

Flessibilità & Performance
2° Workshop dei Docenti e Ricercatori
di Organizzazione Aziendale
Università degli Studi di Padova, 1 e 2 febbraio 2001

**LA FLESSIBILITÀ DEI MODELLI ISTITUZIONALI E
DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI: LE COOPERATIVE
DI PRODUZIONE E DI LAVORO**

Andrea Pontiggia
*Dipartimento Impresa&Lavoro
Facoltà di Economia
Università di Cassino
Cassino*

Luigi Proserpio
*Istituto di Economia Aziendale
Università Commerciale L. Bocconi
Milano*

FLESSIBILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

1. Introduzione

Le cooperative sono tra i modelli istituzionali che presentano maggiori specificità nazionali; in molte nazioni la normativa regola in modo differente le possibilità di costituire delle cooperative. Il caso italiano è in questo senso emblematico del complesso processo di creazione di forme istituzionali attribuibili alle forme cooperative.

La varietà delle forme che la cooperazione ha assunto negli ultimi trent'anni in Italia è molto elevata. Si osservano cooperative in molti settori dei servizi, dell'edilizia, della produzione industriale, della grande distribuzione e del no-profit. Alcune cooperative contano poche decine di soci altre hanno una base sociale di alcune migliaia di soci. Alcune cooperative perseguono accanto alle finalità mutualistiche obiettivi di crescita economica e di successo competitivo. I modelli della cooperazione differiscono sensibilmente sia per quanto concerne i tratti istituzionali sia per le caratteristiche organizzative. Si può riassumere che le forme di cooperazione sono molto differenziate, occupano spazi di innovazione organizzativa significativi, sono fortemente radicate in un particolare territorio. I dati aggregati sul fenomeno della cooperazione confermano che dietro al modello di cooperazione ci sono differenze sostanziali, si è detto del settore d'attività, così come i meccanismi di regolazione dei rapporti tra i soci e il management, di elezione dei rappresentanti della proprietà, di ingresso dei nuovi soci. In questo scenario dove le differenze sembrano essere maggiori delle uniformità, un caso dei casi di maggiore interesse è rappresentato dalle cooperative di produzione e di lavoro (AROC, 1987). Le cooperative di questo tipo di maggiori dimensioni si concentrano in alcune aree, di particolare importanza quelle trentine e quelle imolesi. In entrambi i casi il movimento cooperativistico ha in questi ambiti geografici una lunga e consolidata tradizione che ha portato ad una forte identificazione tra territorio e cooperazione. Molte delle persone che oggi operano in queste cooperative costituiscono la seconda o la terza generazione di operatori. In particolare nel comprensorio di Imola, si contano alcuni degli esempi di cooperazione di

produzione e di lavoro più longevi e una forte concentrazione di cooperative di produzione e di lavoro, che si ispirano ad un modello che presenta delle marcate specificità.

Obiettivo di questo lavoro è di analizzare le peculiarità forti del modello cooperativo che emergono attraverso un'analisi qualitativa su 7 casi di cooperative imolesi. E' proposto un modello di interazione tra queste peculiarità supportato da un'estensiva analisi quantitativa tramite questionario e somministrata a 6 delle 7 cooperative di cui si è costruito il caso. I risultati consentono di evidenziare costrutti e relazioni costruiti appositamente per studiare il modello cooperativo, e di costruire una base razionalmente meglio motivata per le teorie sul comportamento delle persone nell'ambiente peculiare della cooperazione, finora scarsamente studiato con metodologie rigorose.

Le specificità istituzionali delle cooperative d'Imola sono state indagate in una ricerca che si è articolata in una prima fase di indagine qualitativa su un campione di aziende cooperative che si segnalano per il prolungato successo economico e competitivo e per la localizzazione geografica. La localizzazione nel comprensorio di Imola ha influenzato lo sviluppo dato il contesto dove le cooperative costituivano uno dei percorsi di sviluppo economico maggiormente favorito e dove la cultura cooperativistica e mutualistica è particolarmente forte e radicata. Le cooperative considerate operano in settori industriali molto differenziati, con dimensioni che variano dai circa 100 addetti ai 1600 addetti della cooperativa maggiore dimensione. Alcune cooperative sono a capo di un gruppo composto da aziende nazionali e internazionali. Tutte registrano risultati economici molto positivi, e negli ultimi anni segnano tassi di crescita superiori alla media dei propri settori. Per la maggior parte di queste cooperative il ciclo di internazionalizzazione è stato avviato con notevole successo, con l'apertura di unità organizzative all'esterno, o con l'acquisizione di unità produttive e commerciali all'estero.

