



Università Ca' Foscari – Venezia

L'ORGANIZZAZIONE FA LA DIFFERENZA?

IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale

7 – 8 Febbraio 2008

Track: Organizzazione e governance delle relazioni di lavoro

**IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO INDOTTO DAL
CONTESTO AMBIENTALE:
GLI EFFETTI DEL D.Lgs 231/01 SULLA MIRATO S.p.A.**

ANDREA MARTONE

Università Carlo Cattaneo-LIUC

amartone@liuc.it

CHIARA MORELLI

Università Carlo Cattaneo-LIUC

cmorelli@liuc.it

1. INTRODUZIONE

La gestione del cambiamento organizzativo configura un ambito privilegiato di interazione tra la visione tecnico-razionale e quella psicologica-sociale dell'organizzazione. E' in questo che si produce una tensione per portare a sintesi istanze riconducibili a tematiche di grande respiro e complessità, come la competitività, l'innovazione, la leadership, l'apprendimento, la creatività, la cultura aziendale, la responsabilità, e altre ancora (Rebora, 2007).

Il cambiamento costituisce un fenomeno universalmente presente nell'esperienza delle organizzazioni di tutti i tempi e di tutti i tipi (Burke, 2002, Burnes, 2004, Todnem By, 2005, Rebora e Minelli, 2007). Vi è oggi generale consenso che il cambiamento organizzativo costituisca una delle principali sfide per il management, tale da richiedere lo sviluppo di specifiche competenze e abilità, ma si riconosce anche che i programmi di change management registrano un alto tasso di fallimento. L'aspetto sfidante di una prospettiva di cambiamento organizzativo riguarda però anche le teorie del management e dell'organizzazione, che si rivelano alle prese con un fenomeno sfuggente, difficile da affrontare in modo persuasivo e fondato sull'evidenza empirica.

Il paper proposto affronta il tema della gestione del cambiamento organizzativo a seguito dell'introduzione dei principi del D.Lgs. 231/01, che propone un nuovo modello di gestione "che permetta di escludere o quantomeno ridurre significativamente, in via preventiva, il rischio di comportamenti, da parte degli apicali o subordinati, che possano integrare i reati da cui deriva la responsabilità amministrativa ai sensi del D.Lgs.231/2001" (Saponaro, 2007). Il caso preso in esame è quello della Mirato S.p.A., un'azienda italiana caratterizzata dalla presenza della famiglia imprenditoriale nel management (family business), tuttavia quotata in borsa nel segmento "Star", motivo per cui ha dovuto adottare un modello organizzativo coerente con i principi stabiliti dal D.Lgs 231/01.

Il disegno complessivo della ricerca è imperniato su due direttrici fondamentali :

- 1) Realizzare uno studio che si colloca all'interno di un quadro teorico e concettuale internazionale, che nell'ambito di diversi filoni di studi, da rilevanza al tema del cambiamento organizzativo. Si tratta di un insieme di ricerche molto composito e disomogeneo che riflette la molteplicità delle discipline che concorrono nell'analisi dei processi di cambiamento¹.

¹Ricordiamo i principali filoni di studio sul change management:

- Prospettiva del ciclo di vita
 - ✓ Cameron & Whetten (1983), Greiner,(1972), Chandler (1962), Kroeger, (1974), Churchill e Lewis (1983), Scott (1971)

- 2) Effettuare un'analisi intensiva di un caso aziendale, esaminato per un arco temporale consistente (1 anno), che consente una lettura sistemica dei processi di cambiamento organizzativo e soprattutto della loro gestione all'interno di un disegno strategico (change management).

Quando le spinte al cambiamento (Lawrence, Dyer, 1983; Normann, 1978; Prahalad, Hamel, 1990) hanno origine da mutamenti del quadro normativo, la letteratura prevalente suppone che l'impatto sull'organizzazione sia molto forte in quanto le resistenze dovrebbero essere vinte a priori dall'obbligatorietà delle azioni da porre in essere. Il D.Lgs. 231/01 introduce importanti innovazioni nel sistema di responsabilità delle imprese confermando, da un lato, la responsabilità dell'impresa stessa per gli atti illeciti compiuti dai propri dipendenti nell'esercizio del proprio ruolo, ma stabilendo, dall'altro lato, che l'impresa non risponde dei medesimi atti se dimostra di avere *“adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione² idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi”*. (art. 6, comma 1 D.Lgs

-
- Prospettiva dell'equilibrio per punti
 - ✓ Tushman & Romanelli (1985), Eldredge e Gould (1972), Orlikowsky (1993), Porra (1996)
 - Prospettiva Strategico-Razionalista;
 - ✓ Porter (1985), March & Simon (1958), Grant, (1994) nella variante Resource-Based
 - Prospettiva Ambientale ;
 - ✓ Lawrence & Lorsch (1973), Nadler e Tushman (1989), Weisbord (1991), Tichy (1983)
 - Prospettiva Istituzionale
 - ✓ Powell e Di Maggio (2000), Meyer e Rowan (1977)
 - Prospettiva Sociale
 - ✓ Crozier, Friedberg, (1977), Coser (1958) e Simmel (1908), Weick (1979)
 - Prospettiva Antropologica
 - ✓ Schein, (1994), Lewin (1947), Lippit (1943)
 - Prospettiva Normativa
 - ✓ John Kotter (2007), Blanchard e Johnson (1983)
 - Prospettiva Sistemica
 - ✓ Burke Litwin, (1987), Reboria (2007)

Fonte: elaborazione dell'autore sulla base di Van de Ven e Poole (1995)

² Il decreto (art.6) prevede che il modello organizzativo debba essere idoneo a prevenire l'illecita condotta, adeguato alla realtà aziendale e redatto in base ai codici di comportamento emanati dalle associazioni rappresentative degli enti. A questo proposito Confindustria ha suggerito alcuni principi guida che dovrebbero informare il modello organizzativo ed essere esplicitati nel relativo codice etico (Previtali, 2007):

- Sistema organizzativo sufficientemente chiaro e formalizzato, soprattutto per quanto attiene l'attribuzione di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica e la descrizione dei compiti, con specifica previsione di principi di controlli;
- Separazione di funzioni tra chi autorizza un'operazione e chi la contabilizza, la esegue operativamente e la controlla;
- Assegnazione di poteri autorizzativi e di firma in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali definite;
- Registrazione, autorizzazione e verifica di ogni operazione, con controllo di legittimità, coerenza e congruenza;
- Istituzione di un organismo di vigilanza, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo, che vigili e curi l'aggiornamento del modello;
- Comunicazione al personale e sua formazione sulle caratteristiche del modello.

231/01). Gli effetti del decreto sono stati ampiamente analizzati dal punto di vista giuridico, diversamente abbiamo rilevato una carenza nell'analisi delle ricadute organizzative.

Il modello di organizzazione e gestione, individuato dalla norma, consiste in un insieme organico e complesso di azioni, strumenti, responsabilità e funzioni che interagiscono fra loro al fine di assicurare l'adempimento di una serie di procedure volte alla prevenzione delle azioni illegali.

In particolare, il decreto prevede:

- l'analisi dei processi organizzativi e la stesura della mappa dei rischi e dei protocolli operativi,
- la definizione di un piano di miglioramento,
- la predisposizione di un codice di comportamento,
- l'istituzione di un organismo di vigilanza,
- la determinazione di un sistema disciplinare.

A supporto delle attività sopra descritte l'impresa deve adeguare il sistema di gestione delle Risorse Umane e il Sistema di controllo interno.

L'applicazione del modello organizzativo previsto dal D.Lgs. n.231/2001 rappresenta un impegno aziendale di forte impatto e certamente oneroso in termini economici ed organizzativi. Esso, tuttavia, da un lato, pone rimedio ad un precedente vuoto disciplinare su fondamentali profili di rischio per le imprese stesse e per l'intero sistema economico del nostro Paese; dall'altro lato rappresenta un'opportunità di riorientamento dei valori interni e delle strutture delle imprese verso una politica gestionale più equilibrata in termini di rapporti rendimento/rischio.

