

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

**DALLA FLESSIBILITÀ DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
ALLA FLESSIBILITÀ DEI SISTEMI DI GESTIONE DEL
PERSONALE:
UNA RILETTURA NEO-ISTITUZIONALISTA DELLA
RIFORMA UNIVERSITARIA**

Cataldo Dino Ruta
Università di Bologna
Dipartimento di Discipline Economico Aziendali

Barbara Imperatori
Istituto di Economia Aziendale
Organizzazione del Lavoro
Università Commerciale L. Bocconi

Maria Elena Congedo
Istituto di Economia Aziendale
Organizzazione del Lavoro
Università Commerciale L. Bocconi

Ottobre, 2000

Il presente lavoro è frutto del contributo di tutti gli autori. In particolare, Dino Cataldo Ruta ha curato la stesura dei Paragrafi 1 e 2. Barbara Imperatori ha curato la stesura dei Paragrafi 3 e 4. L'introduzione e le conclusioni sono stati curati da tutti gli autori congiuntamente.

Introduzione

Nel 1998 è stato avviato un processo di riforma dell'ordinamento universitario italiano che potrebbe produrre un radicale cambiamento del sistema accademico italiano.

Tra gli effetti di tale riforma è possibile prevedere un incremento della varietà dei profili professionali, dell'articolazione e flessibilità dei percorsi formativi e del grado di apertura del mercato della formazione universitaria e post-universitaria.

I giovani, nel progettare i propri percorsi di studio universitario e di sviluppo professionale, potranno infatti combinare trienni, bienni, master ed esperienze di lavoro in differenti discipline, e in diversi atenei anche a livello internazionale.

Come le direzioni del personale percepiscono tale riforma? Quali spazi saranno effettivamente progettati per la gestione di questi nuovi profili?

La risposta a queste domande dipende anche da come le imprese decideranno di interpretare la riforma, sviluppando propri modelli di risposta che legittimeranno certi percorsi e alcuni modelli di sviluppo professionale piuttosto che altri.

La riforma contribuirà infatti a modificare l'offerta di neo-laureati nel mercato del lavoro e ciò implicherà probabilmente alcuni aggiustamenti da parte delle imprese, almeno in fase di selezione, ma potrebbe anche essere lo stimolo in grado di dare un impulso al cambiamento dei sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane verso una maggior flessibilità.

Nel presente lavoro, dopo una breve introduzione dei tratti fondamentali della riforma, nella prima parte di questo lavoro riteniamo opportuno focalizzarci sull'analisi delle sue origini, secondo una prospettiva neo-istituzionalista. La riforma universitaria infatti può, a nostro avviso, essere interpretata come il risultato di processo di istituzionalizzazione che ha origine all'esterno, ma anche all'interno, del sistema universitario stesso (North, 1990; Leblebici, Salancik, Copay *et alii*, 1991).

Nella seconda parte procederemo, poi, all'individuazione di alcune proposizioni chiave in merito ai diversi modelli possibili di risposta delle imprese alla riforma. Infine, attraverso la presentazione dei risultati di un'inchiesta svolta tra le imprese lombarde, individueremo alcune

variabili critiche che ci consentono una prima discriminazione tra diversi modelli di risposta strategica alle nuove regole del sistema universitario.

1. La riforma universitaria: principi ispiratori e dichiarazioni d'intento

La riforma dell'Università nasce dall'esigenza dichiarata di europeizzare il sistema universitario senza necessariamente omologarlo a un modello già esistente¹. Del resto è ormai imprescindibile l'adozione di un sistema formativo che fornisca quei percorsi di studio coerenti rispetto a un mercato unificato, pertanto, negli intenti, si è scelta la strada della ricerca dei punti di contatto fra i vari sistemi universitari europei, salvaguardando la specificità di ciascuno e favorendo l'interazione attraverso scambi e ricerche comuni.

