



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: Modelli organizzativi per l'innovazione e per il trasferimento tecnologico

**QUALITA' DELL'AMBIENTE DI LAVORO E
PERCORSI DI APPRENDIMENTO INNOVATIVI**

ENRICO CORI

Università Politecnica delle Marche

e.corì@univpm.it

MARIACRISTINA BONTI

Università di Pisa

mcbonti@ec.unipi.it

ANTONINO BORGESE

Great Place toWork Institute Italia

aborgese@greatplacetowork.it

Introduzione

L'enfasi sulla centralità della persona quale principale fonte di vantaggio competitivo appartiene ad un repertorio ormai consolidato tanto nella letteratura manageriale e organizzativa (Camuffo, Costa, 1993; Padroni, 2007), quanto nella comunicazione aziendale indirizzata agli *stakeholders*. Tale visione si rafforza con la consapevolezza che la conoscenza utile all'impresa non sia sempre direttamente appropriabile e che, soprattutto in condizioni di accentuato dinamismo tecnologico e ambientale, diventi inevitabile pensare in termini di "accesso", anziché di controllo diretto delle risorse di conoscenza (Burt, 1992; Rifkin, 2000; Bonti, Cori, 2006).

Il monitoraggio del clima organizzativo e della qualità dell'ambiente lavorativo è da tempo tra le pratiche più diffuse e utilizzate dalle imprese che desiderano suscitare nei propri collaboratori crescente impegno, identificazione, comportamenti di cittadinanza organizzativa (*extra role behaviour*). Al tempo stesso la logica dell'accesso alle risorse, facendo leva su processi di *learning by interacting* (Lipparini, Lorenzoni, 1996; Lipparini, Grant, 2002), assorbimento e ricombinazione di conoscenza detenuta da altri soggetti (Cohen, Levinthal, 1990; Kogut, Zander, 1992), sembra in grado di accelerare la dinamica delle competenze aziendali. La stessa prospettiva sembra inoltre in grado di sviluppare una maggiore varietà tanto nei percorsi quanto nei contenuti dell'apprendimento, grazie all'attivazione di legami deboli e alla valorizzazione di diversità (culturali, dimensionali, di stadio evolutivo, etc.).

La *domanda di ricerca* a cui intendiamo cercare di dare una risposta richiama il primo elemento della questione fondamentale posta dal workshop, ossia quali scelte organizzative e di gestione delle risorse umane possano realmente "fare la differenza". Ci chiediamo se un'elevata qualità delle relazioni intraorganizzative, prodotto di valori e orientamenti di fondo prima ancora che di specifiche politiche e strumenti di gestione, possa sostenere un'analogha propensione a sviluppare relazioni interorganizzative orientate all'apprendimento.

La ricerca di comportamenti "eccellenti" nel campo della gestione delle risorse umane ci ha portato a scegliere quale universo di riferimento le aziende che hanno ottenuto il riconoscimento di "migliore ambiente di lavoro" in più edizioni del Great Place to Work® (d'ora in avanti GPTW) Award e che possono pertanto essere considerate espressione di *best practice* organizzativa.

Obiettivo del lavoro è dunque quello di indagare in che misura, per queste aziende, il raggiungimento di condizioni di eccellenza nel rapporto con e tra i collaboratori può rappresentare un antecedente dello sviluppo di relazioni reticolari orientate all'innovazione e all'apprendimento.

L'indagine, che esaurisce la prima fase di un più ampio disegno di ricerca, è stata condotta sia attraverso un'analisi documentale (indicatori e interviste sulla base dei quali le aziende erano state classificate tra i migliori ambienti di lavoro) che mediante invio di un questionario strutturato.

Quadro teorico di riferimento

1. Clima organizzativo e qualità dell'ambiente di lavoro

In campo organizzativo le ricerche legate all'osservazione, al monitoraggio e al miglioramento dell'ambiente di lavoro affondano le loro radici agli albori della scuola delle Relazioni Umane. Le ricerche di Hawthorne evidenziano ben presto come il ruolo delle caratteristiche fisiche dell'ambiente di lavoro (intensità dell'illuminazione) nel condizionare i rendimenti degli operai sia abbastanza marginale e come, al contrario, risulti fondamentale l'indagine delle caratteristiche del microsistema sociale di officina, in primo luogo la qualità delle relazioni gerarchiche e tra pari. In successive ricerche Mayo indicherà lo sviluppo dello spirito di squadra quale fattore in grado di favorire contenuti livelli di assenteismo e turnover, ampliando così il ventaglio delle possibili ricadute positive sul rendimento (Capranico, 1996).

Numerosi sono gli studiosi che contribuiscono a creare i presupposti per l'emergere del concetto di clima organizzativo. Barnard considera l'adeguatezza delle relazioni interne all'organizzazione fra gli incentivi non monetari chiamati a bilanciare i contributi lavorativi. Likert, osservando il comportamento di capi "orientati alla produzione" e capi "orientati al dipendente", suggerisce che il mantenimento di relazioni "amichevoli" con i dipendenti sia tra i principi base del lavoro manageriale. Argyris vede nelle forme spontanee di leadership e nell'organizzazione di gruppi informali sostenuti da un'elevata qualità delle relazioni, altrettanti rimedi alle "carenze" dell'organizzazione formale. Ma è soprattutto Lewin che, introducendo il concetto di "atmosfera sociale", pone le basi per lo sviluppo del filone sul clima organizzativo (Quaglino, Mander, 1992; Bonazzi, 1993).