2. Elementi unificanti delle cooperative di produzione e lavoro

Dall'analisi qualitativa emergono nei profili istituzionali e organizzativi alcuni tratti distintivi tra le cooperative di produzione e di lavoro considerate:

- non tutti i lavoratori sono soci. La base sociale corrisponde all'incirca al 30% degli occupati. A differenza di altre cooperative, le cooperative imolesi fin dalle origini presentano un rapporto tra soci e non soci stabile. Un tratto comune è la tendenza a separare nettamente le responsabilità sociali da quelle aziendali, la base sociale tende percentualmente a rimanere costante anche negli anni di maggiore sviluppo aziendale. Questa è una differenza sostanziale rispetto a modelli di cooperativa dove al momento dell'assunzione il lavoratore diventa socio.
- si diventa soci dopo un certo numero di anni. Coloro che intendono diventare soci devono presentare una domanda che viene vagliata dal Consiglio di Amministrazione e poi portata all'approvazione dell'Assemblea dei soci. Pur con differenze limitate nella durata del periodo precedente alla presentazione della domanda (da 3 a 7 anni) in tutte le cooperative del campione l'ingresso di nuovi soci è basato su un meccanismo di cooptazione. Nel processo di valutazione concorrono diversi parametri: dalla prestazione individuale fornita al livello di interiorizzazione dei valori della cooperazione, fino a considerare alcuni tratti della personalità del candidato. Il periodo precedente all'ingresso nella base sociale è considerato come parte integrante di un percorso di sviluppo individuale.
- ai soci vengono richiesti comportamenti e attaccamento all'azienda. Solo una percentuale inferiore al 10% delle domande di ingresso alla base sociale viene accolta e nelle decisioni di valutazione dei candidati si fa esplicito riferimento a comportamenti che dimostrino il senso di appartenenza e di coinvolgimento personale, oltre ad una profonda dedizione all'azienda. Si verifica frequentemente che persone giudicate competenti e con un elevato livello di prestazione siano scartate in quanto ritenute non sufficientemente coinvolte o devianti rispetto ai valori prevalenti. Non di rado coloro che intendono diventare soci devono presentare per più anni la domanda.
- il consiglio di amministrazione non è composto da dirigenti. Negli organi di rappresentanza della proprietà sono eletti i soci che non hanno la qualifica di dirigenti.

In taluni casi tale indicazione è rafforzata dalle norme dello statuto che impediscono l'eligibilità ai dirigenti. Tra le motivazioni adottate c'è l'esigenza di tener disgiunte le prerogative di controllo e di indirizzo istituzionale dalle responsabilità gestionali.

Differente è la possibilità di essere dirigenti e insieme soci, possibilità prevista in alcune cooperative e comunque sempre regolamentata.

- la carriera si svolge per lo più all'interno della stessa azienda. I dati sull'anzianità aziendale mostrano una forte propensione a rimanere per lungo tempo all'interno della cooperativa. I percorsi di carriera all'interno sono privilegiati rispetto alle assunzioni di personale dall'esterno per la copertura delle posizioni di maggiore responsabilità. Le assunzioni tendono ad avvenire con persone provenienti dal comprensorio di Imola.
- forte capitalizzazione. Le disposizioni in materia di tassazione degli utili e di costituzione di riserve contribuisce ad una sensibile capitalizzazione delle aziende.
- posizione competitiva di leadership. Tutte le cooperative del campione hanno una presenza competitiva molto forte e hanno completato almeno nella maggior parte dei casi un percorso di internazionalizzazione, costruendo delle unità nei principali mercati esterni. La crescita è avvenuta tramite acquisizioni, dove la capogruppo rimane la cooperativa.
- forte attaccamento al territorio. Il senso di appartenenza all'azienda non è disgiunto dalle azioni intraprese dalle cooperative a supporto di iniziative di pubblica utilità per il territorio. La presenza delle cooperative riguarda molte delle attività sociali e culturali svolte nel comprensorio imolese.
- diffusione dei valori della cooperazione. L'attenzione prestata alla diffusione dei valori tradizionali della cooperazione sono oggetto di azioni promosse dai Consigli di Amministrazione, soprattutto per sensibilizzare le generazioni dei giovani e per accrescere l'attrattività delle cooperative rispetto ad altre forme istituzionali.