Nelle intenzioni, accanto a questa esigenza generale di internazionalizzazione, si pone per l'Italia la necessità di reagire alle anomalie del proprio sistema. La riforma inoltre si muove nella direzione dell'autonomia, adattandosi alla realtà italiana fatta di istituzioni universitarie anche molto diverse da Regione a Regione, dove esistono grandi energie latenti che non possono essere liberate all'interno di una troppo rigida griglia. Si configura così un modello 'seriale' a tre stadi formativi (laurea, laurea specialistica, master) con diverse possibilità di uscita e rientro ed un sistema di 'crediti' che consentono la personalizzazione del percorso formativo, facendovi rientrare sia esperienze extra universitarie che esperienze universitarie in diversi Paesi europei (www.murist.it/).

Nonostante il momento di incertezza normativa e culturale, che costringe a un atteggiamento estremamente prudente nei confronti della futura configurazione della cultura universitaria, la riforma progettata dovrebbe aiutare l'Università a far fronte a due sfide. In primo luogo, l'esigenza di far acquisire ai giovani abilità non tradizionali, tra cui figurano le cosiddette 'capacità trasversali' (flessibilità, mobilità, comunicazione, autonomia) che si affiancano al bagaglio di competenze tecnico-specialistico tradizionalmente trasmesso dall'Università.; in secondo luogo, la maggiore articolazione dell'offerta per incontrare la domanda di formazione permanente, da supportare con un adeguato sistema di orientamento.

Nelle intenzioni del legislatoreⁱⁱ, l'università può e deve essere cardine del percorso formativo, ma realisticamente dovrà essere integrata da altre esperienze. In questo modo la laurea sarà una sorta di 'cancello' non terminale, ma snodo di un processo formativo che dura per tutta la vita professionale della persona, e la stessa configurazione sociale ratificherà il prestigio di una laurea così intesa. La formazione continua ha inoltre la fondamentale funzione di evitare le fratture generazionali, creando all'interno della stessa impresa una catena di trasmissione del sapere che consolida la condivisione degli obiettivi.

Questa flessibilità, che è l'unico strumento per affrontare in maniera positiva la società globale evitando l'omologazione, pone al centro del processo formativo la persona, valorizzando la sua libertà. Il rischio possibile è quello realizzare, invece, un livellamento verso il basso della qualità formativa.

La riforma universitaria produce dunque un cambiamento nel contesto istituzionale di riferimento delle imprese e, alla luce delle teorie neo-istituzionaliste, può essere ragionevolmente indagata come uno stimolo all'azione delle imprese, che può indurre diversi modelli di risposta (Parsons, 1990; North, 1990). Le imprese, infatti, operano all'interno di un ambiente istituzionale composto dall'insieme di regole, di principi, di modelli di comportamento istituzionalizzati da cui possono attingere i principi relativi al loro funzionamento.

2 Il Neo-Istituzionalismo e la riforma Universitaria

La teoria dell'organizzazione è uno dei campi disciplinari in cui l'analisi istituzionale ha trovato maggiori applicazioni e sviluppo sia teorici che empirici (Zucker, 1988; Powell, DiMaggio, 1991; Meyer, Scott, 1992; Scott, Meyer, 1994). I rapporti tra organizzazione e istituzione sono stretti, tanto che in numerose definizioni del concetto di istituzione troviamo un chiaro riferimento a quello di organizzazione (Lanzalaco, 1995).

Le istituzioni, secondo una prospettiva oggettiva, sono un complesso di norme, diritti, obblighi. In aggiunta, dal punto di vista soggettivo assume importanza il modo in cui l'istituzione condiziona l'azione individuale, dando a essa senso e legittimazione.

Le istituzioni sono dunque composte sia da regole che incanalano e condizionano oggettivamente l'azione degli individui sia da costrutti simbolici, mappe cognitive e principi di condotta che orientano l'azione individuale dal punto di vista soggettivo (Parsons, 1990). Rispetto al nostro oggetto di indagine, l'insieme delle norme giuridiche che caratterizzano la riforma universitaria la connotano come una istituzione di tipo oggettivo.