L'Università di Pisa³, in collaborazione con il Comitato Area D.Lgs. 231 dell'Associazione Italiana Internal Auditor (AIIA) e Confindustria, ha condotto una prima analisi empirica sullo stato dell'arte nell'adozione e attuazione dei Modelli organizzativi, allo scopo di fornire una rappresentazione delle modalità di applicazione del decreto da parte delle società quotate. La ricerca ha studiato 97 aziende quotate in Borsa (260 questionari inviati) ed è emerso che:

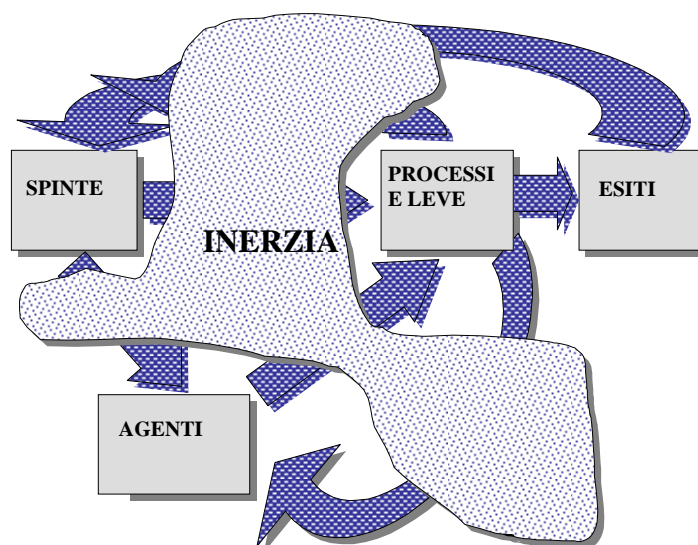
- il 59% ha formalmente adottato il Modello;
- il 25% ha avviato il processo di definizione del Modello;
- il restante 16% non ha intrapreso iniziative in tal senso.

Mirato S.p.A. ha deciso, alla fine del 2006, di dare seguito al dettato del D.Lgs 231/01 adottando un percorso di attuazione che si presenta come un tipico caso di change management, in cui molteplici variabili intervengono a generare il processo di cambiamento, che pertanto procede in maniera non lineare, ma per spinte e contropunte all'interno di un complesso reticolo di fattori.

³ La ricerca è stata svolta dal Dott. Giuseppe D'Onza e dal Prof. Marco Allegrini.

Per una lettura sistemica del processo di cambiamento si è fatto ricorso alla letteratura sul Change Management (Coch, French, 1948, Lewin K., 1947 e 1951, Teece, 1982, Barney, 1986, Anghern A.A., 2003, Ansoff H.I., 1984, Beer M., Noria N. 2000, Bower J.L. 2000, Burke W.W. 2002, Feldman M.S., 2000, Gersik C.J.G. 1991, Kanter R.M., et al., 1992, Senge P.M., et al, 1999, Ticky N.M., 1983, Pettigrew A.M., 1990 et al.) da cui abbiamo derivato il modello di analisi (sulla base di Rebora, 2001 e Rebora e Minelli 2007) che appare alla figura 1.

Figura 1. Il modello di Change Management



Fonte: Elaborazione propria (tratto da Rebora, 2007)

Il modello scompone il processo di cambiamento in sottoprocessi più specifici; in particolare individua le seguenti variabili:

- le spinte al cambiamento: sono forze che inducono l’evoluzione delle forme organizzative e hanno radici nel rapporto tra azienda e ambiente esterno. Si possono distinguere spinte che generano tensione strategica e spinte che generano tensione sulle risorse. Tuttavia, di per sé, non sono in grado di attivare e alimentare un percorso evolutivo, ma trovano ostacolo nell’inerzia organizzativa;
- l’inerzia organizzativa: è la tendenza a mantenere l’assetto organizzativo attuale, anche quando esso si rivela altamente inefficiente. La tendenza alla stabilità e alla continuità caratteristica di ogni sistema organizzato, oltre a ostacolare i processi di cambiamento, tende a deviarli verso istanze e fini particolaristici;
- gli agenti del cambiamento: sono gli attori che possono promuovere, all’interno dell’organizzazione, il processo di cambiamento amplificando le spinte attive nel contesto interno ed esterno;

- i processi di cambiamento: sono le sequenze di azioni e interazioni attraverso le quali il percorso di trasformazione si realizza. Queste sono leggibili all'interno del processo complessivo configurando distintamente:
 - o il processo di apprendimento, che riguarda il mutamento delle conoscenze, degli stili relazionali e dei valori condivisi;
 - o il processo di sviluppo delle risorse e organizzativo, che coinvolge il sistema complessivo delle risorse umane, tecniche e finanziarie;
 - o il processo di gestione del potere, volto a presidiare il sistema degli interessi e delle influenze.

L'insieme delle variabili che caratterizza il suddetto modello sono state oggetto di approfondimento della nostra ricerca , tuttavia, i punti essenziali e di originalità sono l'approfondimento di due temi:

- l'inerzia al cambiamento quale fattore di freno ai processi evolutivi (Armenakis e Harris, 1995; Nadler, 1993; Pugh, 1993; Carnall, 1991; McCrimmon, 1997; Dent and Galloway Goldberg, 1999; Klein 1969; Johns, 1973; Marris, 1993; King e Anderson, 1995; Kanter, 1983; Kanter et al., 1992);
- l'influsso sui processi di cambiamento della presenza di una famiglia imprenditoriale nel management aziendale (Schein E.H., 1983; Boldizzoni D., 1985, 1988, 1993 e 1996; Schillaci C., 1990; Preti P., 1991; Holland P., Oliver J., 1992; Depperu D., 1993; Corbetta G., 1995 e 2000; Balloni V., 2001; Montemerlo D., 2002; Montanari S., 2003; Cortesi A., 2004, Greiner L.E., 1975; Scott B.R., 1971; Chandler A., 1976).

La scelta di questi due aspetti è particolarmente interessante in quanto si vuole capire come il potere possa diventare uno strumento per vincere la resistenza al cambiamento, soprattutto in contesti caratterizzati da una chiara concentrazione delle prerogative di comando in pochi soggetti ben coordinati e coalizzati (Coalizione vincente, Mintzberg, 1983 et al.)

La ricerca *on the field* ha tentato di comprendere l'intensità e le modalità con cui questi due effetti si sono manifestati nel caso in esame.

In sintesi questo *paper* mira a dare una risposta alle seguenti domande di ricerca:

- Quali sono le forme di resistenza al cambiamento che si sono manifestate nella Mirato S.p.A. a seguito del D.Lgs 231/01?
- Quale influenza ha avuto la presenza della proprietà nei processi di cambiamento?

2. METODOLOGIA

I fenomeni inerenti il cambiamento organizzativo pongono problemi importanti anche per il metodo di ricerca. La letteratura supporta l'idea che il metodo dell'analisi di casi sia il più adatto per affrontare, con un approccio sistemico e in chiave prima di tutto esplorativa, tematiche caratterizzate da processi continui e dall'intervento di molteplici attori, consentendo meglio di altri approcci di considerarne il contesto e di scavare nel significato di diversi e interconnessi livelli di analisi (Pettigrew, 1990). In questo senso anche Eisenhardt (1989), Yin (1994) e Thomas (2004), chiariscono la potenziale fertilità del metodo della ricerca qualitativa attraverso studi di casi per lo sviluppo di descrizioni originali di fenomeni raramente osservati nel loro complesso, per rielaborare e arricchire i concetti compresi nella traccia di riferimento adottata in partenza, e per l'eventuale sviluppo, anche, di proposizioni di rilievo teorico.

Questi studi di metodo individuano i vantaggi potenziali delle analisi di caso dal punto di vista della profondità analitica, della verosimiglianza e ricchezza e invitano a tener conto che occorre però bilanciare gli stessi con i limiti e le carenze in termini di parsimonia, replicabilità e generalizzazione.

L'analisi di caso nel nostro studio ha seguito un profilo longitudinale, di ricerca integrata dei processi del cambiamento organizzativo. Tale schema di riferimento mette in rilievo le variabili critiche e le relazioni tra le stesse, consentendo di cogliere gli ambiti e le leve di azione disponibili per una positiva gestione del processo. L'analisi integrata dei processi del cambiamento ne considera quindi la gestione e coordinazione complessiva nel percorso di evoluzione del sistema aziendale e le relazioni con le spinte e i comportamenti degli attori.

L'obiettivo della presente ricerca è capire l'impatto del nuovo modello organizzativo (ex D.Lgs.231/01) sul management aziendale. In particolare, la ricerca mira a verificare, a livello di

percezione individuale, gli effetti del modello gestionale e delle sue modalità di introduzione sui dirigenti della Mirato. A questo fine è stata condotta una ricerca di tipo quali/quantitativo, avvenuta mediante interviste dirette ai ruoli chiave e somministrazione di un questionario a tutto il management aziendale.

La metodologia della ricerca è del tipo deduttiva (Creswell J.W., 1994; Whetten D.A., 1989). Facendo riferimento al modello del cambiamento di Reborja (2001 e 2007) ed integrandolo con la letteratura più significativa nel campo del change management (ved. nota numero1), abbiamo applicato il seguente disegno di ricerca (Van Maanen J.,1979; Yin R.K., 1993; Hartley J.,1994, Yin R.K., 1994):

- Analisi della letteratura;
- Definizione delle domande di ricerca e dello schema di lettura del *case study*;
- Raccolta dei dati (utilizzo di fonti primarie e secondarie);
- Codificazione e analisi dei dati;
- Emersione di “pattern” o interpretazioni;
- Rilettura del framework teorico sulla base dei dati acquisiti.