Nella letteratura specifica, sviluppatasi a partire dagli anni '60¹, frequentemente i caratteri del clima organizzativo sono messi in relazione con una serie di eventi o dinamiche legate al comportamento organizzativo; tra queste i livelli di rendimento e soddisfazione sul lavoro (Friedlander, Margulis, 1969; Pritchard, Karasick, 1973; Muchinsky, 1977), motivazione e benessere psicologico (Parker et al., 2003) assenteismo, conflittualità, comportamenti creativi e innovativi (Ekvall, 1997), qualità e relazione con il cliente (Benson et al., 1991; Kuei et al., 1998), immagine e reputazione esterne, capacità di *attractiveness* e *retention* delle risorse umane (Schneider, 1980; Schneider, Reichers, 1983). Riferimenti più frequenti sono dunque alla dinamica organizzativa interna, mentre rimangono in genere inesplorati possibili riflessi sulle relazioni interorganizzative intessute dall'azienda.

Ai fini del presente lavoro è interessante osservare la diffusione di ricerche sulla relazione tra clima organizzativo e cultura aziendale. Se già nei primi studi sul clima riferimenti ai valori trasmessi e condivisi nell'organizzazione (Forehand, Gilmer, 1964) fanno pensare a possibili aree di contiguità con l'approccio culturale, che si svilupperà di lì a poco, bisogna attendere la fine degli anni '70 per rintracciare un'ipotesi di relazione tra i due fenomeni. Gordon e Cummins (1979) individuano nei valori espressi dal management una delle determinanti del clima organizzativo. Gli studi successivi sembrano convenire sul fatto che clima e cultura siano facce di uno stesso macrofenomeno, osservato da differenti angolazioni e con vari approcci, che pongono l'accento ora su elementi di contiguità, ora su elementi distintivi. In una prospettiva interazionista-simbolica l'analisi della cultura permette di indagare i processi sottostanti la percezione del clima organizzativo, tanto che si giunge ad affermare "il valore intrinsecamente culturale di ogni espressione climatica" (Quaglino et al., 1995: 83)².

Sempre ai fini della ricerca, può essere utile soffermarsi sul peso che, negli studi sul clima organizzativo, viene assegnato alla relazione individuo-organizzazione, piuttosto che a quella sociale. Il riferimento alle relazioni interpersonali caratterizza gli studi che precorrono il filone sul clima organizzativo (Mayo, Lewin,...), ma è solo con Friedlander e

¹ Forehand e Gilmer (1964) sono tra i primi a proporre una definizione di clima organizzativo, tra i cui elementi costitutivi includono caratteristiche strutturali (distribuzione di autorità, esercizio della supervisione, stile di leadership), culturali (valori condivisi) e legate al ruolo (status, visibilità,...) e alla personalità degli individui.

² Gli stessi autori non escludono a priori che tra clima e cultura possa sussistere una relazione reciproca, cioè "che la dimensione culturale non sia esente da interferenze climatiche" (1995: 83).

Margulis (1969) che la dimensione relazionale assurge a questione centrale. Il riferimento all'atmosfera relazionale e alla qualità dei rapporti interpersonali appare dominante soprattutto in quelle ricerche che si collocano in una linea di continuità con la prospettiva lewiniana.

Il progressivo avvicinamento delle ricerche sul clima e sulla cultura nelle organizzazioni, così come l'emergere di un approccio relazionale agli studi di clima, consentono di individuare un possibile comune denominatore nella dimensione valoriale di un'organizzazione. I riferimenti ai valori che caratterizzano relazioni "eccellenti", presenti in alcuni recenti contributi (Uhl-Bien et al., 2000; Greenhalgh, 2001; Costa, Gianecchini, 2005), convergono nel riconoscere come queste siano caratterizzate da fiducia, contiguità, empatia, rispetto e come, tra le caratteristiche organizzative osservabili in presenza di elevata qualità delle relazioni interpersonali, vi siano un frequente ricorso al *teamwork*, apertura e trasparenza dei processi comunicativi, orientamenti alla condivisione di informazioni e conoscenze.

Ai fini del presente lavoro, interessa osservare come i valori sottesi a relazioni eccellenti possano riflettersi non solo in processi organizzativi "virtuosi" all'interno dell'organizzazione, ma siano ugualmente suscettibili di orientare il comportamento di questa oltre i propri "confini", in direzione dello sviluppo di relazioni di tipo *trust based*. In altre parole, la condivisione di un certo set di valori tra i membri dell'organizzazione sarebbe all'origine, indistintamente, dello sviluppo di reti collaborative interne o esterne, potenzialmente ricche di ricadute in termini di produzione e condivisione di conoscenza.