Nell'ambito della prospettiva neo-istituzionalista inoltre, una seconda distinzione può essere proposta tra quegli approcci che vedono l'istituzionalizzazione come una *proprietà* che caratterizza le organizzazioni e quelli che invece hanno concentrato la loro attenzione sulla istituzionalizzazione come *processo* attraverso cui una istituzione nasce, si sviluppa e si consolida (Zucker, 1977; DiMaggio, 1988).

Rispetto all'oggetto dell'indagine, il nostro obiettivo è quello di analizzare l'istituzione "riforma universitaria" sia come processo, considerandone le possibili origini che, parallelamente, valutandone le proprietà considerando i nuovi meccanismi di equilibrio, che potrebbero essere percepiti dalle imprese come vincoli od opportunità.

2.1 Il Neo-istituzionalismo e le origini della riforma universitaria

Le teorie neo-istituzionaliste suggeriscono quattro spiegazioni alternative in merito alle origini di una istituzione (DiMaggio, Powell, 1983). Queste spiegazioni ci consentono di formulare quattro ipotesi relative al processo che ha generato la riforma. A tale proposito, riteniamo infatti che questa analisi sia particolarmente rilevante poiché la percezione delle imprese circa le ragioni all'origine della riforma potrebbe influenzarne i modelli di risposta.

Le spiegazioni fornite sono ovviamente indipendenti dalle indicazioni ufficiali di intento del Ministero, che sono considerate solo come una delle possibili interpretazioni del fenomeno.

Una prima giustificazione suggerita da Powell & DiMaggio (1983) è quella riconducibile al cosiddetto *isoforismo coercitivo*, in base al quale possiamo interpretare la riforma come il frutto di una decisione unilaterale dell'organo collegiale composto dai Ministri dell'Istruzione europei, che hanno deciso in autonomia di imporre/suggerire l'adeguamento dei sistemi universitari europei a un modello ideale e sovra-ordinato, da cui è discesa la riforma del sistema italiano.

Una seconda spiegazione è invece riconducibile a un *processo mimetico*, secondo il quale il sistema universitario italiano potrebbe tendere, attraverso la riforma, a "imitare" la forma e le strategie di altri sistemi universitari legittimati (il sistema scolastico anglosassone) per aumentare la propria visibilità.

Una terza possibile origine della riforma, mediando il modello di Powell & DiMaggio (1983) è riconducibile alla pressione *normativa* secondo cui, gli attori del sistema universitario avrebbero, dall'interno, la riforma stessa con il fine di accrescere la propria autonomia di controllo e governo dei meccanismi di cooptazione, stabilendo così una base cognitiva di legittimazione per la loro autonomia occupazionale.

Infine, un ulteriore meccanismo di spiegazione istituzionale della nascita della riforma universitaria è quello dell'*incorporazione*, secondo cui il sistema universitario avrebbe incorporato elementi ambientali attraverso processi di cooptazione formali e informali. Tali processi di incorporazione potrebbero nascere da una necessità interna dell'Università di adattarsi all'ambiente socio-economico oppure con l'obiettivo di riprodurre la complessità al proprio interno per gestirla (Lanzalaco, 1995). Secondo questa ultima spiegazione la riforma universitaria sarebbe dunque il frutto di un processo di istituzionalizzazione di regole di comportamento già insite nei comportamenti delle organizzazioni italiane, e in senso più ampio nel mercato del lavoro. L'adeguamento al modello europeo avrebbe dunque accelerato un processo già in corso.

2.2 Il neo- istituzionalismo e la risposta delle imprese alla riforma universitaria

“Gli ambienti sono più che stock di risorse e flussi di energia; sono sistemi culturali che definiscono e legittimano le strutture organizzative aiutandole nella loro creazione e nel loro mantenimento” (Meyer, 1992). Data questa premessa, si tratta ora di vedere quali rapporti si possono creare tra ambiente istituzionale e organizzazione, ovvero attraverso quali precisi meccanismi gli elementi istituzionali si trasferiscono dall’ambiente all’organizzazione.

