

# **CAMBIAMENTO E CONFLITTO INTERPRETATIVO IN UNA PICCOLA BANCA: IL RUOLO DELLE RISORSE IRREVERSIBILI**

Matteo Bonifacio<sup>1</sup>, Diego Ponte<sup>2</sup>, Elena Tonetta<sup>1</sup>

*matteo.bonifacio@unitn.it, diego.ponte@unitn.it, elenatonetta@virgilio.it*

<sup>1</sup>Dipartimento di Informatica e Studi Aziendali,

<sup>2</sup>Dipartimento di Scienze Cognitive e della Formazione

Università degli Studi di Trento

## ***Introduzione***

Cyert e March (1963) portano il tema del conflitto organizzativo da fattore d'attrito che il management può e deve superare, ad aspetto intrinseco ed irrinunciabile della vita organizzativa. Non solo il conflitto esprime la non completa commensurabilità degli obiettivi che i diversi attori cercano di realizzare attraverso l'organizzazione, ma il management stesso è visto come parte in causa di questo conflitto, essendo a sua volta portatore di obiettivi ed interessi specifici che possono confliggere con quelli propri di altri stakeholders (Pfeffer e Salancik, 1978). A questa lettura pragmatica o politica del conflitto è andata affiancandosi una lettura semantica secondo cui il conflitto deriva dal fatto che gli attori sviluppano interpretazioni diverse e spesso incommensurabili della realtà (Dougherty, 1992). Il problema non è quindi riconducibile ad un qualche interesse oggettivo dei diversi attori, ma all'interpretazione soggettiva che questi sviluppano dei propri interessi. Ne discende che il conflitto può essere risolto modificando e influenzando le interpretazioni dei soggetti per giungere a schemi condivisi o quantomeno compatibili.

Questo contributo vuole mostrare che la lettura semantica del conflitto non è una posizione alternativa a quella politica; piuttosto, il conflitto semantico può essere letto come il tentativo di legittimare, sul piano astratto delle idee, un conflitto che in realtà accade sul piano concreto degli interessi (Carlile, 2004). Si vuole mostrare, tramite un caso di studio reale, che le teorie interpretative dei soggetti (aspetto semantico) possono essere utilmente viste come giustificazioni a posteriori dei propri interessi, e come questi possano essere più precisamente descritti come il tentativo di preservare o

attivare mondi all'interno dei quali i propri costi affondati non diventino inutili (aspetto politico).

### ***Teorie sul cambiamento interpretativo***

Diversi approcci in campo organizzativo affrontano il problema del cambiamento degli schemi interpretativi (qui denominati teorie interpretative o, più semplicemente teorie). Qui ci si focalizzerà su quegli approcci che hanno analizzato tale problema come un'attività endogena prodotta dai soggetti secondo cui il cambiamento non è guidato da un parametro di correttezza esterno, ma da un processo interno al soggetto conoscitore. In linea generale, gli approcci che appartengono a quest'ultimo filone mostrano come le teorie si modificano al fine di essere coerenti con le azioni effettuate in passato dal soggetto (Conlon & McLean Parks, 1987; Weick, 2000). Questo modello di ragionamento è stato denominato razionalità retrospettiva (March, 1994). A causa della diversità degli filoni di studio che l'hanno analizzata, la razionalità retrospettiva, non offre dei chiari ed univoci spunti predittivi né tanto meno normativi. Infatti, dal primo punto di vista non è chiaro in quali condizioni i soggetti sono più propensi a razionalizzare le azioni passate. Dal secondo punto di vista non è chiaro se sia più o meno razionale tale processo. Questo articolo sostiene che la risposta a tali domande risiede nel mancato contatto tra due importanti filoni di studio che in letteratura hanno analizzato la razionalità retrospettiva; il filone del sensemaking ed il filone di studi sul sunk cost effect.

Il filone legato al sensemaking, tendente ad una visione simbolico-interpretativa dei processi decisionali, considera il ragionamento retrospettivo come un processo razionale e plausibile in condizioni di ambiguità (March, 1994; Weick, 1995). Quando il mondo è equivoco e manipolabile, è legittimo produrre un modello interpretativo capace di giustificare l'azione passata in quanto esiste l'opportunità di costruire mondi alternativi a rendere tale ragionamento plausibile.

Il secondo filone che analizza la razionalità retrospettiva è quello degli studi compiuti sul sunk cost effect. In particolare si mostra come un elemento rilevante nell'attivazione di un ragionamento retrospettivo sia dato dal fatto che il soggetto ha investito in una qualche risorsa in modo irreversibile (Arkes & Blumer, 1984; Boehne & Paese 2000).