Il modello di ricerca, imperniato su uno studio di caso, ci ha permesso di prefigurare risultati conoscitivi, con riferimento al caso in esame, riconducibili ai seguenti aspetti:

- scavare maggiormente nei meccanismi di attivazione delle risorse aziendali in chiave di cambiamento, soprattutto nel senso degli elementi intangibili o del capitale intellettuale (umano, relazionale e organizzativo);
- approfondire il ruolo giocato dai diversi attori aziendali come agenti del cambiamento, considerando non solo le forme di vera e propria leadership, nelle sue diverse accezioni, ma anche l’emergere di altre valenze di ruoli di connessione tra diversi attori;
- chiarificare i requisiti di successo per gli interventi di change management.

Per quanto riguarda la raccolta dei dati si è condotta un’analisi del tipo multi-prospettico, perché sono state considerate molteplici fonti informative. Combinando l’uso di più strumenti è stato possibile trovare tutti i dati necessari, evitando al contempo un punto di debolezza rintracciato in parecchi studi passati, ovvero quello di concedere eccessiva fiducia ad un solo metodo di ricerca, escludendo così la portata cognitiva degli altri (McCall M.W., Morrison M.A., Hannan R.L., 1978).

Le tre fonti che sono state triangolate tra loro per validare il processo (Lofland J., Lofland L., Snow D. and Anderson L., 2006) possono essere così sintetizzate:

- analisi di documenti interni, esame di data base e di materiali di archivio,
- somministrazione di questionari a tutti i dirigenti aziendali e interviste in profondità ai principali attori aziendali,

- materiale di osservazione diretta ed etnografico.

Quest'ultimo aspetto è stato indagato grazie alla presenza in riunioni formali, alle visite pianificate per incontrare persone e conoscere le strutture, allo sviluppo di rapporti informali, incontri non pianificati, conversazioni e impiego di tempo nel permanere all'interno dell'organizzazione analizzata.

Le fonti secondarie (Internet, documenti cartacei,..) sono servite a fornirci informazioni generali sulla normativa e sull'azienda. L'intervista diretta rivolta agli attori chiave di questo cambiamento (il Direttore Generale, la Proprietà, il Direttore Amministrativo e l'Internal Auditor) e il questionario, distribuito personalmente da un componente del team di ricerca ai dirigenti della Mirato, hanno consentito di delineare un quadro più dettagliato in merito ai diversi ruoli adottati nel processo di cambiamento e ai diversi modi di affrontarlo, da parte del management aziendale.

In particolare il questionario si è articolato con domande chiuse (scala di Likert a 5 gradi) mirate ad indagare 3 aspetti principali:

- Resistenza individuale: è stato analizzato il comportamento Pro-change o Anti-change dei singoli dirigenti;
- Inerzia sistemica: la resistenza intrinseca all'organizzazione stessa;
- Ruolo e uso del potere da parte del vertice strategico.

Il campione scelto per la conduzione dell'indagine empirica è assolutamente rappresentativo del corpo dirigente in quanto lo coinvolge nella sua interezza⁴. I dati disponibili sono stati elaborati in modo funzionale e realistico. In primo luogo si è proceduto con l'analisi delle frequenze riscontrate per i singoli items del questionario, producendo i relativi indicatori statistici di sintesi e variabilità. Secondariamente si è proceduto alla costruzione di adeguate *crosstabs* volte a verificare l'andamento delle percezioni del campione rispetto alle variabili esaminate, in funzione di determinate caratteristiche socio-demografiche del medesimo.

In particolare i questionari compilati da tutti i dirigenti aziendali sono stati elaborati prima in maniera congiunta, poi sono stati distinti sulla base del ruolo ricoperto in azienda: direzione generale, proprietà, dirigenti della linea o dirigenti di staff. Successivamente i quattro ruoli sono stati aggregati in due *cluster*: il top management formato dal direttore generale e dalla proprietà e i manager formato da dirigenti di linea e di staff, in quanto abbiamo riscontrato un comportamento simile all'interno dei due gruppi.

⁴ La classe dirigente ha risposto nella sua totalità al questionario: 15 su 15. Il numero è sicuramente basso, ma rappresentativo dell'intera classe dirigente presente in Mirato S.p.A..

3. I RISULTATI DELLA RICERCA

3.1 Il profilo societario

Mirato S.p.A. è una società attiva nel settore toiletry-prodotti per l'igiene personale con posizioni di leadership italiana in numerosi comparti. La società commercializza più di 170 prodotti, per un fatturato di 120 milioni di Euro nel 2006.

I marchi più noti con cui Mirato è presente sul mercato sono: Malizia, Intesa, Clinians e Splend'Or. Il settore della cosmetica e dei prodotti per l'igiene registra in Italia vendite complessive per oltre 6.700 milioni di Euro, con una crescita globale del 5-6% annuo. Le grandi multinazionali del settore, come L'Oréal, Wella, Sara Lee, Unilever, Colgate, Beiersdorf, Procter & Gamble, detengono quote preponderanti in alcuni prodotti, contro di queste Mirato adotta una formula imprenditoriale fondata sulla conoscenza specifica del mass market italiano.

Nel 1999 Mirato si è quotata alla Borsa di Milano e da due anni è entrata nel segmento "Star", tra i titoli ad alti requisiti in materia di trasparenza informativa, liquidità e corporate governance.

Si presenta oggi come una società caratterizzata da buona solidità patrimoniale e reddituale e prospettive di crescita significative all'estero: una Family Business che cerca di coniugare controllo familiare e gestione manageriale.

3.2 Il modello organizzativo ex "D.Lgs. 231/01" presso Mirato

La predisposizione di un modello di organizzazione, gestione e controllo è considerata dal Decreto come una facoltà dell'ente, ma essendo la Mirato S.p.A quotata nel segmento di mercato "Star" diventa un obbligo.

Mirato S.p.A ha deciso di dotarsi di un proprio modello, costruendo un sistema strutturato di procedure e attività di controllo, sulla base di un percorso di attuazione quale quello della figura 2.

Figura 2. Il Percorso di attuazione



Fonte: Elaborazione propria

L'adozione e l'efficace attuazione del Modello consentono a Mirato S.p.A di beneficiare dell'esimente prevista dal D.Lgs. 231/2001 e migliora la sua Corporate Governance, limitando il rischio di commissione dei reati.

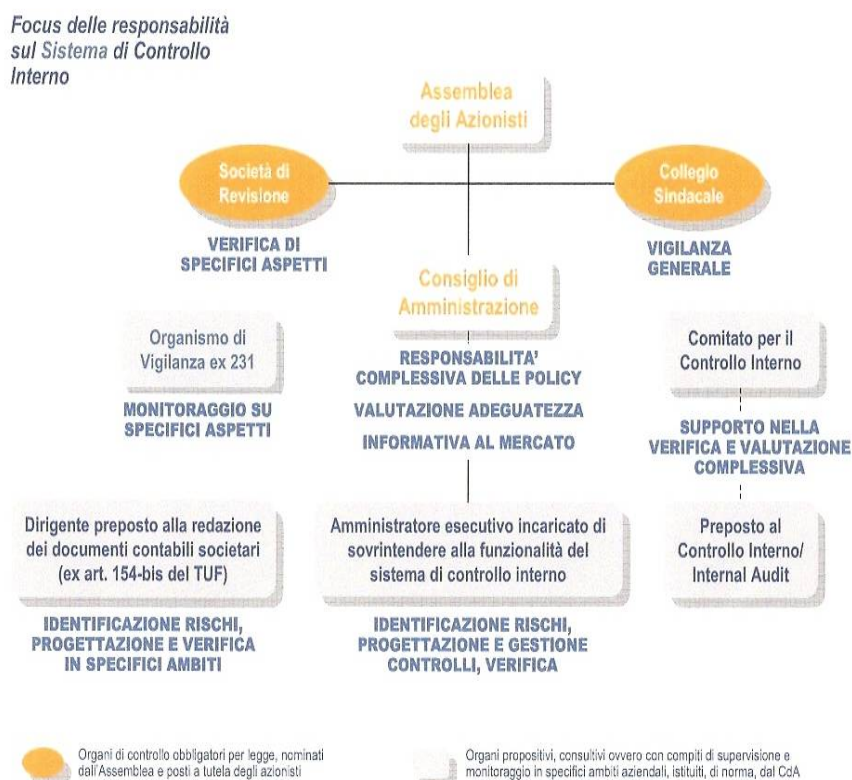
In particolare, mediante l'individuazione delle "aree di attività a rischio" e la loro conseguente proceduralizzazione, il Modello si propone come finalità di:

- determinare i soggetti che operano in nome e per conto dell'azienda nelle "aree di attività a rischio";
- ribadire che tali forme di comportamento illecito sono fortemente condannate dall'azienda;
- consentire alla società, grazie a un'azione di monitoraggio sulle "aree di attività a rischio", di intervenire tempestivamente per prevenire o contrastare la commissione dei reati stessi.