Supportati dalla letteratura e attraverso la nostra analisi qualitativa di tipo esplorativo, abbiamo raggruppato in costrutti ben identificabili gli elementi di similarità riscontrabili nelle diverse

cooperative della ricerca. Il modello che si propone prende le mosse dal costrutto che meglio caratterizza le aziende cooperative della nostra indagine (attaccamento verso l'istituzione) e prosegue cercando di spiegare le componenti di questo costrutto e le relazioni che con esso intercorrono.

3. Attaccamento verso l'istituzione: un fattore distintivo

Per attaccamento all'impresa si intende un concetto complesso, costituito da almeno tre dimensioni: la fedeltà del lavoratore all'impresa, l'aspettativa di un legame durevole con l'impresa e la fiducia nell'impresa stessa (Shapiro e Kirkman, 1999). Queste tre dimensioni sembrano fortemente caratterizzanti il contesto cooperativo (AROC, 1987). Ciò deriva dalla forma istituzionale tipica di queste imprese. E' stato, infatti, dimostrato che in presenza di livelli di partecipazione più alta il legame dei lavoratori con l'impresa tende ad aumentare (Kirkman e Rosen 1999).

Un grado particolarmente elevato di fiducia e identificazione è stato registrato anche dalla nostra analisi qualitativa. In tutti i 7 casi sviluppati, infatti, il legame fra il lavoratore e la cooperativa emerge come tema dominante e sembra connotato di valenze e intensità specifiche. In particolare, a valore di esempio, i lavoratori sostengono di aspettarsi di lavorare tutta la vita per la stessa cooperativa. Molti ritengono che non esistano luoghi di lavoro migliori del comprensorio di cooperative imolesi. La maggior parte degli intervistati è convinta che lavorare per una cooperativa sia una notevole fonte di prestigio personale.

3.1 Determinanti dell'attaccamento istituzionale: le ipotesi di ricerca

Le determinanti rinvenute in letteratura dell'attaccamento verso un'istituzione sono numerose e solo in parte sovrapponibili con quelle che sembrano emergere nei casi di questa ricerca. Le caratteristiche più rilevanti collegabili all'attaccamento nei 7 casi sembrano essere: Comunicazione, Cultura Cooperativa, Equità, Socializzazione, Pressione sui Risultati e Trasparenza.

3.1.1 Comunicazione

Dalle interviste fatte per la costruzione dei casi, emerge che la cooperativa è un delicato equilibrio di informazioni possedute dai vari attori che permettono di mantenere in equilibrio la parte manageriale con il consiglio di amministrazione e la base sociale. Uno degli strumenti importanti di cui la cooperativa dispone per bilanciare i poteri è la comunicazione istituzionale nei confronti dei suoi membri. Il questionario somministrato ai dipendenti delle cooperative mappa la comunicazione istituzionale interna a due livelli: informazioni riguardanti l'azienda nel suo insieme; informazioni riguardanti le sue parti più operative dove i dipendenti effettivamente svolgono la loro mansione. Si ipotizza, dunque, che:

Hp1: L'attaccamento verso l'istituzione è positivamente influenzato dalla comunicazione esistente all'interno dell'impresa.

3.1.2 Cultura cooperativa

Studi empirici hanno dimostrato che la fedeltà all'impresa e l'identificazione sono tipiche dei contesti che investono sullo sviluppo di un insieme di valori e credenze comuni (Tetrick, 1995). In particolare, la presenza di una cultura con dei valori comuni spinge i membri di una organizzazione a sviluppare delle attitudini direttamente connesse alla manifestazione di attaccamento verso l'istituzione (Newton e Shore, 1992). Tutti i contesti cooperativi da noi esaminati sembrano caratterizzarsi per una cultura forte. Le persone dichiarano che i valori della cooperazione hanno un'elevata pervasività nei confronti dell'ambiente in cui lavorano e che sono sostanzialmente coincidenti con i loro valori personali. Ci aspettiamo, quindi, che questa cultura sia una delle determinanti dell'elevato livello di attaccamento all'impresa. Di qui,

Hp2: L'attaccamento verso l'istituzione è positivamente influenzato dal livello di cultura cooperativa esistente all'interno dell'impresa.