Secondo la prospettiva neo-istituzionalista, l’ambiente istituzionale genera pressioni verso l’isoformismo o l’alloformismo su tutte le organizzazioni presenti all’interno di uno stesso contesto, tuttavia, non tutte le organizzazioni rispondono allo stesso modo. Alcune si adattano passivamente, altre invece reagiscono attivamente: «perché in alcuni casi i progetti istituzionali hanno successo e riescono a penetrare le organizzazioni mentre in altri casi questo non succede?» (Zucker, 1987).

Le risposte delle imprese alle modifiche istituzionali indotte dalla riforma universitaria potranno dunque essere varie e anche da queste dipenderà l’eventuale cambiamento dei sistemi di gestione delle risorse umane che la riforma stessa sarà in grado di stimolare e, in ultima analisi, il successo o l’insuccesso della riforma stessa.

In generale, le organizzazioni hanno a disposizione una gamma di risposte strategiche alle pressioni dell’ambiente istituzionale (Zucker, 1987).

Il primo tipo di risposta è *l’acquiescenza*, che si manifesta quando si sviluppano processi di adattamento alle pressioni dell’ambiente istituzionale. Sarebbe questo il caso di un perfetto adattamento dei sistemi di gestione del personale alle modifiche imposte dalla riforma, in termini, per esempio, di nuovi percorsi di carriera differenziati per livello di ingresso.

In secondo luogo, potremmo avere strategie di *compromesso* che si manifestano quando le imprese incorporano solo parzialmente il progetto istituzionale, cercando di mediare tra le domande dell’ambiente e le caratteristiche istituzionali originarie dell’organizzazione. Questo potrebbe essere il caso di imprese che decideranno non di cambiare i propri processi, ma di

adeguarli solo in via marginale, per esempio modificando alcuni criteri di selezione, ma non cambiando in sostanza le logiche di fondo della gestione.

Ci possono poi essere strategie di *elusione* quando il gruppo dirigente dell'organizzazione sfugge alle pressioni ambientali, cambiando il proprio territorio, i propri obiettivi o le proprie attività, allentando i legami con gli agenti istituzionali. Questo potrebbe essere il caso di imprese che decideranno di rivolgersi a segmenti diversi di mercato del lavoro.

Infine, ci sono due strategie attive, in cui vengono esercitate delle "contropressioni" istituzionali nei confronti dell'ambiente. Il primo tipo di strategie, di *soppressione* del progetto istituzionale, ignora esplicitamente le prescrizioni, fino all'entrare in vera e propria polemica con le fonti delle prescrizioni istituzionali. Potrebbe essere il caso di imprese che "boicotteranno" la riforma, continuando a ricercare laureati "vecchio stile" o ignorando la laurea di primo livello per dare credito solo alle lauree quinquennali. Il secondo tipo di strategie ostili è quello di *manipolazione* che implica il tentativo di dominare i campi interorganizzativi e l'elaborazione di un progetto istituzionale contrapposto. Potrebbe essere questo il caso di imprese che decideranno di ignorare la riforma, procedendo, in autonomia, alla definizione di *business school* aziendali sostitutive del sistema universitario *tout-court*.

La risposta effettiva che le imprese daranno alla riforma contribuirà a definire i modelli di gestione delle risorse umane e in particolare i sistemi di sviluppo, incentivando o meno il livello di mobilità inter e intraaziendale, l'interdisciplinarietà della formazione dei nuovi laureati e le modalità di selezione.

3. Il disegno di ricerca

In accordo con la componente cognitiva e percettiva del problema indagato e con la natura esplorativa dell'indagine, abbiamo sviluppato un'inchiesta, raccogliendo i dati sia attraverso la somministrazione di un questionario alle direzioni del personale di un campione di circa cinquecento imprese che operano nell'area milanese sia attraverso l'organizzazione di alcuni *focus group*. A seguito dell'inchiesta abbiamo raccolto 156 questionari ed è stato possibile

organizzare sei *focus group* a cui hanno preso parte cinquantadue imprese tra quelle che hanno compilato il questionario.

La verifica del modello presentato è stata svolta principalmente facendo riferimento in particolare ai nuovi percorsi di laurea in Economia, per aiutare le imprese a esplicitare le proprie percezioni in relazione a uno specifico ambito disciplinare, che è rappresentativo della varietà introdotta dalla riforma, ma che contemporaneamente ha aiutato le imprese coinvolte a focalizzarsi su un modello concreto.