Le due prospettive sul ragionamento a posteriori possono essere utilmente considerate in modo complementare. Tale collegamento è offerto dalla Decision Dilemma Theory

(DDT) la quale lega esplicitamente i processi di sensemaking in condizioni d'ambiguità e il ragionamento affetto da costi affondati (Bowen, 1987; Hantula & Bragger, 1999). In particolare la DDT afferma che la considerazione dei costi affondati nel processo di ragionamento è normativamente giustificabile in condizioni di ambiguità poiché il soggetto può "attivare" mondi che, a posteriori, sono coerenti rispetto all'uso delle risorse irreversibili. Partendo dagli spunti mai profondamente sviluppati della DDT, la tesi qui proposta è la seguente: il ragionamento "sulla teoria" è un processo di razionalizzazione di azioni passate guidato dalla considerazione dell'irreversibilità di tali azioni. Inoltre, assumendo che le decisioni avvengono in condizioni di ambiguità, tale strategia è normativamente legittima. Infatti in condizioni ambigue è plausibile "teorizzare" mondi coerenti rispetto all'uso delle risorse che non si possono recuperare in quanto tali mondi possono, in linea di principio, essere attivati attraverso l'azione. Dal punto di vista del conflitto, questa prospettiva ci porta ad ipotizzare che il conflitto interpretativo possa essere visto come il tentativo di risolvere, sul terreno delle idee, un contrasto che in realtà ha origine nel terreno degli interessi. Come proposto da Carlile (2002; 2004), dietro ad che attiene alla sfera delle interpretazioni (semantico) può nascondersi un conflitto che attiene alla sfera degli interessi (pragmatico).

L'ipotesi qui sostenuta è che gli interessi in gioco possano essere più proficuamente specificati attraverso il concetto di costo affondato<sup>1</sup>. Ovvero, l'interesse dei soggetti si sostanzia nel tentativo di formulare e preservare un'interpretazione del mondo all'interno della quale i propri investimenti irreversibili abbiano un qualche senso/valore. Ne discenderebbe che il conflitto semantico tra due soggetti o gruppi può in realtà celare il conflitto tra due letture del mondo ciascuna delle quali nega un senso ai costi affondati giustificati dall'altra.

Nel prossimo paragrafo si mostrerà, attraverso il caso di una banca soggetta a forti spinte di cambiamento, come e perché sia emersa tale ipotesi e come, in una seconda fase, essa sia stata testata attraverso la formulazione di nuovi strumenti metodologici.

---

<sup>1</sup> In questo lavoro il termine costo affondato verrà utilizzato non solo nella sua accezione classica ma anche per identificare più propriamente una risorsa irreversibile confidando che tale utilizzo non complichino la lettura.

### ***Un Caso di Studio: una piccola Cassa Rurale del Nord-Est***

La banca in oggetto appartiene alla categoria degli istituti di credito cooperativo con una forte vocazione locale e un sistema di valori basati sul concetto di cooperazione. Il personale della banca è suddiviso in personale dirigente (il direttore generale o DG, il responsabile dello sviluppo organizzativo RSO), management intermedio (i responsabili delle diverse funzioni come ad esempio la contabilità generale o l'ufficio controlli interni), e impiegati della base (sportellisti ed operatori di retroportello). L'analisi si è svolta con l'obiettivo di indagare, su richiesta del management, alcune dinamiche di resistenza al cambiamento che si sono manifestate in seguito ad alcuni interventi di cambiamento avviati. Essa si è quindi svolta in due fasi principali a cavallo tra dicembre 2003 e ottobre 2005.

#### ***Fase I: Rappresentare le Teorie dell'Azione***

La prima fase era orientata a comprendere le dinamiche del cambiamento in corso nella CR e si è svolta durante un periodo di 6 mesi da dicembre 2003 a giugno 2004. Essa ha visto un periodo di osservazione etnografica seguita da una serie di interviste della durata di circa due ore a tutti i 29 dipendenti della banca<sup>2</sup>. Oltre alle interviste del tipo semi-strutturato è stato possibile creare, grazie anche alla concentrazione della maggior parte del personale in un'unica sede e spesso in un unico spazio aperto (il salone), numerose occasioni di incontri informali sia individuali che collettivi. A partire dai dati raccolti sono state formulate delle ipotesi circa gli schemi interpretativi degli attori e le relazioni che emergono dall'interazione di tali schemi. Essi sono stati formalizzati attraverso il modello delle Teorie dell'Azione di Argyris e Schön (1996). Gli schemi individuali sono stati poi raggruppati in teorie dell'azione collettive quando si è potuto notare una notevole sovrapposizione tra i diversi soggetti. Ne sono emersi gli schemi dei principali attori collettivi i quali risultano essere distinguibili nei gli agenti del cambiamento (il DG e l'RSO), la vecchia guardia ovvero i dipendenti storici della banca (gruppo misto comprendente responsabili, sportellisti e operatori di retroportello) e le nuove leve (principalmente sportellisti ed operatori di retroportello più qualche addetto