3.1.3 Equità

Sembra sensato chiedersi se in una cooperativa relazione individuo-azienda assuma contorni particolari dettati dal particolare assetto istituzionale oppure sia da esso poco influenzata. Il

questionario prevede una serie di item raggruppabili nel costrutto Equità, e in grado di mappare la percezione degli individui riguardo le eventuali particolarità di gestione della base sociale nei confronti di personale non socio e la diffusione e l'influenza nella gestione dei valori peculiari eventualmente attribuibili ad una cooperativa. Si può ipotizzare che:

Hp3: L'attaccamento verso l'istituzione è negativamente influenzato dalla differenziazione di trattamento fra soci e non soci.

3.1.4 Socializzazione

Nella letteratura di management, la socializzazione è un concetto legato alle prestazioni dell'organizzazione. E' dato per acquisito che la fiducia nelle persone all'interno dell'azienda aumenti l'efficienza di trasformazione delle risorse, la diffusione del knowledge, l'efficacia dell'apprendimento. La fiducia nell'azienda è fonte di miglior clima interno, di maggiori energie usate dalle persone per fare fronte ai problemi da risolvere, e così via.

Le cooperative sono caratterizzate, si è visto, da una evidente presenza di valori peculiari, diffusi e condivisi. In questa sede si ipotizza che le cooperative siano, per le loro particolari caratteristiche, un luogo in cui sia facile formare un capitale di fiducia nei confronti dell'organizzazione e delle persone che lavorano al suo interno.

La presenza di un elevato capitale fiduciario, se confermata, consente di supportare l'ipotizzata presenza di un punto di forza peculiare per queste organizzazioni.

Hp4: L'attaccamento verso l'istituzione è positivamente influenzato dal livello di socializzazione interna.

3.1.5 Pressione sui risultati

Le analisi condotte sembrano supportare l'esistenza di un "ambiente cooperativo" caratterizzato da peculiarità quali una forte cultura cooperativa e una differenziazione di percezioni tra gli appartenenti e i non appartenenti alla base sociale. L'ambiente è inoltre caratterizzato da elevata fiducia nelle persone che guidano l'azienda e nei colleghi, oltre che nell'azienda in generale.

Date queste caratteristiche ambientali, sembra lecito spingersi oltre, ipotizzando che questo ambiente sia organizzativamente un contesto "protetto", in cui la pressione sui risultati sia

percepita come tendenzialmente bassa e in cui la trasparenza delle regole non giochi un ruolo fondamentale perché sostituita dai meccanismi di fiducia. In questo paper, pressione sui risultati è definita come l'insieme delle richieste aziendali/ambientali in grado di modificare il modo di lavoro delle persone nell'azienda. Le domande riguardano l'impegno richiesto sul luogo di lavoro, l'incremento atteso di prestazioni, la necessità di conformarsi ad alcuni comportamenti attesi. La relazione attesa con la variabile dipendente è:

Hp5: L'attaccamento verso l'istituzione è negativamente influenzato dal livello di pressione sui risultati.

3.1.6 Trasparenza

Il costrutto della trasparenza è definibile come il grado di chiarezza esistente in azienda tra contributi forniti dal singolo alla vita aziendale e ricompense che la persona riceve dall'azienda stessa. In una azienda non cooperativa, le attese riguardo la trasparenza sono molto elevate, e possono influenzare in modo particolarmente forte il rapporto organizzazione-subordinato. Una domanda interessante per un'impresa cooperativa è se la trasparenza riveste o meno la stessa importanza rispetto ad una SpA. L'ipotesi potrebbe essere che, dato il clima di fiducia nei confronti di persone e azienda, non sia necessario avere un livello di trasparenza formale particolarmente elevato perché gli individui sono comunque sicuri che nel lungo periodo saranno ricompensati giustamente e non si attendono un'equità di tipo istantaneo.