I dati raccolti sono stati analizzati sia grazie a tecniche di analisi verbale e qualitativa, per quanto attiene alla parte dei focus group, che di analisi quantitative per la parte relativa ai questionari.

Il questionario è stato utilizzato nella prima fase della ricerca ed è stato strutturato in modo da rappresentare un elemento propedeutico rispetto alla discussione nei *focus group*, con un duplice obiettivo sia informativo che cognitivo, per la creazione di una base condivisa circa il tema della riforma, ancora molto lontano dalla realtà di impresa. Il questionario inoltre è stato per le imprese un utile momento di riflessione e di stimolo circa il tema in oggetto.

Nella seconda fase dell'inchiesta sono stati progettati sei *focus group* per raccogliere una maggiore articolazione delle percezioni delle imprese rispetto alla riforma universitaria e per comprendere, anche in ottica prospettica e previsiva, i legami tra la riforma e i sistemi di gestione e sviluppo delle risorse umane, con particolare attenzione al contesto milanese. I risultati del questionario sono stati presentati nei focus group come momento iniziale e come spunto di avvio per la discussione.

Per la composizione dei *focus group* abbiamo proceduto a un campionamento non probabilistico, ma per obiettivi, coinvolgendo imprese comunque rappresentative di diverse tipologie dimensionali, settoriali, di mercato, ma soprattutto significative, in termini relativi, per quanto attiene la loro politica di ingresso e di inserimento di neolaureati in economia. Rispetto alla significatività statistica del campione si è dunque deciso di privilegiare la rappresentatività e la centralità dei rispondenti in relazione al fenomeno. Abbiamo, infatti, ritenuto indispensabile

raccogliere le informazioni e i sintomi dei processi evolutivi in atto direttamente dai soggetti che sono tra gli attori centrali nel processo. L'ipotesi sottostante è che la ricerca intervenga sul processo di costruzione sociale della realtà (Berger & Luckman, 1967). Nello specifico il coinvolgimento di particolari categorie di soggetti è stato dettato non solo dalla necessità di raccogliere dati al fine di costruire rappresentazioni adeguate della realtà, ma anche dal tentativo di connettere i diversi luoghi di costruzione sociale della riforma universitaria e dei sistemi di sviluppo del personale.

I *focus group* hanno visto dunque coinvolti direttori del personale o comunque responsabili delle fasi di sviluppo e gestione delle persone di significativi contesti aziendali, in termini di inserimento di neolaureati provenienti dalle facoltà di Economia, che sono state chiamate a discutere sui possibili esiti della riforma in genere.

4. L'analisi dei risultati

I risultati dell'indagine possono essere sintetizzati rispetto alle due fasi principali di ricerca, la prima, relativa alla elaborazione dei dati raccolti attraverso il questionario, la seconda che si riferisce all'analisi di quanto emerso nel corso dei *focus group*.

Dall'elaborazione delle risposte al questionario, in linea generale, emerge che le imprese percepiscono unanimemente la riforma universitaria come uno stimolo al cambiamento, perfettamente in linea con le proprie esigenze e con i trend evolutivi del mercato del lavoro.

Infatti, dall'analisi dei dati raccolti si evince che le imprese ritengono che il mercato del lavoro, nei prossimi anni, anche in virtù della riforma universitaria, sarà interessato da una serie di fenomeni che incideranno significativamente sui processi di gestione delle risorse umane in azienda, tra cui la mobilità inter (85%) e intraziendale (92%), in Italia e all'estero (70%), la maggior varietà e articolazione dei profili professionali (95%), il maggior impulso alla formazione continua (89%) e, in generale, una situazione di innalzamento delle attese dei laureati specialisti (90%).

Il 97% delle imprese, inoltre, dichiara di preferire per posizioni manageriali, *ceteris paribus*, candidati con una formazione scolastica pluridisciplinare, un percorso di carriera plurifunzionale e, in generale, una esperienza maturata in diversi contesti aziendali.