---

<sup>2</sup> Una "nuova leva" è stata assunta dopo la prima fase di interviste.

negli uffici interni assunti da meno di cinque anni) che peraltro sono in numero abbastanza limitato in azienda<sup>3</sup>.

### ***Fase II: Rappresentare l'evoluzione delle Teorie dell'Azione e identificare i Costi Affondati dei diversi attori***

La seconda fase, attualmente in corso, è avvenuta un anno dopo la conclusione della prima, ha avuto l'obiettivo non solo di confermare i dati e le interpretazioni emerse nel primo periodo, ma soprattutto di validare l'ipotesi di ricerca affrontata in questo contributo. Dal primo punto di vista, è stato effettuato un secondo giro di interviste semi-strutturate con tutto il personale della banca finalizzato ad evidenziare eventuali modificazioni occorse nelle TA dei diversi attori. Dal secondo punto di vista, si è sviluppato un modello particolare di intervista basata sul metodo dell'intervista autobiografica (Denzin & Lincoln, 1994), finalizzato ad identificare i costi affondati dei diversi attori organizzativi. Come sopra detto, quest'ultimo, descritto nell'allegato 1, si è reso necessario a validare le ipotesi secondo le quali: a) le TA sono giustificazioni a posteriori dei costi affondati detenuti dai diversi attori; b) le modificazioni nelle TA sono orientate dalla necessità espressa da ogni attore di minimizzare l'impatto del cambiamento sui propri costi affondati.

### ***Evoluzione del cambiamento***

Le esigenze di cambiamento all'interno della Cassa Rurale (CR) si palesano nel 1999 a seguito di un controllo della Banca d'Italia (BI). La relazione seguita al controllo evidenziò svariate carenze organizzative, gestionali e di controllo nonché un elevato profilo di rischio dell'attività creditizia. Il direttore generale (DG), in tale ruolo dal 1997, considerate tali esigenze anche alla luce dei più vasti processi di cambiamento che si stavano verificando nel settore bancario, decise di assumere nel 2001 una figura dedicata allo sviluppo organizzativo (RSO). Tale figura aveva l'obiettivo di avviare la CR verso un processo di cambiamento capace non solo di rispondere alle questioni poste dalla BI, ma anche alle sfide poste da un lato dai processi di concentrazione nel settore, dall'altro nella maggior enfasi posta su una gestione del credito intesa non più come erogazione di una serie di prodotti, ma piuttosto come servizio a 360 gradi offerto al cliente. L'idea di fondo era che si dovesse passare da una logica della divisione del

---

<sup>3</sup> In figura 1 è possibile vedere una semplificazione delle teorie dell'azione degli agenti del cambiamento e della vecchia guardia.

lavoro in cui a ciascuno è affidata la gestione e la responsabilità per l'esecuzione di un segmento del processo, ad una logica sistemica in cui ognuno fosse chiamato ad avere una visione ed una responsabilità complessiva del processo nel suo insieme.

Gli interventi di cambiamento vengono quindi a ruotare attorno a due assi principali, in relazione alla fonte della spinta verso il cambiamento. Un primo tipo di interventi nasce con l'obiettivo di riorganizzare una serie di procedure interne, come ad esempio la normativa sul trattamento dei dati personali, al fine di soddisfare le richieste poste dall'autorità di vigilanza. Da questo punto di vista nasce un'attività di ridisegno dei processi e una migrazione del sistema informativo capace di supportare questi cambiamenti. Un secondo tipo di interventi, ben più sostanziali, sono rivolti ad aggiornare il modello lavorativo per andare incontro alle più ampie sfide poste dal mercato. In particolare, viene proposta dagli agenti del cambiamento la metafora del "consulente" come rappresentazione del modello di lavoro a tendere. Su questa base vengono avviate una serie di attività formative svolte durante l'orario di lavoro volte a fornire al dipendente tanto una visione d'insieme dei processi gestiti dalla CR, quanto una maggior capacità di comprensione e gestione del cliente tout court. Entrambi gli interventi, in una prima fase, vengono pensati e rivolti alla totalità degli impiegati della CR.