Hp6: L'attaccamento verso l'istituzione è positivamente influenzato dalla trasparenza nella gestione delle persone.

4. Campione e costruzione delle misure

Il campione della analisi quantitativa è costituito da 6 delle 7 cooperative di cui si è costruito il caso aziendale. Il questionario non assistito è stato somministrato a ognuno dei dipendenti delle cooperative selezionate. I questionari ritornati sono 1571 (86% del totale distribuito), un dato fortemente favorevole e nettamente superiore al tasso di risposta medio dei questionari sia informativi che a supporto di ricerche scientifiche. Un altro dato di grande rilevanza è la bassa

percentuale di risposte mancate all'interno di ogni singolo questionario compilato e ritornato; in media la percentuale dei missing value è minore del 15%. Il dato sulle risposte totali, incrociato con quest'ultimo, consente di affermare che la qualità dei dati raccolti in termini di non distorsione della popolazione è ottima.

Scale con molteplici *item* sono state sviluppate per tutti i costrutti, al fine di assicurare la validità e l'affidabilità del sistema di misura. Un'ampia review di letteratura ha permesso la generazione iniziale degli *item* da attribuire ad ogni costrutto. Consultazioni con lavoratori delle cooperative e con esperti del settore hanno permesso di ridefinire i costrutti, selezionando gli *item* più adeguati.

Per tutti gli *item* è stata utilizzata una scala di Likert a cinque valori: 1 = Completamente disaccordo, 2 = Abbastanza contrario, 3 = Né contrario né d'accordo, 4 = Abbastanza d'accordo, 5 = Completamente d'accordo.

Seguendo quanto specificato da Nunnally (1978), i punteggi dei costrutti sono stati computati sommando i valori standardizzati per ogni *item*.

4.1 Affidabilità del sistema di misura

La tabella 1 sintetizza i risultati delle analisi di affidabilità condotte su tutte le misure considerate. La *convergent validity* è stata valutata separatamente per ogni costrutto (Gerbing & Anderson, 1988). L'alpha di Cronbach è utilizzata come principale misura di affidabilità (Nunnally, 1978). Su questa misura tutti costrutti presentano valori adeguati: tutti i costrutti, tranne uno, hanno un'alpha maggiore di .70, fornendo quindi un elevato livello di affidabilità per svolgere test inferenziali.

L'unidimensionalità delle 10 scale è stata controllata attraverso una factor analysis e il calcolo dei coefficienti theta (Carmines e Zeller, 1979). L'unidimensionalità sembra più che adeguata. Lo stesso si può affermare per le assunzioni di ragionevole normalità nella distribuzione dei costrutti (si vedano le misure di *kurtosis* e *skewness* nella tabella 1).

Tabella 1: le misure

Costrutto	Descrizione	Cronbach α	Item	Valid N	Avg. Inter item Corr.	Skewness	Kurtosis
1 Attaccamento all'azienda	Grado di coinvolgimento delle persone nell'azienda	.914	10	1472	.51	-.80	-.59
2 Comunicazione	Disponibilità di informazioni aziendali e di sottounità organizzativa	.921	8	1443	.59	-.22	-.66
3 Cultura cooperativa	Aderenza ai valori della cooperazione	.681	11	1403	.16	-.03	.31
4 Equità	Differenza di status e trattamento tra soci e non soci	.706	10	1361	.19	.07	.36
5 Socializzazione	Commitment verso i colleghi e fiducia in colleghi e superiori	.834	8	1317	.38	-.15	-.11
6 Pressione sui risultati	Spinta dell'azienda a migliorare le prestazioni delle persone	.702	7	1398	.25	-.41	-.05
7 Trasparenza	Facilità di lettura dei meccanismi di gestione del personale	.727	4	1488	.40	.00	-.61

Anche la correlazione tra i costrutti è adeguata per l'utilizzo di un modello previsivo lineare (Tabella 2).