La Mirato S.p.A. sulla base delle disposizioni di legge alla data di oggi ha provveduto a mappare tutti i processi chiave e a introdurre un organo collegiale interno: "l'Organismo di Vigilanza" dotato di poteri adeguati ma di risorse limitate.

Il progetto di riorganizzazione generale del sistema dei controlli è stato definito secondo quanto stabilito dal D.Lgs. 231/01, (come appare in figura 3), tuttavia, rispetto alla situazione pre-esistente l'unico organismo innovativo che è stato effettivamente istituito è proprio "l'Organismo di Vigilanza".

Figura 3. Il Sistema di controllo interno



Fonte: Elaborazione propria su documenti forniti da Mirato S.p.A.

Verificato lo stato attuale relativo all'introduzione dei principi sanciti dal dettato normativo abbiamo riscontrato un'applicazione limitata del modello e un conseguente basso livello di cambiamento organizzativo, pertanto abbiamo cercato di capirne le ragioni. A questo scopo sono stati considerati due aspetti fondamentali per la gestione del cambiamento: gli attori e la resistenza.

I risultati ottenuti dalla combinazione dei tre strumenti di ricerca (sommministrazione di questionari ai dirigenti aziendali, interviste in profondità ai principali attori del sistema e materiale di osservazione diretta ed etnografico) hanno permesso di studiare il ruolo delle variabili oggetto di studio nel processo di cambiamento organizzativo.

I manager intervistati sono stati suddivisi in due categorie (come precisato nella metodologia di ricerca): *Proprietà e Direzione Generale* e *Dirigenti aziendali* (che ricoprono ruoli di linea o di staff). Ciascun manager, per quanto riguarda il questionario, era chiamato a rispondere a 30 domande e ad ogni item poteva attribuire un valore compreso tra 1 e 5, dove 1 rappresentava il totale disaccordo rispetto all'item proposto e 5 il totale accordo.

3.3 Il potere e gli attori del cambiamento

Il concetto di potere aziendale⁵ in un'impresa familiare assume connotazioni peculiari dovute alla presenza di membri della famiglia nella compagine manageriale, per questo motivo è risultato relativamente facile individuare gli attori del cambiamento della Mirato: i componenti della famiglia imprenditoriale (4 soggetti) e il direttore generale (espressione diretta della famiglia).

La prima dimensione che abbiamo indagato è stato il *commitment* del Top Management nel processo di cambiamento. Per capire il grado di coinvolgimento della proprietà nell'introduzione del modello ex D.Lgs 231/01 sono state introdotte due domande dirette nel questionario, dalla cui elaborazione è apparso evidente un *commitment* relativamente limitato.

I manager non riconoscono alla proprietà il ruolo di promotore del cambiamento, ma piuttosto quello di attuatore di un cambiamento inevitabile perché imposto dalla legge, infatti attribuiscono un valore molto basso, pari a 2,3, alla domanda "ritiene che la proprietà abbia voluto l'introduzione

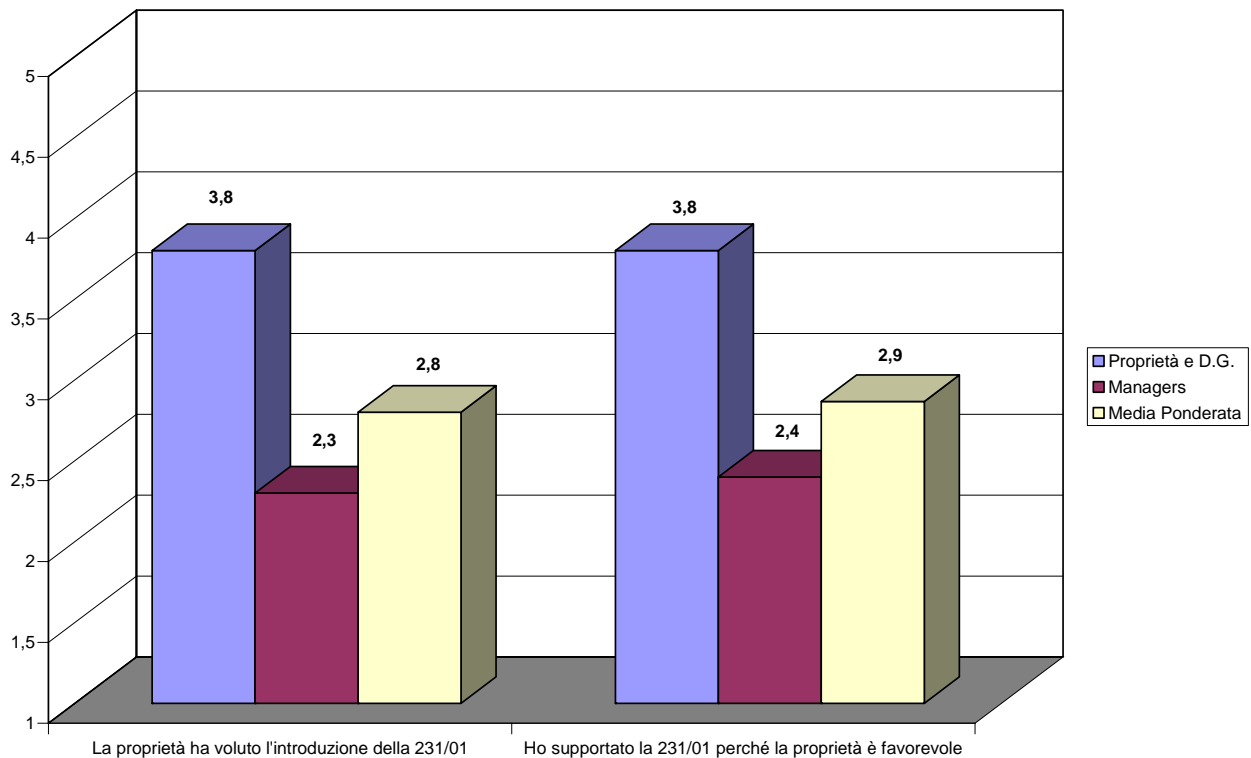
⁵ Per quanto riguarda il potere, la letteratura (Zanzi, 1986; Dahl 1957, Emerson 1962; Salancik e Pfeffer, 1977; McClelland, 1975, French e Raven, 1959) ne individua molteplici fonti:

- potere legittimo
- potere di ricompensa
- potere coercitivo
- potere derivante dalla competenza
- capacità di porsi come punto di riferimento

Nel caso preso in esame possiamo affermare che il Direttore Generale somma il potere legittimo, di ricompensa e quello derivante dalla competenza. La famiglia imprenditoriale si pone come punto di riferimento ed in ultima analisi è il soggetto che legittima il direttore generale avendolo nominato.

del D.Lgs 231/01". Di contro la proprietà ritiene di aver svolto un ruolo attivo nella promozione del cambiamento anche se ammette che la sua azione non è stata particolarmente incisiva (media 3,8). Tendenzialmente il management riconosce alla proprietà un ruolo meno decisivo di quello che la proprietà riconosce a se stessa, che comunque rimane nella media e dunque assolutamente modesto. La figura 4 evidenzia quanto affermato.

Figura 4. Attori del cambiamento: il ruolo della proprietà



Il management non ritiene di dover aderire ai cambiamenti introdotti a seguito dell'applicazione del D.Lgs. 231/01 per rispondere ad una richiesta della proprietà ma per obbligo normativo, emerge pertanto che il ruolo del Top Management è stato marginale. Poiché il cambiamento è un fenomeno organizzativo complesso e continuo che si realizza quando le spinte raggiungono una forza sufficiente a contrastare gli elementi di inerzia, il sostegno del vertice aziendale fornisce la legittimazione affinché il processo di cambiamento possa realizzarsi con successo: dove il ruolo della leadership non appare evidente difficilmente si riusciranno a contrastare gli effetti inerziali presenti (Rebora, 2007).