Le nuove iniziative vengono affrontate da parte della vecchia guardia con un misto di passività e sabotaggio. Dal primo punto di vista, il personale coinvolto negli interventi mostra di non comprenderne le motivazioni non sposando gli interventi posti in essere senza per altro contribuire ad un loro miglioramento. Tra questi soggetti, qualcuno ha sostenuto che gli interventi proposti sembrano "pensati per una banca di livello nazionale" con un gran numero di dipendenti, non certo per una piccola banca fortemente radicata nel territorio e di dimensioni così contenute.

Per quanto riguarda i sabotaggi, questi vengono implementati dalla vecchia guardia con espedienti di vario tipo. Tra questi, il più frequente è l'aggiramento della nuova procedura sulla privacy implementata attraverso i nuovi mezzi informatici<sup>4</sup>.

Dopo una serie di tentativi falliti, durati circa un anno, di far passare il cambiamento come frutto di un processo condiviso e "sposato" dagli altri gruppi, gli agenti del

---

<sup>4</sup> Ad esempio, nel momento in cui il sistema pone allo sportellista l'opzione di far firmare il modulo sulla privacy al cliente con il quale l'operatore sta svolgendo un'operazione, quest'ultimo seleziona sempre la scelta di rimandare la firma del modulo ad un momento successivo.

cambiamento si trovano di fronte ad un incomprensibile muro che sembra invalicabile. Essi si trovano quindi davanti a due macro opzioni; rinunciare al cambiamento o modificare le logiche della sua implementazione. Viene intrapresa la seconda strada. Per quanto riguarda l'intervento sulle procedure, si passa da un approccio di "coinvolgimento" ad un approccio "forzato"; ovvero, non si chiede ai dipendenti di aderire spontaneamente alle nuove procedure, ma viene creata una serie di paletti che rende l'aggiramento della procedura difficile o estremamente oneroso.

Per quanto riguarda l'intervento sul "modo di lavorare" (la figura del consulente), gli agenti del cambiamento riformulano le loro aspettative decidendo di ristrutturare la formazione in due filoni. Da un lato essi concentrano gli sforzi e la formazione orientata alla figura del consulente verso le "nuove leve", dall'altro dedicano alla vecchia guardia una formazione molto più rarefatta e standardizzata, mirata ad dare un minimo di visibilità sui processi complessivi dell'azienda.

Il processo di cambiamento nella CR è attualmente in una fase intermedia. Esso è stato avviato dagli agenti del cambiamento i quali nutrivano una serie di credenze, aspettative ed obiettivi che si sono realizzati solo parzialmente. Le procedure "forzabili" per andare incontro alle richieste della BI sono state "forzate" ed accettate. Cambiamenti non "forzabili" e non collegati ai vincoli posti dall'autorità di vigilanza, in particolare l'implementazione della figura del consulente, sono stati comunque portati avanti, ma ridimensionando sensibilmente l'ampiezza e la profondità dell'intervento. Dal canto loro, la vecchia guardia, a prescindere dal ruolo in azienda, ha opposto una serie di resistenze ai cambiamenti tout court attraverso sabotaggi e non collaborazioni. Tali resistenze hanno sortito l'effetto di fermare o perlomeno di circoscrivere i cambiamenti relativi alla figura del consulente; tuttavia non sono riusciti ad evitare il cambiamento delle procedure che, di fatto, hanno "digerito" come male necessario.

### ***Discussione: la natura pragmatica del conflitto interpretativo***

Come affermato dalla prospettiva pragmatica (Carlile, 2002), il conflitto interpretativo può essere visto come l'epifenomeno di un conflitto ben più concreto di quello derivante dal semplice scontro, tra due o più soggetti, di interpretazioni diverse sul mondo. Questa prospettiva però non spiega perché i soggetti sono disposti a cambiare alcuni aspetti delle loro teorie e non altri. La questione viene ad assumere un contorno diverso se guardiamo alle interpretazioni come a "sovracostrutti" che i soggetti

formulano per legittimare e giustificare i propri interessi concreti. Ciò che la prospettiva pragmatica non chiarisce è quale sia la natura di tale interesse, ovvero quale sia l'oggetto concreto che viene difeso in nome di idee legittime. La risposta a tale questione può essere offerta dalla teoria dei costi affondati, la quale ha ampiamente osservato come le persone tendano a costruire giustificazioni a posteriori di investimenti irreversibili. Detto altrimenti, le persone tendono a sviluppare teorie interpretative capaci di giustificare i propri investimenti; se quelle teorie venissero confutate, l'investimento diverrebbe "spazzatura". In particolare, un investimento può essere visto come lo sviluppo di una qualche capacità fisica o mentale che può essere riutilizzata dal soggetto attraverso il suo uso o, come direbbe Starbuck, attraverso il suo azionamento<sup>5</sup> (Starbuck, 1983).