2. L'apprendimento "relazionale"

Gli studi sullo sviluppo di capacità relazionali e sui network collaborativi trovano occasione di incontro e di *cross fertilization* con il filone dell'apprendimento organizzativo nella visione *knowledge-based* dell'organizzazione (Nonaka, Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Kogut, Zander, 1996). I riferimenti allo sviluppo di network relazionali interorganizzativi si moltiplicano soprattutto a partire dalla metà degli anni '90, quando si è ormai manifestato nella sua pienezza il bisogno delle imprese di integrare conoscenze interne ed esterne, in una logica di complementarietà.

Il concetto di apprendimento "da interazione" (Lorenzoni e Lipparini, 1996; Lipparini, 2002), riferibile tanto alle reti interorganizzative quanto a quelle interpersonali (comunità di pratica, comunità professionali,...) appare pienamente adeguato a spiegare dinamiche

interorganizzative finalizzate ora al semplice accesso (Burt, 1992; Rifkin, 2000), ora al trasferimento o alla coproduzione di conoscenza (Capaldo, 2004)³.

Il concetto stesso di competenze distintive aziendali evolve, facendo riferimento non più solo a conoscenze e capacità sviluppate internamente, ma anche alla stessa capacità di utilizzare le relazioni per accedere alla conoscenza detenuta da altre imprese e come veicolo dell'innovazione (Lipparini e Grant, 2002). Tale capacità, consistente anzitutto nell'individuare i partner in possesso di conoscenze potenzialmente utili e nell'instaurare con essi relazioni di tipo *trust based*, maturerebbe a seguito di pregresse esperienze nei rapporti interorganizzativi e in funzione della possibilità di acquisire informazioni sui potenziali partner (Dyer e Singh, 1998). La formazione di capacità relazionali sarebbe dunque da rintracciare nei contesti e nelle condizioni in cui le stesse relazioni prendono corpo, prima ancora che nella "filosofia" organizzativa dell'azienda e negli assunti della cultura. Questa interpretazione, pur fornendo elementi per capire come possono svilupparsi le capacità di attivare e gestire relazioni, rinuncia tuttavia a spiegare l'origine di un orientamento relazionale dell'azienda, che ne costituisce necessariamente il presupposto.

Ai fini della nostra analisi può essere allora utile richiamare la distinzione tra strategie di *N-learning* e di *S-learning*⁴ (Boisot, 1998; Quagli, 2001): le prime orientate a favorire la condivisione di conoscenza all'interno dell'azienda ma impegnate al tempo stesso ad una strenua difesa del proprio patrimonio di saperi verso l'esterno; le seconde orientate a favorire, o per lo meno a non ostacolare, l'interscambio di conoscenze con l'esterno e la loro condivisione con i propri partner. La preferenza verso l'una o l'altra di queste strategie sembra potersi ricondurre in primo luogo ai caratteri della cultura aziendale e ai valori in essa dominanti.

Ancora una volta, il grado di diffusione e condivisione di valori orientati alla relazione sembra l'elemento in grado di favorire - o inibire - tanto lo sviluppo di capacità relazionali, quanto la partecipazione a forme organizzative ispirate alla logica del network collaborativo.

³ In particolare, secondo Lipparini (2002) le relazioni consentirebbero un'accelerazione e intensificazione dei processi di apprendimento, anche mediante lo sviluppo di vere e proprie reti finalizzate all'apprendimento stesso.

⁴ Dove N sta per Neoclassic e S per Schumpeterian.

Le ipotesi della ricerca

In questo lavoro è nostra intenzione verificare se la qualità del clima organizzativo, con più specifico riferimento alla qualità delle relazioni intraorganizzative ed alla natura *improvement oriented* della cultura, possa riflettersi in un'elevata propensione a trasferire a livello interorganizzativo comportamenti collaborativi orientati alla condivisione di conoscenza ed esperienza.

In altre parole, ci domandiamo se le aziende che dimostrano investire nello sviluppo di relazioni eccellenti con e tra i collaboratori (relazioni orizzontali e verticali) e che risultano altresì avere nella propria struttura genetica (la cultura organizzativa) il Dna del cambiamento, manifestino un interesse altrettanto elevato nella ricerca, costruzione, mantenimento e consolidamento di relazioni interorganizzative finalizzate alla condivisione di esperienze, *best practices*, *know how* tecnico, gestionale e organizzativo.

È nostra convinzione, infatti, che gli sforzi mirati a realizzare un buon ambiente di lavoro siano sostenuti da valori di riferimento (orientamento alla relazione, fiducia, spirito di squadra, ...) molto simili a quelli che favoriscono relazioni interorganizzative improntate alla collaborazione reciproca.

Ci domandiamo inoltre in che misura la presenza di una funzione Personale & Organizzazione orientata allo sviluppo delle risorse umane e in possesso di solide competenze organizzative possa giocare un ruolo non secondario nel favorire la propagazione in ambito interorganizzativo di comportamenti e atteggiamenti ispirati a tali valori.

Il disegno della ricerca

1. Il contesto: i migliori ambienti di lavoro

Oggetto dell'indagine è rappresentato dalle aziende che hanno ottenuto il riconoscimento di "migliore ambiente di lavoro" in più edizioni del GPTW Award. L'idea di istituire un premio per le aziende che eccellevano nella qualità delle relazioni di lavoro maturò alla fine degli anni '80, a seguito dell'indagine condotta negli Stati Uniti da Robert Levering (2001), giornalista esperto di tematiche di lavoro e "patologie" organizzative. Questa aveva evidenziato come un eccellente ambiente di lavoro fosse caratterizzato da un rapporto di fiducia reciproca fra il management e i collaboratori, dall'orgoglio delle persone per il lavoro che svolgono e da rapporti positivi e di collaborazione tra colleghi.