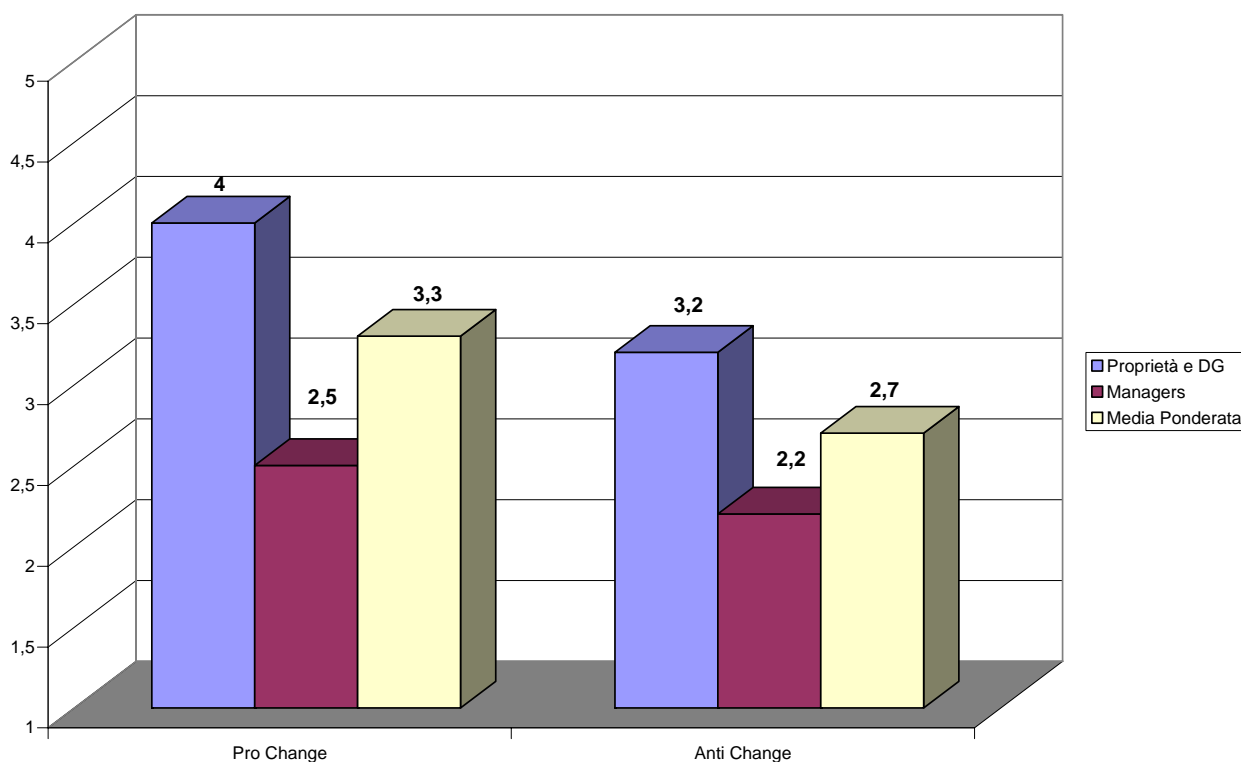
La non preparazione al cambiamento si è rivelata cruciale: il problema non era realizzare le nuove soluzioni (tecniche ed organizzative), ma preparare il cambiamento coinvolgendo tutti gli interessati.

3.4 Atteggiamento del management PRO-ANTI CHANGE

E' necessario considerare l'inerzia, o comunque le diverse forme di resistenza al cambiamento, perché i sistemi organizzativi non sono neutri o plasticamente adattabili rispetto alle molteplici finalità e alle cangianti strategie che animano le imprese e le istituzioni (Rebora, 2007).

Il questionario prevedeva al suo interno diversi items⁶ finalizzati ad analizzare il comportamento dei diversi dirigenti nei confronti del cambiamento aziendale conseguente all'adeguamento previsto dal D.Lgs 231/01 e sono stati identificati due possibili atteggiamenti: pro change e anti change. Gli Items "pro-change" denotavano un comportamento del management a supporto del cambiamento mentre gli altri items "anti-change" denotavano un comportamento di resistenza.

Figura 5. Atteggiamento Pro o Anti Change



Dall'analisi di questi items sono emersi dati non univoci, che non hanno permesso di impostare una *factor analysis*. Infatti non emerge una chiara impostazione pro o anti change, anche se abbiamo

⁶ Esempi di alcuni Items pro-change: "Nell'applicazione del D.Lgs 231/01 ho promosso il cambiamento con entusiasmo", "Sostengo molti sforzi affinché i miei collaboratori capiscano i cambiamenti introdotti dal D.Lgs 231/01", "Coopero attivamente affinché i contenuti del D.Lgs 231/01 si realizzino", "Cerco di convincere gli altri sull'opportunità dei cambiamenti del D.Lgs 231/01", "Incoraggio azioni per favorire la realizzazione del D.Lgs 231/01". Esempi di alcuni items anti-change: "Sono stato critico/a circa l'applicazione della legge 231/01", "Sostengo le azioni dei miei collaboratori contro i cambiamenti previsti dal D.Lgs 231/01", "Sono critico/a dei cambiamenti in discussioni pubbliche".

riscontrato un atteggiamento più orientato a supportare il cambiamento che a osteggiarlo. A giustificare questo atteggiamento di quasi disinteresse è stata la poca incisività del top management e la scarsa informazione diffusa ai dirigenti.

Dall'analisi dei dati raccolti e dalla ricerca più approfondita svolta sul campo è emerso chiaramente che il cambiamento è stato poco sentito, condiviso e partecipato all'interno della classe dirigente. I dirigenti lo hanno percepito come imposto dalla normativa, per questo motivo nessuno si è posto la domanda se resistere o no: era un obbligo di legge a cui bisognava adeguarsi.

I veri attori e sostenitori del cambiamento sono stati la proprietà e il top management: hanno infatti un orientamento marcatamente pro change più evidente rispetto alla classe dirigente a loro subordinata. Tuttavia è emerso che non hanno investito particolarmente in questo processo di cambiamento, ma anche loro si sono limitati ad adeguarsi al dettato normativo.

4. DISCUSSIONE

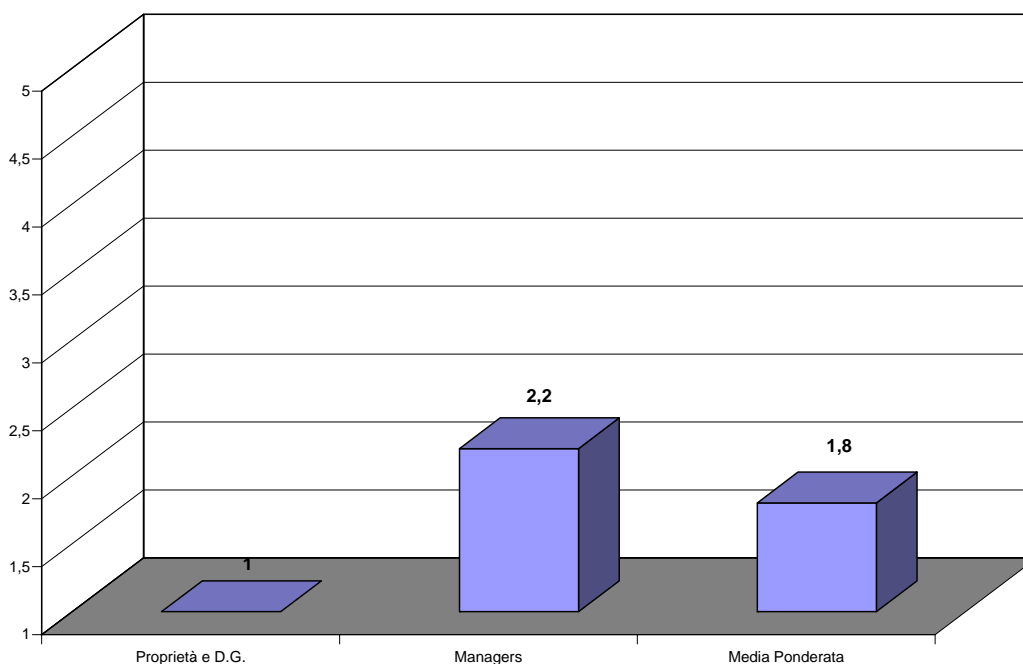
La storia della Mirato è un tipico caso di cambiamento organizzativo analizzato in logica sistemica (Burke, Litwin, 1987; Reborà, 2007). Il “fattore chiave di spinta al cambiamento” è stato l'evoluzione della legislazione di riferimento⁷. L'esito finale del percorso appare sostanzialmente debole: l'unica modifica effettivamente posta in essere dalla Mirato è stata l'istituzione de “L'organismo di vigilanza”. Ne abbiamo dedotto una sostanziale non applicazione della normativa, in quanto gli assetti strutturali corrispondono solo in piccola parte al dettato della legge, si aggiunga a ciò quanto emerso dalle interviste agli attori chiave del sistema organizzativo e si può affermare che il modello organizzativo, alla data di oggi, si è realizzato più da un punto di vista formale che sostanziale.

