Empowerment, strategie di sviluppo organizzativo centrate sulla persona*. Raffaello Cortina Editore, Milano
- PINNA, R. 2001. *Presupposti e determinanti dell'identificazione nell'Impresa*. FrancoAngeli, Milano

- PRATT M.G. 1998. To be or not to be: Central question in organizational identification, in *Identity in organizations: Building Theory Through Conversations*. D.A. Whetten and P.C. Godfrey (eds), 162: 171-208. Thousand Oaks, CA: Sage
- QUAGLINO, G.P., CASAGRANDE, S., CASTELLANO A. 2002. *Gruppo di Lavoro Lavoro di Gruppo*. Raffaello Cortina Editore, Milano
- RAVASI, D., SCHULTZ, M. 2006 Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*. 49 (3) , 433-458
- REGER, R.T. 1998. A strategy conversation on the topic of organization identity, in *Identity in organizations: Building Theory through conversation*, D.A. Whetten and P.C. Godfrey (eds), 162: 161-164. Thousand Oaks, CA: Sage
- REGESTER, M., LARKIN, J. 2008. *Risk Issue and Crisis Management in Public Relations. A casebook of Best Practice*. Koganpage Editor, London.
- REICHER, S. 2004. The context of Social Identity: Domination, Resistance and Change. *Political Psychology*, 25(6): 921-945.
- REILLY, A.H. 2008. The role of Human Resource Development Competencies in Facilitating Effective Crisis Communication. *Advances in developing Human Resources*. 10 (3) 331-351
- ROSENTHAL, U. 2003. September, 11: public administration and the study of crisis and crisis management. *Administrative society*, 35 (2) , 129-143
- ROSENTHAL, U., KOUZMIN, A. 1993. Globalizing an Agenda for Contingencies and Crisis Management: An Editorial Statement. In *Crisis Management*. Boin, A., (Eds). 2008. Vol. I, 1-20 Sage Publications. London.
- ROUX-DUFORT, C. 2007 Is Crisis Management (Only) a Management of Exceptions? *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol.15 (2) 105-114
- RUSAW, A.C., RUSAW, M.F. 2008. The role of HRD in Integrated Crisis Management: A Public Sector Approach, *Advanced in Developing Human Resources*, 10, 380-396

- SANDIN, P. 2009. Approaches to Ethics for Corporate Crisis Management. *Journal of Business Ethics*. 87, 109-116
- SARCHIELLI, G. 1978. *La socializzazione al lavoro*. Il Mulino, Bologna
- SCHRODT, P. 2002. The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employee Perceptions of Culture and Identification in a Retail Sales Organizations. *Communication Studies* 53 (2) 189-202
- SCHULTZ, M., HATCH M.J., LARSEN M.H., (EDS). 2000. *The Expressive Organization: Identity, Reputation and Corporate Branding*. Oxford: Oxford University Press
- SCIARELLI, S. 1995. *La Crisis d'Impresa. Il percorso gestionale di risanamento nelle piccolo e medie imprese*. CEDAM, Padova
- SCOTT, C.R., CORMAN, S.R. & CHENEY, G. 1998. Development of a Structural Model of Identification in the *Organization*. *Communication Theory*. 8(3): 298-336.
- SHRIVASTAVA P. 1987 Crisis Communication. 1 (2), 2
- SHRIVASTAVA P. 1993 Crisis theory/practice: towards a sustainable future. *Organization Environment*. 7, 23-42
- SIMOLA, S. 2005. Concepts of Care in Organizational Crisis Prevention. *Journal of Business Ethics*. 62, 341-353
- SMITH D. 1990. Beyond contingency planning: towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*. 4, 263-275
- SNYDER, P., HALL, M., ROBERTSON, J., JASINSKI, T., MILLER, J.S. 2006. Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis. *Journal of Business Ethics*. 63, 371-383.
- SRONCE R., MCKINLEY W. 2006. Perceptions of Organizational Downsizing, *JLOS*, vol.12 n.4
- TACHER S.M., GREER, L.L. 2008. Does It Really Matter If You Recognize Who I Am? The Implications of Identity Comprehension for Individuals in Work Teams. *Journal of Management* vol.34 (1) 5-24
- TAJFEL H., 1981. *Human Groups and Social Categories*. *Studies in Social Psychology*, Cambridge University Press,