L'indagine mise anche in luce che la qualità delle relazioni interpersonali concorreva a determinare la percezione dell'ambiente di lavoro più delle politiche e pratiche di gestione in uso nelle aziende.

In Italia la ricerca di GPTW Institute si svolge tutti gli anni dal 2001 e si conclude con la pubblicazione della classifica dei Best Workplaces Italia, ossia quelle aziende che hanno ricevuto le migliori valutazioni. Le aziende che partecipano all'indagine somministrano a un campione dei loro dipendenti statisticamente rappresentativo della popolazione aziendale un questionario di rilevazione del clima organizzativo (Trust Index). Un secondo questionario (Culture Audit) consente di ottenere dal management informazioni sulle pratiche di gestione e, indirettamente, sull'orientamento della cultura aziendale. Le risposte delle persone al questionario di clima organizzativo e le valutazioni dell'Istituto sulle pratiche di gestione sono gli elementi che determinano il posizionamento in classifica.

Gli strumenti di indagine utilizzati da GPTW consentono di osservare lo stato di tre ambiti relazionali:

- relazione tra dipendenti e management, "misurata" in termini di fiducia reciproca (a sua volta analizzabile sotto tre differenti dimensioni: *credibilità*, *rispetto*, *equità*);
- relazione tra il dipendente, il proprio lavoro e l'organizzazione, per la quale si osserva l'esistenza o meno di un sentimento di *orgoglio*;
- relazione tra il dipendente ed i colleghi, per la quale si osserva l'esistenza o meno dello spirito di *cameratismo*.

La *Credibilità* rappresenta la fiducia che l'individuo nutre nei confronti del management, per l'attendibilità e l'autorevolezza che questo dimostra. Essa dipende dal giudizio che la persona dà circa la chiarezza delle informazioni e l'apertura di dialogo, la competenza tecnica e organizzativa dei capi, la presenza di una visione chiara del futuro e la coerenza dei comportamenti.

Il *Rispetto* rappresenta la percezione da parte dell'individuo della fiducia che il management nutre nei confronti dei collaboratori. Tale percezione si manifesta nel sentirsi supportati professionalmente, coinvolti nelle decisioni e aiutati a coniugare in modo armonico la vita aziendale con quella privata.

L'*Equità* è determinata dalla percezione che il merito e lo sforzo delle persone sono premiati, senza favoritismi o discriminazioni.

L'*Orgoglio* è rappresentato dall'atteggiamento positivo dell'individuo nei confronti del proprio lavoro, dall'apprezzamento del gruppo di lavoro di cui fa parte e dall'apprezzamento per ciò che la società produce e per come essa contribuisce alla comunità.

Il *Cameratismo* è rappresentato dalla confidenza dei rapporti, dall'accoglienza dell'ambiente di lavoro, dalla cooperazione e dalla disponibilità ad aiutarsi reciprocamente.

2. *Il Best Workplaces Forum*

Da cinque anni a questa parte il Best Workplaces Forum (d'ora in avanti BWF) costituisce un'ulteriore, importante occasione di apprendimento per alcune delle aziende presenti negli anni nelle classifiche dei migliori ambienti di lavoro⁵. L'idea di GPTW Italia, successivamente esportata in altri paesi, consiste nella creazione di una comunità di aziende, che condividono l'impegno nello sviluppo e nell'utilizzo di pratiche di gestione avanzate.

La finalità del BWF è sviluppare la cultura della qualità dell'ambiente organizzativo, attraverso il confronto tra le aziende sulle migliori pratiche organizzative e di gestione delle persone⁶. I temi, selezionati da GPTW tra una rosa di proposte pervenute dalle aziende, sono sviluppati nell'arco di cinque incontri annuali della durata di una giornata ciascuno. Con GPTW nel ruolo di coordinamento, gli incontri consentono la condivisione da parte dell'Istituto dei risultati delle proprie ricerche, accolgono il contributo di esperti provenienti dal mondo accademico e della consulenza, favoriscono lo scambio di pratiche di gestione ed esperienze tra aziende partecipanti, stimolano la discussione di gruppo su come affrontare i nodi problematici e progredire ulteriormente. In particolare il BWF propone un approccio alle *best practices* di tipo critico: non si propongono le pratiche come esempi da copiare *tout court*, bensì come stimolo al ragionamento creativo, nella convinzione che qualsiasi esempio debba essere compreso, assimilato e reso vitale dall'unicità della cultura organizzativa.

⁵ Dalle 4-5 aziende che hanno dato il via alla prima edizione del BWF, si è progressivamente arrivati ad una quindicina di adesioni. Tale dimensione è ritenuta ottimale per l'efficacia dei processi di condivisione di conoscenza tra le aziende partecipanti.