Adottando questo punto di vista, alcuni aspetti del caso in oggetto possono essere chiariti. In primo luogo, se il cambiamento delle teorie avviene intorno ad azioni alle quali i soggetti sembrano non voler rinunciare, possiamo chiederci se questo sia dovuto alla presenza di una Capability che spinge per il suo azionamento. In secondo luogo, il conflitto pragmatico avviene quando ciascun soggetto ha sviluppato una teoria che giustifica il proprio costo affondato ma che al contempo nega il costo affondato dell'altro; tuttavia, poiché il conflitto si manifesta al livello delle interpretazioni, esso appare come semantico, ovvero uno scontro sulla legittimità delle idee. In terzo luogo, in una situazione di conflitto, se i soggetti vogliono trovare un accordo tenderanno a negoziare le teorie interpretative in modo da minimizzare la perdita di risorse affondate in cui ciascuno può incorrere.

Questa lettura spiega inoltre la natura del conflitto osservato e la negoziazione avvenuta. Il conflitto, di natura pragmatica, nasce dal fatto che le teorie interpretative di una parte, se avverate, negano i costi affondati dell'altra. Se infatti è vera la teoria della vecchia guardia (non servono cambiamenti), i costi affondati degli agenti del cambiamento sono inutili (le capacità di gestire il cambiamento). Se invece è vera la teoria degli agenti del cambiamento (bisogna cambiare), gli investimenti della base divengono persi (la capacità di gestire gli aspetti extra). Da questa premessa viene ad innescarsi un processo negoziale finalizzato a trovare un equilibrio tra le due parti capace di minimizzare

---

<sup>5</sup> Sempre facendo riferimento a quest'ultimo, la capacità, oltre ad essere azionabile, spinge per l'azione (l'uso) al fine di giustificare il costo che si è sostenuto per la sua generazione; in tal senso, una Capability è un *action generator*.



l'effetto sui costi affondati di ciascuno. Questo processo viene combattuto su un terreno ideologico, ma viene invece ad appoggiarsi ed a orientarsi su un terreno pragmatico. In particolare, la vecchia guardia accetta quei cambiamenti che non pregiudicano la prevedibilità del contesto lavorativo. Tuttavia non accetta i cambiamenti che mettono in discussione la stabilità del contesto lavorativo intrinseco e del contesto extralavorativo<sup>6</sup>. Tale evoluzione è legittimata sulla base dell'argomento astratto secondo il quale "non è vero che il mercato la fuori è così turbolento" oppure "noi conosciamo il cliente, la direzione ha a che fare soprattutto con le istituzioni". Viceversa, gli agenti del cambiamento non accettano quei cambiamenti che pregiudicano l'uso delle risorse più costose (l'RSO stesso) sebbene accettino di modificare aspetti delle loro credenze che hanno impatto lieve o nullo su tali capacità: si accetta di limitare il dominio del cambiamento partecipativo tramite formazione ai giovani, si decide di forzare in aggiunta gli anziani. Del resto, sembra ovvio notare perché la scelta sia ricaduta sui giovani; sono quelli che hanno investito meno risorse nel modus vivendi della banca tradizionale. Tale evoluzione è legittimata sulla base dell'argomento astratto secondo il quale "il mercato la fuori è così turbolento che bisogna cambiare".

Per finire, sottolineiamo come il carattere armato della tregua derivi dal fatto che le teorie così modificate non sembrano mostrare un equilibrio stabile. Di fatto, non è chiaro se i giovani una volta formati metteranno in discussione i costi affondati degli anziani venendosi a produrre un conflitto pragmatico tra nuove (che avranno investito nel nuovo corso) e vecchie leve. In questo senso, è illuminante l'inconsapevole citazione Kuhniana proposta dal RSO il quale afferma: "l'unico modo per cambiare veramente sarà il ricambio generazionale". Dal nostro punto di vista, tale ricambio eliminerà alle fondamenta le cause del conflitto pragmatico analizzato in questo lavoro.