- TASHAKKORI, A., TEDDIE, C. 2008. *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications. London
- TEDESCHI-TOSCHI, A. 1993. *Crisi d'Impresa tra sistema e management. Per un approccio allo studio delle crisi aziendali*. EGEA, Milano
- TOMPKINS, P.K., CHENEY, G. 1983. Account analysis of organization. Decision making and identification. *Communication and organizations: an interpretative approach*. 123-146
- TOSI, H.L., PILATI M. 2006 *Comportamento Organizzativo*. Egea. Milano
- TURNER, J.C. 1985 Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior. *European Journal of social Psychology*. 9, 187-204
- TURNER, B.A. 1976. The Organizational and Interorganizational Development of Disasters. *Administrative Science Quarterly*. 21, 378-397. In Boin, 2008, *Crisis Management* Sage Publication
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, 2004 *Business Ethics A manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*. Washington, D.C. International Trade Administration.
- USAI, G. 2000. *L'efficienza nelle organizzazioni*, UTET, TORINO
- USAI, G. 2002. *Le organizzazioni nella complessità*. Cedam, Padova
- VAN DICK, R., GROJEAN M.W., CHRIST O., WIESEKE J. 2006. Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management* vol.17 pp. 283-301
- VAN DICK, R., WAGNER, U., STELLMACHER, J., CHRIST O. 2005. Category Saliency and Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Jun, 78, 273-285
- VAN DICK, R., WAGNER, U., STELLMACHER, J., CHRIST O., TISSINGTON P.A., 2005. To Be (Long) or Not to Be (long): Social Identification in Organizational Contexts. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 131 (3) 189-218

- VAN KNIPPENBERG D., VAN DICK, R., TAVARES S. 2007. Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal From the Job. *Journal of Applied Social Psychology*. vol.37 pp. 457-477
- WANG, J. 2008. Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management, *Advanced in Developing Human Resources*, 10, 425-445
- WHETTEN, D.A., GODFREY, P.C. 1998 *Building Theory Through Conversation*. Thousand Oaks, SAGE
- WHETTEN, D.A., LEWIS, D., MISCHEL, L. 1992 Towards an integrated model of organization identity. Paper presented at Academy of Management Meeting, Las Vegas.
- YIN R. K. 2003. *Case Study Research*. Design and Methods. Sage Publications, Inc.

#### **ARTICOLI DI QUOTIDIANI RIPRODOTTI**

Gli articoli riprodotti nella presente tesi di dottorato sono tratti rispettivamente da:

- ✓ Strage in India: La Repubblica, 12.05.1984
- ✓ Dirottatori uccidono due ostaggi: La Repubblica, 12.05.1984
- ✓ Attacco all'America: La Repubblica, 12.09.2001, Autore Ezio Mauro
- ✓ La Borsa bocchia il piano Fiat: La Repubblica, 12.12.2001, Autore Giovanni Pons.
- ✓ Il Collasso della Parmalat: La Repubblica, 20.12.2003, Autori: Federico Rampini e Massimo Giannini.

*Gli articoli sono stati riprodotti su concessione di: Ministero per i Beni e le Attività Culturali / Biblioteca Universitaria di Cagliari" Autorizzazione all'uso della riproduzione per soli fini di studio del 08.09.2010.*

## SITOGRAFIA

[www.parmalat.it](http://www.parmalat.it)

[www.parmalat.com](http://www.parmalat.com)

<http://harvardbusinessonline.org>