⁶ Nel corso delle prime quattro edizioni gli argomenti approfonditi sono stati lo sviluppo della cultura manageriale, l'imparzialità nel trattamento delle persone, i benefit innovativi, la promozione del *work-life balance* e le metodologie e le pratiche dell'innovazione.

I risultati delle sessioni di lavoro vengono sintetizzati ed esposti in modo ragionato da GPTW in un'estesa documentazione di cui beneficiano in modo esclusivo le aziende partecipanti.

3. La rilevazione

La scelta di studiare le sole aziende che compaiono ripetutamente nella classifica dei migliori ambienti di lavoro è stata dettata dalla convinzione che la partecipazione ricorrente all'indagine sia sintomo della volontà, da parte delle aziende, non solo di migliorare la propria immagine/reputazione o di potenziare la propria capacità di attrazione sul mercato del lavoro, ma di attivare processi virtuosi di monitoraggio e miglioramento della qualità dell'ambiente di lavoro, consapevoli delle possibili, molteplici ricadute positive sui risultati aziendali.

Il campione risulta composto da 44 aziende; di queste, 10 compaiono nella classifica GPTW in tutte e sei le edizioni, 6 in cinque edizioni, 5 in quattro edizioni, 14 in tre edizioni, 9 in due edizioni. La composizione del campione indica una netta prevalenza (30) di filiali italiane di aziende multinazionali, e una componente minoritaria (14) di aziende italiane; con riferimento al settore di appartenenza, quello industriale è presente con 26 aziende, i servizi con 18; per quanto riguarda, infine, la classe dimensionale di appartenenza, 18 aziende hanno più di 500 addetti, 19 si collocano nella fascia 100-500 addetti e le restanti 7 hanno meno di 100 addetti⁷.

La struttura del questionario, dopo una parte anagrafica introduttiva, prevedeva due sezioni: la prima tesa a individuare finalità e risultati della partecipazione al GPTW Award, ai BWF, a forme collaborative e di aggregazione; la seconda volta ad indagare ruoli e competenze della funzione Personale & Organizzazione (d'ora in avanti P&O).

I questionari sono stati somministrati via e-mail ai responsabili del personale. Sono pervenuti 15 questionari compilati, pari ad un tasso di risposta del 34%; uno di questi, tuttavia, è risultato incompleto, in quanto non è stata riempita la sezione sulla funzione P&O.

4. *Analisi delle risposte al questionario*

Il questionario utilizzato nell'indagine empirica si prefiggeva l'obiettivo di acquisire informazioni relativamente a due principali questioni:

- la propensione ad attivare e/o partecipare a network collaborativi (che per semplicità chiameremo "N-propensity"), all'interno dei quali attivare processi di fertilizzazione incrociata di esperienze e conoscenze;
- il profilo della funzione P&O e l'orientamento gestionale prevalente.

Per quanto concerne il primo obiettivo, i quesiti posti hanno cercato di chiarire i seguenti tre aspetti:

- a motivi che hanno indotto le aziende a partecipare non solo la prima volta, ma anche successivamente al GPTW Award; principali risultati derivanti dalla partecipazione stessa;
- b adesione alle iniziative dei BWF e correlati benefici;
- c attivazione e/o partecipazione ad altre forme di collaborazione con soggetti esterni.

I risultati mettono in luce due principali spinte all'iniziale adesione al GPTW Award: volontà di acquisire elementi di valutazione della qualità dell'ambiente di lavoro e di cogliere opportunità per un miglioramento del clima organizzativo (9 aziende su 15, pari al 60% dei rispondenti). In un solo caso la decisione è stata determinata dalla volontà di acquisire una maggiore legittimazione sul mercato esterno del lavoro, migliorando così la propria capacità attrattiva. In un altro, è risultato decisivo il bisogno di confrontarsi col mercato esterno, al fine di conoscere la posizione dell'azienda nell'arena competitiva nazionale.

All'origine della decisione di partecipare alle edizioni successive del premio si pongono, con uguale peso, il desiderio di sfruttare a pieno i vantaggi derivanti dal riconoscimento di "ambiente eccellente di lavoro" non solo sul fronte interno, ma anche su quello esterno: tutte le aziende del campione dichiarano infatti di aver cercato di realizzare un equilibrato mix tra miglioramento dei principali elementi di forza del clima interno e potenziamento della qualità dell'immagine interna da un lato, miglioramento della capacità di attrazione sul mercato del lavoro e potenziamento dell'immagine/reputazione esterna dall'altro.

⁷ Il dato riguardante il numero di addetti non è tuttavia omogeneo, in quanto per ciascuna azienda si

Nel complesso, il giudizio formulato dalle aziende in merito ai benefici conseguiti rispetto alle aspettative risulta pienamente positivo: gli obiettivi di maggiore legittimazione interna come esterna risultano conseguiti in uguale misura.

Per quanto concerne il secondo aspetto, il 36% circa del campione ha aderito all'iniziativa dei BWF, sostanzialmente mossa dalla volontà di cogliere opportunità di condivisione di *best practices*, sia nell'ambito specifico della gestione delle risorse umane (43% circa), sia in altri ambiti gestionali (22% circa). Per due aziende, il vantaggio principale derivante dalla partecipazione dei BWF è stato individuato nella possibilità di accedere a patrimoni di conoscenza ed esperienza altrimenti non accessibili, confermando nella sostanza la validità delle iniziative rispetto agli obiettivi ed alle aspettative.