## ***Conclusioni***

Sebbene alcuni studi seminali abbiano enfatizzato la natura politica del conflitto, inteso come scontro tra sistemi di interessi legittimi, una serie di studi di estrazione simbolico interpretativa ha spostato i termini del dibattito affermando come il conflitto sia, primariamente, dovuto allo scontro tra diverse interpretazioni del mondo e non invece tra mondi materiali alternativi; il conflitto è sui significati, non sulle cose. Insomma, il

---

<sup>6</sup> E' interessante sottolineare che diversi afferenti alla vecchia guardia avrebbero osteggiato una eventuale attività formativa fuori orario seppur pagata come straordinario.

conflitto nasce dal non capirsi quando invece si potrebbe, da una mancata comprensione reciproca che rimane possibile attraverso processi di double loop o di sensemaking.

Questo contributo parte dall'idea che la lettura semantica del conflitto offre un contributo importante che tuttavia rischia di cadere in una lettura ingenuamente consensualistica dell'organizzazione se sganciato dalle premesse politiche che possono essere alla base dello scontro. In questo senso, se l'apporto del filone simbolico-interpretativo può essere utile nel mostrare come lo scontro degli interessi possa essere chiaramente camuffato e legittimato sotto il mantello delle "idee logiche" (o delle ideologie), esso rischia di cadere in eccessive semplificazioni quando questo mantello viene ad essere l'unico elemento in gioco. Tra queste, il non riconoscere il management come un attore interessato al cambiamento, o il non riconoscere a colui che resiste al cambiamento la legittimità di tale posizione; legittimità che vorremmo non tanto riconosciuta dal "suo punto di vista", ma piuttosto dalla sua posizione all'interno di un sistema di vincoli che costituiscono il suo interesse. La riconciliazione tra il punto di vista politico e quello semantico può allora mostrare il conflitto come un processo che agisce tanto a livello simbolico quanto a livello pragmatico, laddove i due livelli si sostengono a vicenda essendo il primo ciò che rende legittimo il secondo, e il secondo ciò che motiva la formulazione del primo (Carline, 2004). Questo contributo, vuole precisare ulteriormente in cosa consiste la natura dell'interesse, ipotizzando che esso possa essere visto nei termini dell'esigenza tanto di rappresentare (aspetto simbolico) quanto di attivare (aspetto politico) mondi coerenti rispetto alla valorizzazione delle proprie risorse irreversibili. Come si è visto, tale possibilità appare con evidenza rileggendo i concetti e le proposte di filoni di studio apparentemente distanti ma in realtà estremamente vicini del sensemaking e degli studi (Bowen, 1987).

Tra le criticità di questo studio, oltre al suo carattere embrionale che richiederebbe approfondimenti di natura teorica, vi è la necessità di approfondire o anche mettere in discussione gli strumenti metodologici proposti. La mappatura da eseguita dei costi affondati degli attori coinvolti è fortemente qualitativa, e quindi soggetta alle interpretazioni e al sentire dei soggetti intervistati. D'altra parte ci rendiamo conto che uno studioso di ricerca qualitativa avrebbero molto da ridire su un tentativo di chiedere o scoprire dalle persone una misura in qualche modo oggettivata dei loro investimenti per far derivare da questa una spiegazione quasi "causale" delle loro interpretazioni. In

qualche modo stiamo dicendo che i costi affondati sono la variabile indipendente, e che le interpretazioni sono quella dipendente. Il disagio di non aver proposto nulla che sia definibile né come appropriatamente qualitativo, né quantitativo, è a nostro giudizio non solo un limite, ma forse anche un'opportunità che andrebbe esplorata. Se è vero infatti che le due opzioni metodologiche ci richiamano alla non commensurabilità tra le due tradizioni epistemologiche realiste o costruttiviste (Macrì & Tagliaventi, 2000), è da notare che il non sposare né l'una né l'altra sottolinea un disagio con tale contrapposizione (Law, 1999). Di fatto, la nostra analisi non si colloca né da una parte né dall'altra o forse da tutte e due; se da un lato le interpretazioni sono il frutto di vincoli (il che suonerebbe come realista), dall'altro i vincoli sono costi affondati il cui costo e la cui affondatezza (e in ciò la loro natura vincolante) vive nel rapporto tra il soggetto che ha investito e ciò su cui ha investito.