L'indagine quantitativa ha ulteriormente confermato questo punto: è significativo a tal proposito il dato sulla conoscenza dei contenuti della legge che evidenzia una diffusa non-conoscenza della sua portata, dei suoi esiti e dei suoi obiettivi. In effetti, una leva fondamentale di attivazione del cambiamento è la conoscenza delle sue implicazioni sull'organizzazione, tuttavia presso la Mirato sembra che l'introduzione degli adeguamenti organizzativi previsti dal D.Lgs 231/01 non sia stata

⁷ Powell e Di Maggio (1991) e Meyer e Rowan, (1977) descrivono l'influenza della normativa sulle organizzazioni in logica neo istituzionalista, Interessante anche il contributo di Nadler (1993), Tushman e Romanelli (1985), Weisbord (1991) che analizzano il cambiamento secondo la prospettiva delle influenze ambientali.

adeguatamente comunicata a tutti i vertici dell'azienda. Sebbene emerga chiaramente che la proprietà, il top management e l'internal auditor sono assolutamente a conoscenza delle predisposizioni del decreto, è comune percezione che gli altri dirigenti non ne siano a conoscenza. La figura 6 evidenzia i risultati di una domanda diretta, posta al campione esaminato, in merito al grado di conoscenza dei contenuti della legge.

Figura 6. Percezione sulla conoscenza dei contenuti del D.Lgs 231/01 tra i dirigenti aziendali

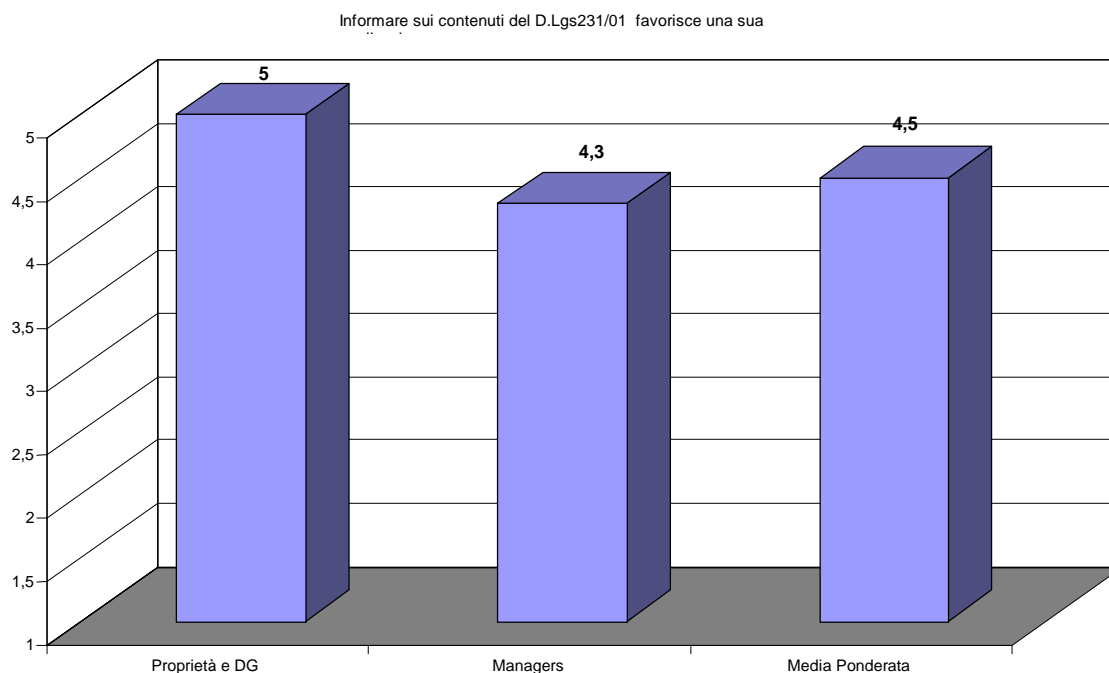


Appare evidente un comune accordo tra tutti i ruoli di vertice che l'informazione sia stata gestita in maniera inadeguata, le ragioni di ciò vanno ricercate nella circostanza che non è stata predisposta una specifica comunicazione all'interno dell'azienda.

Un ulteriore elemento che supporta il tema della scarsa incisività del cambiamento è il riconoscimento del fatto che l'informazione è condizione per supportare il cambiamento: tutti i dirigenti della Mirato infatti ritengono che una leva per ridurre le resistenze interne e per stimolare azioni a favore dell'introduzione del cambiamento sia informare e comunicare i contenuti del Decreto e il suo impatto sull'organizzazione.

La figura 7 evidenzia gli esiti di una domanda finalizzata a conoscere il parere della dirigenza a tal proposito.

Figura 7. Informazione a applicazione dei contenuti del D.Lgs 231/01



E' evidente il contrasto tra l'importanza attribuita al ruolo dell'informazione nel generare il cambiamento e la povertà conclamata di informazioni fornite ai manager. Ad oggi gli strumenti maggiormente utilizzati dalle aziende che hanno adottato il modello⁸ per diffonderne la sua conoscenza risultano essere: la pubblicazione sulla intranet aziendale (85%), la pubblicazione sul sito internet di una sintesi del modello (42%), la trasmissione del modello 231 ai dirigenti (69%) e ai dipendenti (42%), l'affissione nelle bacheche aziendali (33%) e l'organizzazione di convegni e workshop (22%).

La Mirato al contrario non ha adottato questi strumenti, tuttavia, prevede di avviare iniziative formative specifiche per i diversi attori del sistema, al fine di divulgare le disposizioni del D.Lgs. 231/01 e la conoscenza del relativo modello all'interno dell'azienda. Resta il fatto che in fase di prima applicazione l'informazione è stata relativamente modesta e questo ha sicuramente contribuito alla scarsa incisività dei processi di cambiamento.

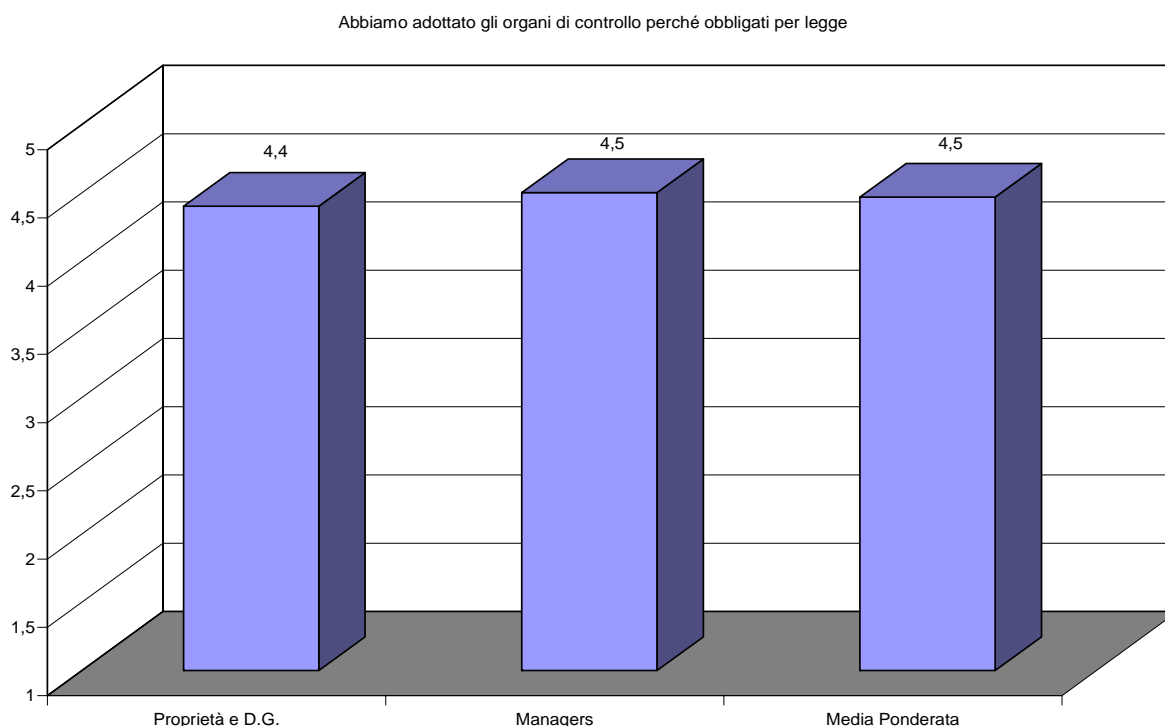
Possiamo allora concludere, con ragionevole grado di certezza, sulla base del lavoro di ricerca svolto, che l'attuazione del modello alla data di oggi è largamente insoddisfacente. Questa considerazione ci aveva spinto a ipotizzare la presenza di forme di resistenza al cambiamento che avevano rallentato il processo di introduzione del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/01. In altri termini ritenevamo che la spinta positiva della normativa fosse stata bilanciata e superata da un qualche fattore inerziale che aveva indirizzato l'impresa e in particolare il suo management verso il

⁸ Fonte: Osservatorio D.Lgs. 231/2001, La responsabilità amministrativa della società. Un'indagine sull'adozione del modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/2001 nelle società quotate

mantenimento delle routine esistenti. Pertanto l'indagine ha cercato di individuare e misurare la presenza di fattori avversi al change management; tuttavia, una verifica puntuale del tasso di resistenza al cambiamento (vedi figura 5) non ha evidenziato significativi fenomeni di rifiuto del modello da parte della dirigenza, al contrario si è riscontrato un atteggiamento di passiva accettazione, laddove non di interesse e sostegno. Ne abbiamo dedotto che non è stata la resistenza la causa della scarsa incisività delle azioni, per questo motivo, abbiamo spostato la nostra attenzione sugli altri fattori del processo sistemico di cambiamento ed in particolare sugli agenti e sulle leve di attivazione del cambiamento, per verificare se a questo livello si sono verificate carenze nel processo di change management.