Poco più della metà delle aziende che hanno risposto al questionario (7 aziende su 15) dichiara comunque di aderire a qualche forma di collaborazione, in tre casi promosse dall'azienda, in sei casi promosse da associazioni di riferimento dei responsabili delle risorse umane. Obiettivo comune nettamente prevalente è la condivisione di pratiche evolute di gestione delle risorse umane.

Relativamente al secondo *focus* dell'indagine, l'analisi del profilo della funzione P&O, le aziende del campione mostrano tutte un mix piuttosto equilibrato di competenze giuridiche, amministrative, economico-organizzative e psico-sociologiche.

Gli intervistati dichiarano, nel loro complesso, di dedicare molto tempo alle attività a contenuto prettamente gestionale: reclutamento e selezione (in 8 casi tra il 10 e il 30%, in 6 casi dal 30 al 60%), formazione e addestramento (in 5 casi dal 10 al 30%, in 9 dal 30 al 60%), valutazione, ricompensa e sviluppo (in 6 casi dal 10 al 30%, in 8 casi dal 30 al 60%). Le attività di natura amministrativa continuano comunque a richiedere un certo impegno per oltre la metà degli intervistati.

Nel complesso, tuttavia, isolando le attività orientate alla gestione e sviluppo da quelle più marcatamente amministrativo-giuridiche, emerge come dominante un profilo della funzione di tipo "evoluto", decisamente orientato a ricercare lo sviluppo e la piena valorizzazione delle persone (10 aziende su 14 rispondenti).

riferisce all'ultimo anno in cui questa ha partecipato all'indagine GPTW.

5. Elaborazione dei dati

I dati relativi alla partecipazione al GPTW Award e quelli raccolti mediante somministrazione del questionario sono stati elaborati al fine di ottenere tre gruppi di misure utili a verificare le ipotesi di ricerca.

In particolare, i dati del Trust Index (questionario di rilevazione del clima organizzativo somministrato da GPTW) relativi alle diverse edizioni del premio sono stati utilizzati per individuare un valore medio per ogni singola azienda (TI), come indicatore relativo dell'eccellenza dell'ambiente di lavoro.

Dal questionario somministrato da GPTW sono state selezionate alcune domande, espressive da un lato dell'attenzione rivolta dalle singole aziende allo sviluppo di buone relazioni interpersonali - simmetriche o asimmetriche (misura QR) - dall'altro della presenza e rilevanza di valori espressione di una cultura orientata all'apprendimento e alla ricerca del miglioramento continuo (misura CM).

Infine, è stato preso in considerazione il numero di partecipazioni al premio, quale misura capace di esprimere la volontà di ricercare una continuità nell'eccellenza.

Le risposte del questionario da noi somministrato sono state invece elaborate al fine di ottenere due gruppi di misure.

Il primo gruppo fa riferimento alla configurazione della funzione P&O, dettagliata in relazione alla valutazione del peso delle competenze economico-organizzative sull'insieme delle competenze espresse dal personale della funzione; al peso, in termini di tempo dedicato nell'anno, delle attività di valutazione, ricompensa e sviluppo sul totale delle attività della funzione; alla presenza e consistenza numerica dei progetti realizzati dalla funzione personale nel corso dell'ultimo triennio concluso e di quelli realizzati/in fase di realizzazione nell'anno in corso.

Il secondo gruppo di misure intende invece sostanziare un indicatore della maggiore o minore propensione delle aziende del campione a creare, farsi coinvolgere, partecipare a forme di collaborazione finalizzate alla condivisione e/o acquisizione di conoscenze, altrimenti più difficilmente acquisibili (misura di N-propensity). A tal fine, sono state considerate le risposte al questionario indicative del numero di partecipazioni ai BWF e al numero complessivo di network partecipati dalle aziende, attribuendo una maggiore rilevanza ai casi di network attivati dalla stessa azienda.

6. *Verifica delle ipotesi*

Il tipo di dati a disposizione consente di effettuare una verifica abbastanza efficace sulla rappresentatività dei rispondenti, per quanto attiene ai valori ricavati dagli strumenti di indagine di GPTW: il Trust Index e il Culture Audit. Infatti, avendo a disposizione tutti i valori delle variabili oggetto di studio per l'intero universo e per ogni anno di partecipazione al premio, è possibile verificare se l'utilizzo delle sole unità rispondenti possa rappresentare l'intera popolazione. A tal proposito è stato utilizzato il test di Kolmogorov-Smirnov (Piccolo, 1998: 700, 711), confrontando le due distribuzioni cumulate empiriche (quella dell'intero universo e quella dei soli rispondenti). Il test è stato applicato separatamente per valutare le distribuzioni delle variabili oggetto di studio (Trust Index: TI, variabili espressione della qualità delle relazioni: QR, variabili espressione di una cultura orientata al miglioramento: CM). In tutti i casi l'ipotesi di uguaglianza delle due distribuzioni viene accettata con un'elevata probabilità; dunque è plausibile concludere che le analisi condotte sui soli rispondenti possano essere estese all'intera popolazione, pur avendo a disposizione un campione autoselettivo e non casuale. Per quanto riguarda invece l'analisi delle dipendenze, è preferibile non parlare di significatività delle correlazioni o dei coefficienti, dato il limitato numero di questionari pervenuti.