## ALLEGATO 1: Intervista “Curriculum”

L'intervista effettuata per analizzare le risorse irreversibili di ogni soggetto si compone delle seguenti fasi ed attività:

- Ad ogni intervistato viene chiesto di compilare, con il supporto del ricercatore, un curriculum vitae che parta dalle prime esperienze formative fino alla mansione attuale, e che contenga qualsiasi attività extra o complementari al lavoro (hobbies, lavori estivi, attività sportive o ricreative). Inoltre ad ogni attività viene chiesto di associare eventuali oggetti che esprimono un risultato o una testimonianza di tale attività (ad es. una coppa, un attestato) ed eventuali contatti personali emersi durante quell'esperienza (ad es. l'allenatore). Coerentemente a quanto detto dagli studiosi di costi affondati, persone ed oggetti sui quali si è investito possono essere essi stessi considerati o rappresentare risorse affondate.
- All'intervistato viene chiesto di associare, mediante *post-it*, ad ogni esperienza segnalata nel curriculum le rispettive capacità, conoscenze, abilità sviluppate grazie a tale esperienza. Questa fase serve ad enucleare, a partire dalle esperienze, i saper-fare e le conoscenze.
- All'intervistato viene chiesto di raggruppare le diverse risorse che ha sviluppato secondo il seguente criterio: “Date due risorse a caso tra quelle identificate, mettile nello stesso gruppo se in qualche modo una ha contribuito allo sviluppo dell'altra altrimenti, se una risorsa ha contribuito allo sviluppo di risorse che si trovano in cluster distinti, crea un nuovo cluster per quella risorsa”. Questa fase serve a cercare raggruppamenti di risorse che possano essere considerati come un'unica macro risorsa sviluppata nel tempo, qui denominata *Capability*<sup>7</sup>. Tale semplificazione per un verso si rende necessaria al fine di rendere gestibile l'esercizio successivo; per un altro, sembra ragionevole vedere l'esperienza di un soggetto come un processo di investimento di lungo periodo che si articola su un numero limitato di linee di investimento finalizzate a generare e sostenere un set limitato di *Capabilities* sviluppate parallelamente (come ad esempio le proprie capacità relazionali, o le proprie competenze tecniche-bancarie).

---

<sup>7</sup> La figura 2 permette di osservare la serie di clusters sviluppati da uno degli intervistati.

Infine ad ogni intervistato viene chiesto di esprimere due valutazioni sui cluster che ha identificato. La prima è espressa serve per capire lo sforzo, da un punto di vista soggettivo, che il soggetto ha impiegato nello sviluppare il cluster. La seconda serve per capire l'irreversibilità e quindi il suo grado di irrinunciabilità, dal punto di vista del soggetto, del cluster.