Le percezioni delle imprese, infine, sono quasi unanimemente (94%) orientate verso un cambiamento generale dei sistemi di selezione, carriera e formazione, anche se non ancora definito nel dettaglio, quindi incerto nell'entità.

Questi dati, volutamente introduttivi e talvolta provocatori, trovano una maggiore articolazione e varietà nell'analisi delle posizioni variegata emerse nei *focus group*.

Data, infatti, una tendenziale unanimità nel considerare positivamente la riforma – in linea con il mercato e con le esigenze delle imprese – in quanto percepita come stimolo al cambiamento, la risposta che le diverse imprese danno non è univoca.

Adottando, infatti, il modello di lettura proposto da Linn Zucker (1987) (vedi sopra) è possibile ricondurre le risposte strategiche delle imprese a tutti e quattro i modelli individuati. Sebbene si noti una prevalenza di strategie di accettazione della riforma, rispetto a quelle di elusione e manipolazione.

Si assiste dunque a diversi atteggiamenti che implicano modelli di risposta differenti, descritti di seguito.

1. *Acquiescenza* per quelle imprese – circa un terzo del campione - che dichiarano di volersi adeguare perfettamente al nuovo contesto “... la nostra impresa si sta attrezzando per questa nuova varietà...”.

2. *Compromesso*, per quelle imprese – circa un terzo del campione - che hanno in programma di adeguare le tecniche di gestione, senza però modificarne sostanzialmente la *ratio*, anche perché con un orientamento temporale più a breve termine, rispetto ai tempi di applicazione della riformaⁱⁱⁱ “... bisognerà inventare dei sistemi esperti in grado di considerare tutte le nuove variabili rilevanti per lo screening dei curricula...”.

3. *Elusione* da parte di quelle imprese – una residua minoranza – che ha in programma di rivolgersi a mercati del lavoro diversi da quelli dei neo-laureati italiani “.. arriveremo a non assumere piu’ neolaureati, ma solo personale già esperto...”.

4. Infine, a una *soppressione* o a una *manipolazione* dove le imprese sono in aperta polemica nei confronti della riforma e del sistema universitario in genere “ ... non cambierà nulla, tanto il sistema universitario è autoreferente...” “... ci faremo la nostra università interna ... ”.

E’ possibile ora, alla luce dell’analisi delle caratteristiche di alcune variabili di contesto aziendale, spiegare le determinanti e i fattori che possono influenzare la predisposizione verso l’una o l’altra di queste strategie.

In primo luogo, la variabile dimensione è sicuramente significativa per spiegare la predisposizione delle imprese verso differenti modelli di risposta alla riforma.

Infatti, le imprese di piccole dimensioni sono quelle che hanno dichiarato di voler adottare una strategia di compromesso o di elusione, mentre le imprese di grandi dimensioni sembrano maggiormente orientate, *ceteris paribus*, a strategie di acquiescenza o di soppressione e manipolazione.

L’arena competitiva di riferimento rappresenta la seconda variabile significativa. Imprese, infatti, che si affacciano a un mercato internazionale dichiarano di voler adottare, *ceteris paribus*, strategie di acquiescenza e di compromesso, mentre le imprese, seppur di grandi dimensioni, ma con un mercato di riferimento locale sono maggiormente restie ad adeguarsi alla riforma. Cio’ è ragionevole se si considera che le imprese internazionali hanno un contesto istituzionale di riferimento che prescinde dalle singole specificità locali, ma che è già modellato rispetto a un modello prevalente che proprio quello di derivazione anglosassone, a cui si ispira la riforma.