Questo approfondimento di indagine ha dato risultati decisamente interessanti, infatti è emerso che a dispetto di quanto dichiarato nei documenti ufficiali, la proprietà ha fornito un sostegno molto relativo al processo di change management. A questo proposito appare illuminante quanto abbiamo precedentemente mostrato alla figura 4, in cui si evidenziava che, a parere degli intervistati, la proprietà ha dato un supporto assai tiepido al modello organizzativo ex D.Lgs.231/01. Un'ulteriore conferma di questo limitato *commitment*, si può desumere dalla domanda che affrontava direttamente le ragioni del cambiamento: da cui è emerso con estrema chiarezza che il cambiamento è stato adottato solo perché in presenza di una normativa cogente, altrimenti nessun membro della proprietà o del management avrebbe mai ritenuto necessario procedere lungo il percorso previsto dal D.Lgs. 231/01.

Figura 8. Motivo dell'adozione degli organi di controllo



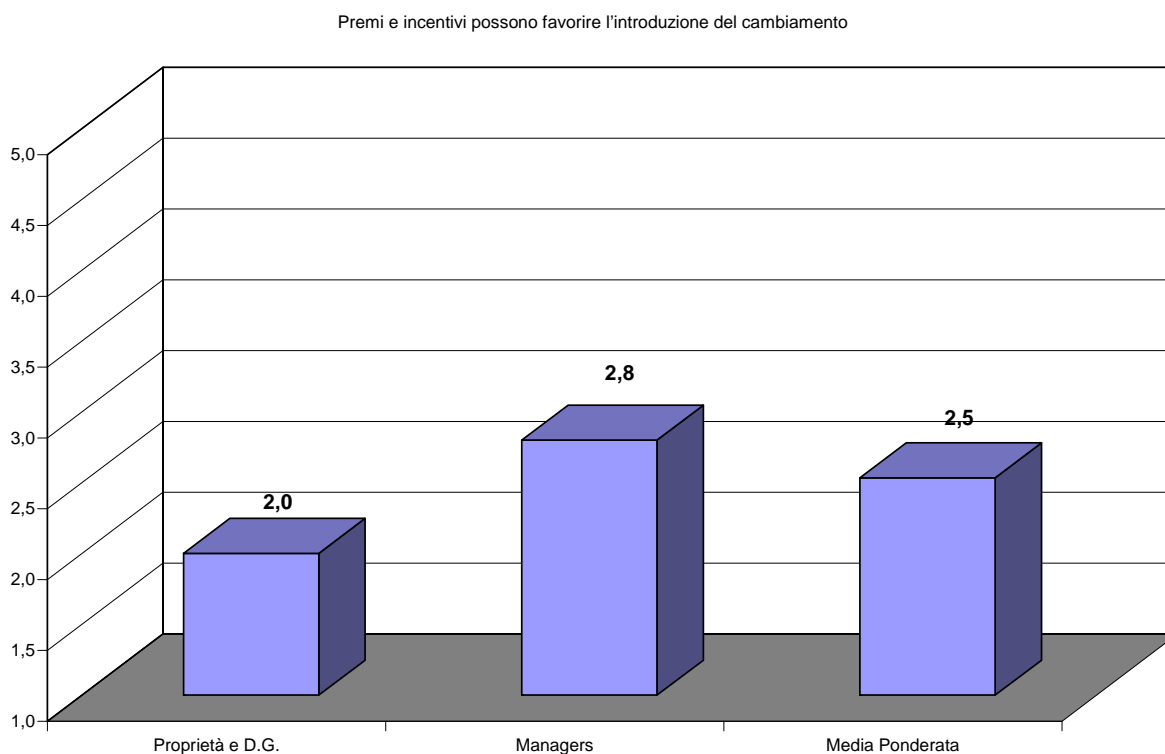
Possiamo dedurre che il Top Management ha subito più che promosso il cambiamento, di conseguenza ne è derivato un processo debole in termini di leve di attivazione, in particolare rispetto ai processi di:

- Apprendimento,
- Sviluppo,
- Potere.

Il processo di apprendimento è risultato limitato, stante che è comune sentire che non sono state date informazioni sufficienti a comprendere pienamente i caratteri qualificanti del modello.

Il processo di sviluppo è stato parimenti limitato: non sono state utilizzate risorse professionali adeguate, in quanto il processo è stato realizzato con personale interno per ragioni di budget. D'altro canto anche le altre leve del processo di sviluppo organizzativo hanno avuto un limitato utilizzo: illuminante a tal proposito è il giudizio degli intervistati sull'utilizzo di premi e incentivi per favorire il cambiamento. La maggioranza, senza distinzioni tra top e middle manager, ritiene che si tratti di uno strumento poco efficace, (fig. 9) e pertanto non è stato utilizzato.

Figura 9. Ruolo dei premi e degli incentivi sull'introduzione del cambiamento



Infine il processo di gestione del potere è stato caratterizzato da un evento importante: l'introduzione di una nuova posizione manageriale, anche se non ha inciso significativamente sul sistema di potere aziendale.

Possiamo concludere che il processo di change management presso la Mirato ha dato esiti positivi ma superficiali, in quanto il nuovo modello non è riuscito a coinvolgere e a modificare le routine operative e i convincimenti profondi del management di questa azienda.

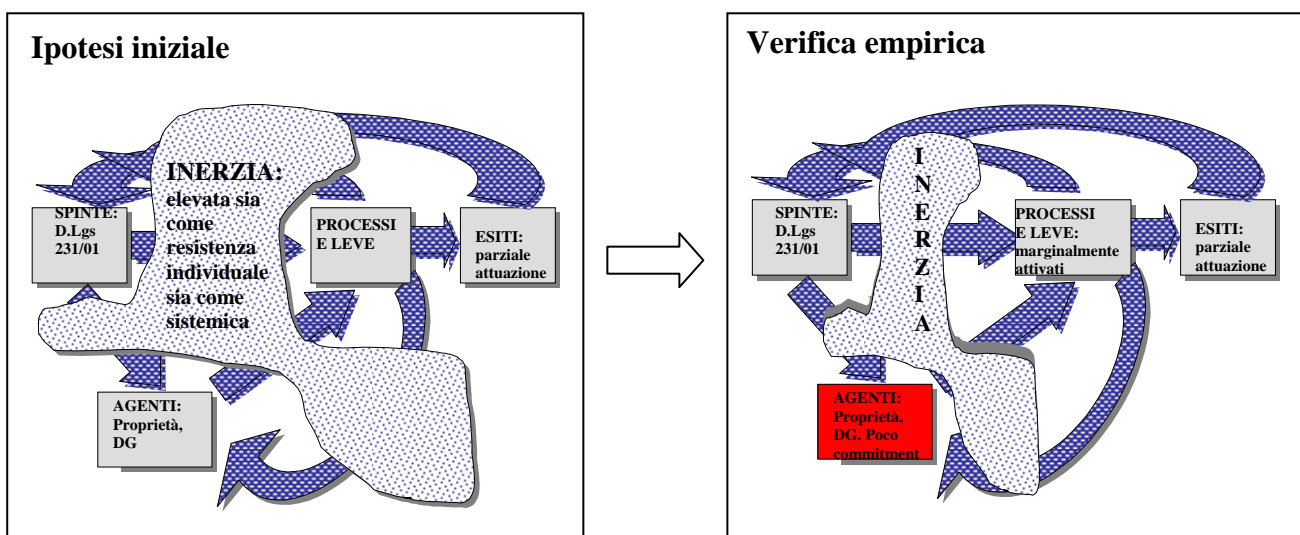
Ciononostante è stato un esempio di change management relativamente di successo sulla base di tre considerazioni:

- I cambiamenti sono stati introdotti in tempi rapidi (marzo-ottobre 2007),
- L'organo di vigilanza è stato attivato e la mappatura dei processi è stata effettuata,
- I costi di realizzazione del processo sono stati contenuti (in quanto tutto è stato autoprodotta).