Tabella 2: Correlazioni tra la variabile dipendente, le variabili indipendenti (casewise)

	1	2	3	4	5	6	7
1 Attaccamento all'azienda	1.00						
2 Comunicazione	.55	1.00					
3 Cultura cooperativa	.55	.49	1.00				
4 Equità	-.12	-.01	-.18	1.00			
5 Socializzazione	.66	.55	.53	-.07	1.00		
6 Pressione sui risultati	.65	.55	.55	-.16	.62	1.00	
7 Trasparenza	.53	.58	.54	-.02	.59	.63	1.00

5. Analisi

Al fine di testare le ipotesi presentate, il metodo di analisi prescelto è la regressione multipla con il seguente modello:

$$\begin{aligned} \text{Attaccamento all'azienda} = & \beta_0 + \beta_1 \text{ Comunicazione} + \beta_2 \text{ Cultura Cooperativa} + \beta_3 \text{ Equità} + \\ & \beta_4 \text{ Socializzazione} + \beta_5 \text{ Pressione sui risultati} + \beta_{c1} \text{ Control Variable1} + \beta_{c2} \text{ Control Variable2} \\ & + \beta_{c3} \text{ Control Variable3} + \beta_{c4} \text{ Control Variable4} + \beta_{c5} \text{ Control Variable5} \end{aligned}$$

L'attaccamento all'azienda è la variabile dipendente. Comunicazione, Cultura cooperativa, Equità, Socializzazione, Pressione sui risultati e Trasparenza sono i predittori considerati. La variabile di controllo è l'appartenenza o meno (dummy) ad una cooperativa piuttosto che ad un'altra.

Il modello 1 include solamente le variabili indipendenti non di controllo; il modello 2 aggiunge anche la variabile di controllo.

5.1 Risultati

La tabella 3 presenta i risultati dei modelli 1 e 2.

Il modello 1 è fortemente significativo, con un Adjusted R-square di .574.

I coefficienti della comunicazione (β_1), della cultura cooperativa (β_2), della socializzazione (β_4) e sono fortemente significativi e rappresentano rispettivamente un test delle ipotesi Hp1, Hp2 e Hp4. All'aumentare della socializzazione, del livello di comunicazione interna e della cultura cooperativa, l'attaccamento verso l'impresa cresce. Non significativi sono i coefficienti della variabile di equità (β_3) e di quella di trasparenza (β_6). Non trovano, quindi supporto le ipotesi Hp3 e Hp6. Non si registra una relazione forte fra l'attaccamento verso l'azienda e la presenza di una gestione del personale trasparente e di differenziazione fra soci e non soci. Il dato relativo alla pressione sui risultati (β_5) è significativo e di elevata intensità, ma contrario alla direzione ipotizzata nell'ipotesi Hp5.

Tabella 3: Regressione dell'Attaccamento all'azienda

	Modello 1	Modello 2
Comunicazione	.131** (4.796)	.136** (5.000)
Cultura cooperativa	.150** (5.625)	.156** (5.786)
Equità	-.33 (-1.573)	-.005 (-.240)
Socializzazione	.331** (11.500)	.312** (10.872)
Pressione sui risultati	.305** (10.163)	.309** (10.367)
Trasparenza	-.016 (-.539)	.005 (.170)
Firm dummies		
Cooperativa 1		-.021 (-.511)
Cooperativa 2		.003 (.082)
Cooperativa 3		.068 (1.622)
Cooperativa 4		-.072* (-2.198)
Cooperativa 5		-.004 (-.171)
R-square	.576	.588
Adj. R-square	.574	.583
Valid N	1053	1053

Note alla tabella

t-value in parentesi

** Significant at 1% level, * Significant at 5% level

Il modello 2 introduce le variabili di controllo dell'appartenenza a una specifica cooperativa, che però non sono significative in quattro casi su cinque. Si può quindi ragionevolmente concludere che l'appartenere a cooperative differenti non porta ad impatti significativi nella relazione tra attaccamento all'azienda e le altre variabili. In più, confrontando i coefficienti del modello 2 con quelli del modello 1 riguardo alle variabili indipendenti non di controllo, si evidenzia l'assoluta invarianza di questi ultimi. Questo risultato mette in mostra un'ottima

robustezza dei risultati in questa particolare situazione, e la conferma del rigetto o del supporto alle ipotesi evidenziata in precedenza.

6. Commento ai risultati

Attraverso l'analisi di regressione, siamo in grado di individuare quali parti del modello teorico proposto siano effettivamente supportate dai dati e in grado di impattare in modo significativo sulla variabile dipendente.