In terzo luogo, le imprese che hanno un rapporto stabile con l’Università – p.e. per acquisire risorse e per la conduzione di progetti comuni – sono più inclini a plasmare la loro configurazione in accordo ai dettami della riforma, adottando una strategia di acquiescenza^{iv}

(Zucker, 1988)

A tale proposito, le imprese appartengono a differenti *field* organizzativi, vale a dire insiemi di soggetti tra i quali avviene l'interazione. L'appartenenza a un medesimo *field* organizzativo comporta la tipizzazione dei comportamenti e delle relazioni sociali ossia lo sviluppo di modelli di comportamento comuni condivisi. Si assiste, quindi, ad una riduzione di livello di entropia del sistema, frutto della riduzione degli atteggiamenti ritenuti devianti rispetto a quanto è considerato socialmente opportuno. Ne segue che una volta che un insieme di organizzazioni è strutturato in un settore organizzativo, quello legato al mondo universitario, entrano in gioco potenti forze che portano a una crescente omogeneità tra le organizzazioni e quindi risposte strategiche che vanno nella medesima direzione.

Queste tre variabili oggettive - dimensione, mercato di riferimento e intensità della relazione con l'Università - ci aiutano dunque a spiegare le diverse percezioni che le imprese hanno in merito ai possibili cambiamenti dei sistemi di gestione delle risorse umane, mediate dalla adozione di differenti modelli di risposta strategica alla riforma universitaria (Zucker, 1987).

Queste variabili da sole non sono però in grado di spiegare in maniera esaustiva i diversi modelli di comportamento. Nel corso dei *focus group* è infatti emersa una ulteriore significativa variabile di tipo cognitivo-percettivo. Tale variabile trae origine dalle differenti giustificazioni che le imprese si danno in merito alle origini percepite della riforma (= origine percepita della riforma).

Alcune imprese considerano la riforma solo come la formalizzazione di un processo di flessibilità nel mercato del lavoro già indotto da altre cause e comunque in essere. Il sistema formativo accademico ha, così, eliminato una rigidità nel processo di crescita degli studenti che era vincolato ad un modo di pensare l'Università differente per tempi e momenti economici.

Utilizzando le categorie proposte da Powell & DiMaggio (1983) ciò significa che viene condivisa l'ipotesi di una origine della riforma per *incorporazione*. Da queste percezioni ne discende un modello di risposta di acquiescenza o, al più, di compromesso.

Al contrario, le imprese che invece attribuiscono alla riforma un'origine normativa (Powell & DiMaggio, 1983), che presuppone un modello universitario autoreferente, sono quelle che più facilmente dichiarano di voler adottare modelli di risposta di tipo elusivo, se non addirittura manipolatorio.

Le imprese che attribuiscono alla riforma un'origine *coercitiva* (Powell & DiMaggio, 1983), sono, in genere, propense a interpretarla come un insieme di vincoli normativi all'azione e sono alla base di modelli di risposta di compromesso.

Un buon grado di apertura alla riforma si registra, infine, per quelle imprese, soprattutto multinazionali^v, che hanno una percezione della riforma di tipo *mimetico*, ovvero di adeguamento al sistema universitario internazionale. Le multinazionali, infatti, meglio di altre imprese sono consapevoli delle caratteristiche del sistema universitario internazionale e dunque, come abbiamo visto sopra, sono abbastanza propense verso strategie di acquiescenza.

L'importanza, comunque, di questa dimensione percettiva sottolinea la necessità di tenere sotto controllo anche variabili cognitive che ci aiutino a interpretare i possibili esiti della riforma.

5. Conclusioni

“La riforma dei corsi di studio universitari rappresenta l'aspetto più rilevante dell'ambito processo di innovazione del sistema universitario italiano ... Essa appare decisiva sotto il triplice profilo del completamento dell'autonomia universitaria, dell'innovazione dell'istruzione universitaria e della convergenza del sistema italiano verso lo spazio europeo dell'istruzione...” (MURST, www.murst.it/progprop/riforma2.htm).

L'importanza e le finalità attribuite dal Ministero alla riforma del sistema universitario implicano un progetto di grande portata istituzionale. A tale proposito, questo lavoro di ricerca contribuisce a definire alcune delle condizioni di successo della riforma, sottolineando l'importanza delle imprese e dei loro modelli di risposta rispetto alla effettiva legittimazione delle nuove professionalità e dei rinnovati percorsi formativi. Saranno, infatti, anche le imprese

- insieme agli altri attori istituzionali tra cui Stato, Università e studenti - a contribuire alla costruzione di un significato condiviso rispetto ai nuovi e variegati *curricola* che la riforma introduce.