L'elaborazione dei dati permette di osservare una forte correlazione tra TI e QR (0,8) ed una correlazione praticamente perfetta tra TI e CM (0,97). Se sostituiamo la N-propensity al Trust Index otteniamo risultati differenti: nel primo caso la correlazione è 0,39, nel secondo 0,22. Limitando l'analisi ai soli rispondenti con partecipazione al premio inferiore o uguale a tre edizioni, la correlazione tra N-propensity e CM aumenta notevolmente (0,56); lo stesso, anche se l'incremento è di minore entità (0,42), avviene per la correlazione tra N-propensity e QR quando si considerano i soli rispondenti con più di tre partecipazioni al premio. Infine, non appare degno di nota il legame tra N-propensity e configurazione della funzione P&O.

Se dalle analisi svolte non risulta una forte relazione lineare tra N-Propensity (N) e le variabili QR e CM, lo stesso non può dirsi per altri tipi di relazione.

È stato infatti individuato un modello che presenta un andamento diverso a seconda della configurazione più o meno evoluta assunta dalla funzione P&O. Nel caso di configurazione meno evoluta (orientamento amministrativo), l'N-propensity è una funzione non lineare di QR: le aziende devono cioè registrare un valore più elevato della

variabile QR per avere lo stesso valore di N-propensity di quelle in cui la funzione presenta una configurazione più evoluta, connotata da un orientamento allo sviluppo (in questo caso, l’N-propensity è una funzione non lineare di CM)⁸.

Il modello individuato risulta in grado di spiegare il 96.4% della variabilità dell’indicatore N-propensity, presentando pertanto un adattamento ai dati quasi perfetto.

Riflessioni di sintesi e sviluppi della ricerca

Le ipotesi di partenza, relative all’esistenza di una sorta di continuità tra sviluppo di relazioni *learning oriented* interne ed esterne ed al ruolo di “facilitatore” svolto dalla funzione P&O nel trasferire oltre i confini aziendali logiche collaborative e di condivisione della conoscenza, risultano solo debolmente corroborate dai risultati dell’indagine empirica.

L’insussistenza di una relazione lineare positiva tra l’attenzione e la cura delle relazioni al proprio interno e la propensione allo sviluppo e alla “manutenzione” di quelle interorganizzative, suggerisce come un’eccellente qualità dell’ambiente di lavoro non necessariamente sia in grado di “fare la differenza”, nel senso di attivare comportamenti virtuosi, ispirati alle logiche di apprendimento e miglioramento continuo.

Non sfugge, tuttavia, come la configurazione della funzione P&O finisca col risultare un importante ago della bilancia nel condizionare relazioni non lineari tra le variabili in gioco. In particolare, la funzione vede confermato un ruolo di “gestore” della cultura e dei valori dell’azienda (O’Reilly, Pfeffer, 2000): muovendo da questo, coerentemente con l’ipotesi formulata da Gordon e Cummins, si potrebbe affermare che sono alcuni tratti della cultura ad elevato impatto sulla qualità delle relazioni, oltre all’orientamento della leadership alla guida e alla condivisione dei valori di centralità della persona, a “fare la differenza”.

Riteniamo che permangano spazi interessanti per ulteriori approfondimenti della ricerca, da indirizzare lungo due direttrici, originate la prima dalla riflessione sui limiti evidenziati in questa fase, la seconda dall’approfondimento dei risultati a parziale supporto delle ipotesi formulate.

⁸ Il modello è espresso dalla seguenti formule: $N=\ln[a+b \exp(QR)]$ e $N=\ln[a+c \exp(CM)]$.

Tra i limiti che hanno contraddistinto la fase iniziale può scorgersi in primo luogo il rischio di “autoreferenzialità” e, quindi, di parzialità evidenziato dalle stesse risposte al questionario: queste, infatti, richiamano quasi unicamente esperienze di network originate dalla funzione P&O e finalizzate alla condivisione di pratiche di gestione delle risorse umane. Non siamo così sicuri, in altre parole, che la scelta dei responsabili del personale quali interlocutori privilegiati, non abbia comportato una percezione in qualche modo distorta della propensione a “fare rete”, sottovalutando la portata di esperienze analoghe in differenti ambiti della gestione, soprattutto quando il riferimento è ad aziende di maggiori dimensioni. Interviste mirate a manager di altre aree potrebbero rendersi dunque opportune per validare o modificare i risultati fin qui ottenuti.

L’approfondimento dei risultati che hanno consentito di verificare, seppure parzialmente, le ipotesi iniziali potrà riguardare-almeno un paio di questioni.

La prima concerne i cambiamenti indotti nell’organizzazione e nelle politiche del personale dalla partecipazione a network finalizzati all’apprendimento. Sotto questo profilo, intendiamo verificare se e in quale misura la partecipazione e/o l’attivazione di reti di relazioni possa accentuare, attraverso la formazione di comunità di pratica trasversali a più aziende e la condivisione di *best practices*, fenomeni di isomorfismo mimetico e/o normativo.