L'analisi corrobora l'ipotesi che l'attaccamento all'azienda cooperativa è influenzato in maniera particolarmente significativa dall'esistenza di fenomeni di elevata socializzazione interna.

Questo dato non sorprende, ed è in linea con quanto riscontrato nella teoria e nell'analisi qualitativa delle realtà cooperative attraverso i casi descrittivi. Certamente anche la relazione positiva tra cultura cooperativa e attaccamento rientra nelle aspettative del modello.

Sorprendono i coefficienti delle variabili equità e trasparenza, comunque non significativi e addirittura di segno negativo. L'attaccamento alla cooperativa non sembra essere influenzato da equità e trasparenza. L'interpretazione che si vuole dare a questa debolezza di relazione si basa sulle particolarità istituzionali della cooperativa già evidenziate (Baglioni & Catino, 1996; Casadio, 1996). In particolare le relazioni tra persone si basano più su meccanismi di fiducia che su relazioni tipicamente di mercato interno del lavoro (Whetten & Godfrey, 1998). Per questo motivo i lavoratori delle cooperative potrebbero aver assegnato a costrutti quali la trasparenza delle regole e l'equità di trattamento tra soci e non soci un ruolo marginale rispetto a regole non scritte che regolano il funzionamento della cooperazione. Il dato relativo alla pressione sui risultati è di interessante interpretazione perché è contrario alla relazione ipotizzata e ha un coefficiente caratterizzato da un peso elevato (0,305 nel modello 1). Grazie alle statistiche descrittive degli item che compongono il costrutto Pressione sui risultati si può affermare che l'ambiente della cooperativa non sia un ambiente particolarmente protetto; la regressione consente di inferire che la pressione sui risultati generi un maggiore coinvolgimento emotivo dei partecipanti, che cercano di motivarsi in questo modo per raggiungere un obiettivo comune.

Il modello 2 introduce un'interessante prospettiva all'analisi che merita di essere ampiamente discussa. Nell'analisi qualitativa abbiamo trovato evidenza di numerosi elementi che differenziano in parte la forma istituzionale delle cooperative analizzate. Il modello 2 consente di verificare se queste divergenze impattino o meno sulla relazione fondamentale testata col modello 1.

Le differenze più significative sembrano riguardare due aspetti: l'entità della quota sociale e il grado di propensione al rischio dei membri della cooperativa. Inoltre, emerge che i soci possono avere un'incidenza relativa sul totale dei dipendenti molto diversa da azienda ad azienda. E questo dipende soprattutto dalle politiche di accesso adottate. I meccanismi di accesso significativamente differenziali sembrano due:

- costo dell'essere socio (consistenza della quota da versare, attese sulla rivalutazione del capitale o sulla distribuzione dell'utile...)
- livello di selezione dei potenziali/effettivi soci (n° di anni necessari per poter essere socio, livello di prestazione richiesto, commitment richiesto, capacità potenziali, livello di istituzionalizzazione del candidato...)

Le differenze nella numerosità dei soci determinano differenze anche nella possibilità di usare alcuni strumenti di gestione del personale. Ad esempio, se i soci non raggiungono numeri troppo elevati, è possibile dare luogo a programmi di formazione che consentano al socio di appropriarsi delle conoscenze minime necessarie, perlomeno in termini di conoscenza del bilancio. Se i programmi di formazione vengono estesi anche al presidente e ai suoi potenziali successori (con formazione, affiancamento...), si riesce ad ottenere un modello di *governance* in cui i soci e i membri del Consiglio di Amministrazione hanno la percezione della necessità di un management forte, e le conoscenze necessarie per rapportarsi su un piano di parità con la dirigenza.

Inoltre, la possibilità di aumentare la base sociale e inserire nuovi soci è un meccanismo potente di gestione motivazionale. Per i dipendenti con possibilità di carriera non elevate, essere soci

consente un arricchimento forte dei contenuti del proprio lavoro. D'altronde, l'esigenza di un numero elevato di dipendenti, di diventare socio, contrasta con la necessità di avere una base sociale di qualità, necessaria per lo sviluppo aziendale.