I modelli di risposta alla riforma delle imprese sono dunque un elemento importante da considerare e dai risultati dell'analisi emerge che questi modelli sono spiegati sia da variabili di natura oggettiva – dimensioni, grado di internazionalizzazione e intensità della relazione con l'Università – che da variabili percettive.

Tutto ciò suggerisce l'opportunità di intraprendere, per il successo della riforma universitaria, anche azioni di sostegno e di sensibilizzazione nei confronti delle imprese coerenti rispetto al modello di risposta auspicato.

La riforma, infatti, potrebbe essere interpretata come una occasione e uno stimolo all'innovazione dei modelli e delle logiche di sviluppo delle persone in azienda, ma potrebbe, di contro, indurre atteggiamenti di chiusura o addirittura di ostracismo da parte delle imprese, che ne vanificherebbero, almeno in parte, gli intenti dichiarati.

Bibliografia

- Berger, P. L., Luckman, T. 1967. *The Social Construction of Reality*. London. Doubleday.
- DiMaggio, P. J. 1988. Interest and Agency in Institutional Theory. In Zucker (a cura di) *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge (Mass.). Ballinger.
- DiMaggio, P. J, Powell, W.W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 48: 147-60.
- Lanzalaco, L. 1995. *Istituzioni Organizzazioni Potere*. Roma. La Nuova Italiana Scientifica.
- Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., King, T. 1991. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-63.
- Meyer, J. W. 1992. Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure. In Meyer, Scott (a cura di) 261-82.
- Meyer, J. W., Scott, R. W. (a cura di). 1992. *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. London-New Delhi. Sage.
- North, D.C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Parsons, T. 1990. Prolegomena to a Theory of Social Institutions. *American Sociological Review*. 55: 319-33.
- Powell, W. W., DiMaggio, P. J.(a cura di). 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago-London. University of Chicago Press.
- Scott, W.R. 1987. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*. 32: 493-511.
- Scott, W. R., Meyer J. W., 1994. *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. London. Sage.
- Zucker, L. 1977. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence in Cultural Persistence. *American Sociological Review*. 42: 726-43.

Zucker, L. 1987. Institutional Theories of Organizations. Annual Review of Sociology. 13: 443-64.

Zucker, L. 1988. Where Do Institutional Patterns Come from? Organizations as Actors in Social Systems. In Zucker (a cura di) Institutional Patters and Organizations. Cambridge (Mass.) Ballinger.

www.murst.it/progprop/riforma2.htm

ⁱ Nelle dichiarazioni congiunte di Parigi e Bologna, rispettivamente del 25 maggio 1998 e del 19 giugno 1999, i ministri europei dell'istruzione mostrano di essere consapevoli della difficoltà nel raggiungere la desiderata "armonia dell'architettura di istruzione superiore in Europa".

ⁱⁱ A tale proposito, si veda anche il sito del Ministero dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (MURST): www.murst.it/progprop/riforma2.htm.

ⁱⁱⁱ Tali tempi non sono quelli di recepimento della riforma da parte delle Università, ma ci si riferisce all'intervallo di tempo che sarà necessario affinché i primi neolaureati in economia post-riforma si affaccino al mercato del lavoro, ovvero almeno tre anni per le lauree di primo livello e cinque anni per quelle specialistiche.

^{iv} La forza del legame con l'Università potrebbe essere considerata dipendente dalla variabile dimensione e soprattutto da quella relativa al grado di internazionalizzazione, ma in realtà abbiamo riscontrato che le imprese collegate in vario modo da relazione di partnership con uno specifico ateneo presentano caratteristiche tra le più varie e quindi esistono altri fattori, legati presumibilmente alla natura storica della relazione, che inducono le imprese a creare un momento istituzionale di confronto con il mondo accademico

^v Si rileva, a tale proposito, una sovrapposizione tra lo stato di "elevato grado di internazionalizzazione" e la "percezione di una natura mimetica dell'origine della riforma".