La seconda fa riferimento all’analisi dei caratteri delle relazioni collaborative sviluppate. In questo caso è nostra intenzione indagare se e in quale misura i valori sottesi all’eccellenza del contesto lavorativo possano condurre a privilegiare relazioni interorganizzative caratterizzate da legami forti e omogeneità culturale, scoraggiando al contrario quelle basate su legami deboli e sulla valorizzazione delle reciproche diversità.

Bibliografia

BENSON P.G., SARAPH J.V., SCHROEDER R.G. (1991), *The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation*, “Management Science”, 37, 9, 1107-1124.

BOISOT M.H. (1998), *Knowledge Assets*, Oxford University Press, New York.

BONAZZI G. (1993), *Storia del pensiero organizzativo*, Angeli, Milano.

BONTI M., CORI E. (2006), *Competenze organizzative nella media impresa. Il caso Loccioni*, Angeli, Milano.

- BURT R.S. (1992), *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, University Press, Cambridge, MA.
- CAMUFFO A., COSTA G. (1993), *Strategic Human Resources Management*, "Sloan Management Review", winter.
- CAPALDO A. (2004), *Accesso alla conoscenza dei partner, trasferimento e coproduzione di conoscenza: la collaborazione tra imprese in una prospettiva knowledge-based*, "Finanza, Marketing e Produzione", 22, 1, 80-118.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation*, "Administrative Science Quarterly", 35, 1, 128-152.
- COSTA G., GIANECCHINI M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-Hill, Milano, 2005.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, "Academy of Management Review", 23, 4, 660-679.
- EKVALL G. (1996), *Organizational Climate for Creativity and Innovation*, "European Journal of Work and Organizational Psychology", 5, 1, 105-123.
- FRIEDLANDER R., MARGULIS N. (1969), *Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems upon Job Satisfaction*, "Personnel Psychology", 22, 2, 171-183.
- FOREHAND G.A., GILMER B.H. (1964), *Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior*, "Psychological Bulletin", 62, 6, 361-382.
- GORDON G.G., CUMMINS W. (1979), *Managing Management Climate*, Lexington Books, Lexington.
- GRANT R.M. (1996), *Toward a Knowledge-based Theory of the Firm*, "Strategic Management Journal", 17, 109-122.
- GREENHALGH L. (2001), *Managing Strategic Relationships*, Free Press, New York.
- KOGUT B., ZANDER U. (1992), *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology*, "Organization Science", 3, 383-397.
- KOGUT B., ZANDER U. (1996), *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*, "Organization Science", 7, 5, 502-518.
- KUEI C.H., MADU N. C., LIN C., LU H. M. (1998), *An Empirical Investigation of the Association between Quality Management Practices and Organizational Climate*, "International Journal of Quality Science", 2, 2, 121-137.
- LEVERING R. (2001), *Un gran bel posto in cui lavorare*, Sperling & Kupfer, Milano.

- LIPPARINI A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna.
- LIPPARINI A., GRANT R. (2002), *La gestione strategica delle competenze organizzative*, "Sviluppo & Organizzazione", 192, 19-31.
- LORENZONI G., LIPPARINI A. (1996), *Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui processi di "learning by interacting" nelle aree ad alta concentrazione di imprese*, "L'Industria", 4, 817-839.
- MUCHINSKY M.P. (1977), *Organizational Communication: Relationship to Organizational Climate and Job Satisfaction*, "Academy of Management Journal", 20, 4, 592-607.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- O'REILLEY, PFEFFER J. (2000), *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School.
- PADRONI G. (2007), *Aspetti della complessità e sensibilità 'postmoderna' nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano.
- PARKER C.P., BALTES B.B., YOUNG S.A., HUFF J.W., ALTMANN R.A., LACOST H.A., ROBERTS J.E. (2003), *Relationship between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-analytic Review*, "Journal of Organization Behavior", 24, 4, 389-416.
- PICCOLO D. (1998), *Statistica*, Il Mulino, Bologna.
- PRITCHARD R.D., KARASICK B.W. (1973), *The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction*, "Organization Behavior and Human Performance", 9, 1, 126-146.
- QUAGLI A. (2001), *Knowledge Management*, Egea, Milano.
- QUAGLINO G.P., MANDER M. (1992), *Le indagini sui climi organizzativi*, in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.
- QUAGLINO G.P., CORTESE C., RONCO P. (1995), *Clima organizzativo e qualità delle relazioni interne*, "Sviluppo & Organizzazione", 147, 73-87.
- RIFKIN J. (2000), *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano.
- SCHNEIDER B. (1980), *The Service Organization: Climate Is Crucial*, "Organizational Dynamics", 9, 52-65.
- SCHNEIDER B., REICHERS A.E. (1983), *On the Etiology of Climates*, "Personnel Psychology", 36, 1, 19-39.

UHL-BIEN M., GRAEN G.B., SCANDURA T.A. (2000), *Implication of Leader-Member Exchange for Strategic Human Resources Management Systems: Relationships as Social Capital for Competitive Advantage* in Ferris G.R. (a cura di), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Jai Press, New York.