Le cooperative, quindi, in grado di selezionare numerosi nuovi soci a scadenze ravvicinate dispongono di un meccanismo di motivazione rilevante, ma possono intervenire negativamente sulla composizione della base sociale.

Date queste rilevanti differenze emerse si sarebbe potuto ipotizzare che le relazioni tra attaccamento all'azienda e sue determinanti potessero variare per le diverse cooperative. In realtà, il modello 2 mostra che le relazioni registrate con il modello 1 sono stabili, cioè generalmente valide per le 6 cooperative del campione. Infatti, le variabili *dummy* di impresa aggiunte nel modello 2 di regressione non sono significative nel loro insieme e la loro introduzione non determina variazioni significative dei coefficienti delle variabili indipendenti. Si può concludere che gli elementi di comunanza hanno un impatto maggiore delle pur registrate differenze istituzionali.

Il modello presentato vuole contribuire alla comprensione delle particolarità istituzionali della cooperativa, e lo fa prendendo le mosse da un'analisi qualitativa approfondita che ne definisce gli elementi di base in modo parzialmente *grounded*. Il modello cerca di porre in una prospettiva unitaria quelle che sono le determinanti della caratteristica di cooperativa emersa come la più importante e peculiare nelle interviste: l'attaccamento all'impresa.

Le spiegazioni fornite tramite un modello di regressione consentono di supportare alcune ipotesi fatte nella relazione tra costrutti, spiegando così le possibili determinanti dell'attaccamento all'impresa, e quindi delle peculiarità dell'assetto cooperativo rispetto agli altri. In più, sempre grazie alla regressione, si può arguire che le differenze interaziendali sono meno importanti delle similarità nell'assetto cooperativo per spiegare il funzionamento di queste imprese (ovviamente rispetto alla relazione da noi testata).

Ricerche future potranno aiutare a comprendere come le determinanti peculiari degli assetti cooperativi possano influenzare i risultati economici e competitivi, offrendo una chiave di

lettura delle condizioni organizzative necessarie per la replicazione di alcuni aspetti della cooperazione in altri contesti istituzionali.

7. Bibliografia

- Aiken, L. S., & West, S. G., 1991. Multiple regression: testing and interpreting interactions. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Armor, D. J., 1974. Theta Reliability and Factor Scaling. In H. L. Costner (Ed.), *Sociological Methodology 1973-1974* (pp. 17-50). San Francisco: Jossey-Bass.
- AROC, 1987. *Organizzare l'autogestione*, Atti del convegno CIR, Editrice Emilia Romagna, Bologna.
- Baglioni G. & M. Catino, 1996. *Operai e ingegneri. Cooperazione e partecipazione nel distretto di Imola*. Il Mulino, Bologna.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A., 1979. *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills: SAGE.
- Casadio Q., 1996. *Uomini insieme. Storia delle cooperative Imolesi*, Editrice la Mandragora.
- Curall, S., & Judge, T., 1995. Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 151-170.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C., 1988. An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, XXV(May), 186-192.
- Huber G.P. & A.H. Van de Ven, 1995. *Longitudinal field research methods*, Sage.
- Irschhorn L., 1996. *Beyond mechanization: Work and technology in a post industrial age*. Mit Press, Cambridge (MA).
- Kirkman B.L. & B. Rosen, 1999. Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal* Vol. 42, 58-74.
- Meindl J.R., C. Stubbart & J.F. Porrac (Eds), 1996. *Cognition within and between organizations*, Sage.
- Nahapiet, P., & Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 32(2), 242-257.
- Newton L.A. & L.M. Shore, 1992. A model of union membership: Instrumentality, commitment and opposition. *Academy of management review*, 17. 275-298.
- Nunnally, J. C., 1978. *Psychometric Theory (Second Edition ed.)*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Tetrick L.E., 1995. Developing and mantaining union commitment: a theoretical framework, *Journal of Organizational Behavior*, 16. 583-596.

Tsai, W., & Ghoshal, S., 1998. Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.

Whetten D.A. & P.C. Godfrey (Eds), 1998. *Identity in organizations*, Sage.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V., 1998. Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.

Zeller, R. A., & Carmines, E. G., 1980. *Measurement in the social sciences: The link between theory and data*. Cambridge: Cambridge University Press.