## FIGURA 1: Teorie dell'azione degli agenti del cambiamento e della vecchia guardia

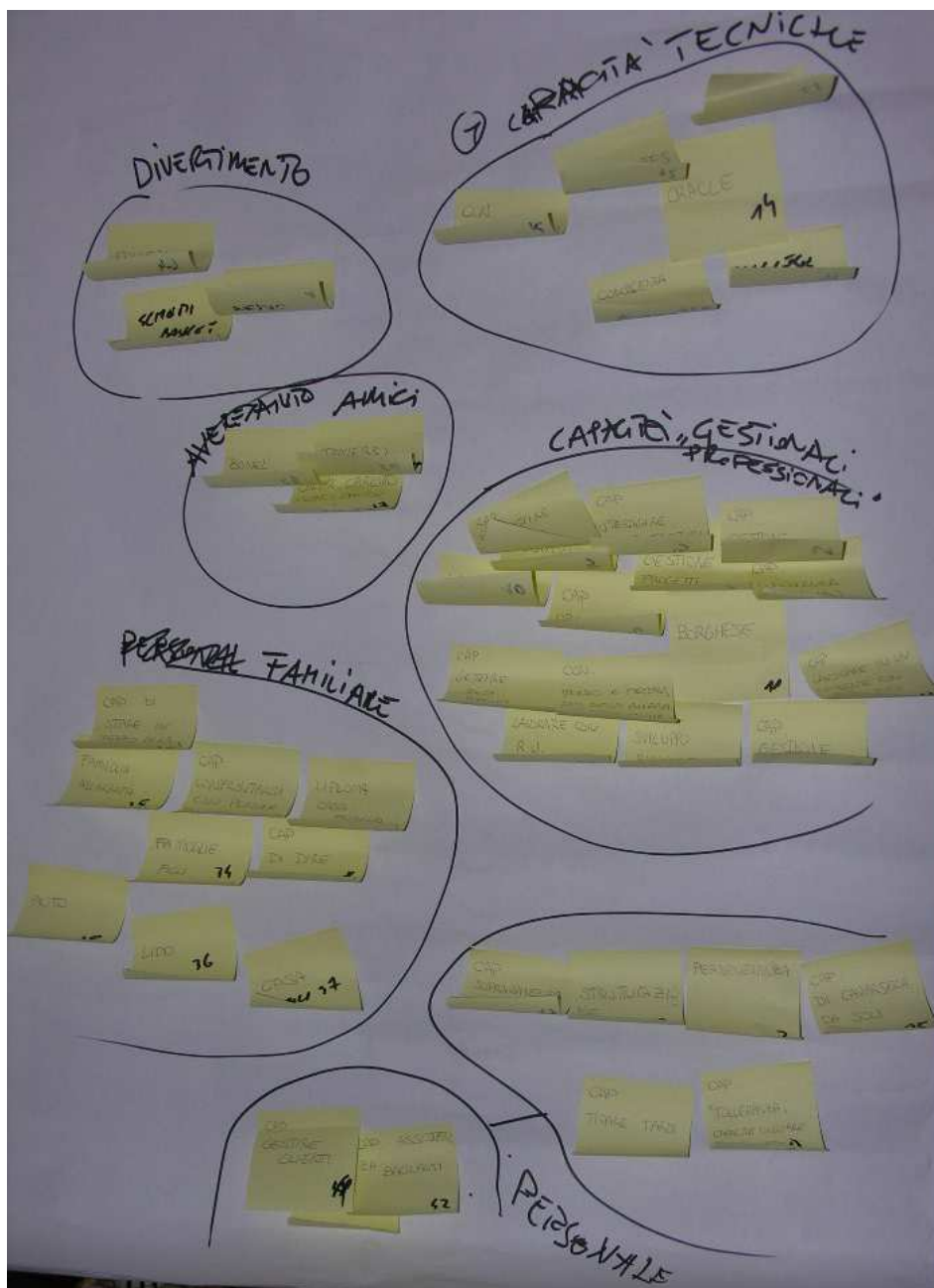
### A: Agenti del cambiamento

Oggetto della TA	Stato Iniziale	Azione	Stato Finale	Assunzione
<b>Ambiente</b>	Ambiente turbolento	Studio esigenze di cambiamento	Esigenze di cambiamento comprese	Il mercato è conoscibile, l'organizzazione deve adeguarsi alle sfide
<b>Cambiamento</b>	Esigenze di cambiamento	Implemento il cambiamento	Ottingo il cambiamento	Il cambiamento si fa top down
<b>Implementazione</b>	Necessità di implementare	Definisco i processi e formo le competenze	Implementazione e effettuata	Se le persone sono dotate di competenze adeguate, sono in grado e vogliono effettuare il cambiamento

### B: Vecchia guardia

Oggetto della TA	Stato Iniziale	Azione	Stato Finale	Assunzione
<b>Ambiente</b>	Il mercato non cambia	Mantenere lo status quo	L'organizzazione continua a funzionare	Il mercato è quello locale. Conosco il mio lavoro
<b>Cambiamento</b>	C'è un cambiamento	Fermo il cambiamento	Il cambiamento non si attua	Il cambiamento causa imprevedibilità
<b>Lavoro</b>	Cambiamento da fermare	Resto passivo, lo scarico e lo ignoro	Problema si risolve	Ciò che non è previsto nelle mie mansioni non mi compete

FIGURA 2: insieme di cluster sviluppati da un soggetto intervistato



## BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C. & Shön, D. (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Arkes, H. R. & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, 129-140.
- Boehne, D. M. & Paese, P.W. (2000). Deciding Whether to Complete or Terminate an Unfinished Project: A Strong Test of the Project Completion Hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 178-94.
- Bowen, M.G. (1987). The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors? *Academy of Management Review*, 12, 52-66.
- Carlile, P.R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13, 442-455.
- Carlile, P.R. (2004). Transferring, Translating and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, 15, 555-568.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Conlon, E.J. & McLean Parks, C. (1987). Information requests in the context of escalation. *Journal of Applied Psychology*, 72, 344-350.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y.S. (1994) *Handbook of Qualitative Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Dougherty, D. (1992). Interpretative barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179-202.
- Hantula, D.H. & DeNicolis Bragger, J.L. (1999). The effects of feedback equivocality on escalation of commitment: An empirical investigation of decision dilemma theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 29, 424-444.
- Law, J. (1999). After ANT: Topology, Naming and Complexity. In J. Law and J. Hassard (Eds.) *Actor Network Theory and After*, 1-14, Oxford and Keele, Blackwell and the Sociological Review.
- Macri, D.M. & Tagliaventi, M.R. (2000). *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: teoria, tecniche, casi*. Carocci.



- March, J.G. (1994). *A primer on decision making: how decisions happen*. The Free Press.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Starbuck, W. H., (1983). Organizations as Action Generators. *American Sociological Review*, 48, 91-102.
- Weick, E.K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications Inc.
- Weick, E.K. (2000). *Making Sense of Organizations*. Blackwell.