A contraltare di questo aspetto positivo, dobbiamo rilevare che l'intero processo non è stato molto sentito, in quanto vissuto come imposizione, di conseguenza ne è derivato un limitato investimento di risorse e poco sforzo nella sua attuazione.

Il vero momento di *change failure* è stato a livello di agenti del cambiamento, con particolare riferimento alla leadership. Ovviamente ogni generalizzazione è poco corretta quando si fronteggiano dati riferiti ad una singola osservazione (il caso della Mirato), tuttavia, la ricerca ha evidenziato che, anche a fronte di forti spinte ambientali (di natura normativa come il D.Lgs. 231/01), il cambiamento non è realizzabile (e comunque non in condizioni di efficacia e di efficienza), se gli elementi del processo sistemico del change management non sono tutti equilibrati.

Figura 10. L'approccio sistemico al cambiamento: confronto tra ipotesi e verifica empirica



Fonte: Elaborazione propria

La scoperta inattesa del peso degli attori anche di fronte a spinte ambientali particolarmente potenti apre interessanti scenari di allargamento della ricerca ad altri casi di cambiamento *law-driven*. Un

secondo elemento significativo è che i risultati di questa ricerca si inseriscono nella prospettiva sistemica del cambiamento, dimostrando come il successo dei processi di change management è funzione diretta dell'equilibrio complessivo del sistema. In effetti i risultati insoddisfacenti non derivano da singoli fenomeni "negativi" ma dal mancato equilibrio delle variabili prese nel loro complesso. Infine, un allargamento della ricerca potrebbe riguardare lo studio di fenomeni di change management in aziende che abbiano deciso di adeguarsi ai principi sanciti dal D.Lgs 231/01 non per obbligo ma per libera iniziativa allo scopo di comprendere se un'azione volontaria della leadership riesce ad affermarsi sui middle manager con minori difficoltà rispetto ad un'azione derivante da fenomeni esterni, ancorché cogenti.

4. BIBLIOGRAFIA

- Allegroni M, D'Onza G.(2006), *La responsabilità amministrativa delle società, Un'indagine sull'adozione del modello organizzativo previsto dal D.Lgs 231/2001 nelle società quotate*, 2006, ricerca condotta dall'Università di Pisa, in collaborazione con il Comitato Area D.Lgs. 231 dell'Associazione Italiana Internal Auditor (AIIA) e Confindustria.
- Angehrn A.A. (2003), *Change Management: Bridging the Knowing-Doing Gap*, INSEAD; Fontainebleu.
- Ansoff H.I. (1984), *Implanting Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Argyris C. (1985), *Strategy, change and defensive routines*, Marshfield, Pitman.
- Armenakis, A.A. and Harris, S.G. (1995) *Creating Readiness for Organisational Change*, "Human Relations", 46(6): 681–703.
- Balloni V. (2001), *Piccole e grandi imprese nell'attuale contesto competitivo*, Torino, Giappichelli Editore.
- Barney (1986), *Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy*, in "Management Science", 32, pp.1231-1241.
- Beer M., Nohria N., (2000), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Blanchard K. H. e Johnson S. (1983), *One minute manager*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Bodega, D. (2002), *Le forme della leadership*, Etas, Milano.
- Boldizzoni D., Mariani M., Signorelli S. (1993), *Strategie di sviluppo dell'impresa minore : modelli di crescita e politiche di influenza*, Guerini, Milano.
- Boldizzoni D. (1985), *La piccola impresa-Gestione e sviluppo delle aziende minori*, Edizioni del Sole 24 ore, Milano.
- Boldizzoni D. (1988), *L'impresa familiare – Caratteristiche distintive e modelli di evoluzione*, Edizioni del Sole 24 Ore, Milano.

- Boldizzoni D., Serio L. (1996), *Il fenomeno piccola impresa- Una prospettiva pluridisciplinare*, Guerini e Associati, Milano.
- Bower J.L., (2000), The Purpose of change in Beer and Nohria (2000). *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Burke W.W. (2002), *Organizational routines as a source of continuous change*, in “Organization Science”, 11, 611-626.
- Burke, W.W., Litwin, G.H. (1992), *A causal model of organizational performance and change*, “Journal of Management”, Vol. 18 pp.523-45.
- Burnes B. (2000), *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics*, Prentice-Hall, Harlow.
- Cameron K.S., Whetten D. A. (1983), *Organizational effectiveness: A comparison of multiple models*, Academic Press (New York).
- Carnall, C. (1991) *Managing Change*. London: Routledge.
- Chandler A. (1962) , *Strategy and structure*, Cambridge Ma., MIT Press, Trad. *Strategia e struttura* (1976). Franco Angeli, Milano.
- Churchill C.V. e V.L. Lewis (1983), *The fives stages of small business*, in “Harvard business Review”, maggio-giugno.
- Coch, L. and French, J.R.P. (1948), *Overcoming Resistance to Change*, “Human Relations”, 1: 512–32.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari – Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano.
- Corbetta G. (2000), *Le medie imprese: alla ricerca della loro identità*, EGEA, Milano.
- Cortesi A. (2004), *La crescita delle piccole imprese – Fusioni, acquisizioni, accordi*, Giappichelli Editore, Torino
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Crozier M.-Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Parigi.
- Dahl R.A. (1957), *The Concept of Power*, “Behavioural Science”, vol. 2: 201-15.
- Dent, E.B. and Goldberg Galloway, S. (1999) *Challenging “Resistance to Change*, “The Journal of Applied Behavioural Science”, 35(1): 25–41.
- Depperu D. (1993), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, EGEA, Milano.
- Eisenhardt K.M. (1989), *Building theories from case study research*, in “Academy of Management Review”, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

- Eldredge, N. and Stephen J. Gould. 1972. *Punctuated Equilibria: An Alternative to Phyletic Gradualism*. In Schopf, Thomas J.M. (ed.), *Models in Paleobiology*, pp. 82-115. Freeman, Cooper and Co., San Francisco.
- Emerson R. (1962), *Power-Dependence Relations*, "American Sociological Review", 27, pp.31-41.
- Feldman M.S. (2000), *Organizational routines as a source of continuous change*, "Organization science", 11, 611-629.
- Feldman M.S. (2003), *A performative perspective on stability and change in organizational routines*, "Industrial and corporate change", vol. 12, n.4, pp. 727-752.
- Field, A. P. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Sage, London.
- French R. e Raven B. (1959), *The Basis for Social Power*, in Cartwright D., Zandler A. (a cura di), *Studies of Social Power*, University of Michigan, Ann Arbor.
- Gersik C.J.G. (1991), *Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm*, in "Academy of Management Review", vol.16, n.1, pp.10-36.
- Grant R.M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale: concetti, tecniche, applicazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Greiner L. E. (1972), *Evoluzione e rivoluzione nelle organizzazioni che si espandono in "L'impresa"*, n. 5.
- Greiner L. E. (1975), *Evoluzione e mutamenti nelle imprese che si espandono*, in "Quaderni di formazione Pirelli".
- Hartley, J.F (1994), *Case studies in organizational research*, in Cassell, C, Symon, G. (Eds), "Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide", Sage, London.
- Holland P., Oliver J. (1992), *An empirical examination of the stage of development of family businesses* in "Journal of Business and Entrepreneurship", vol 4.
- Johns, A.E. (1973) *The Sociology of Organisational Change*. Oxford: Pergamon Press.
- Kanter R.M., Stein B.A. Jick T.D. (1992), *The challenge of organizational change*, New York, Free Press.
- Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon and Schuster, New York.
- Kanter, R.M., Stein, B. and Jick, T.D. (1992), *The Challenge of Organisational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*. The Free Press, New York.
- King, N. and Anderson, N. (1995), *Innovation and Change in Organizations*. Routledge, London.
- Klein, D. (1969), *Some Notes on the Dynamics of Resistance to Change: the Defender Role*. In Bennis, W.G. and Benne, K.D. et al. (eds), *The Planning Change*. Ringhart & Winston Inc., New York.

- Kotter J.P. (2002), *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L.A. (1979), *Choosing Strategies for Change*, “Harvard Business Review”, 57(2): 106–14.
- Kroeger C.V., (1974), *Managerial development in the small firm*, in “California Management Review”, n.1.
- Lawrence P. R. & Lorsch J. W. (1973), *Diagnosi dello sviluppo delle organizzazioni : schemi di azione*, Milano.
- Lawrence P.R. (1954), *How to Overcome Resistance to Change*, in “Harvard Business Review”, 32 (3):49-57.
- Lawrence P.R., Dyer D. (1983), *Renewing American Industry*, The Free Press, New York.
- Lawrence, P.R. (1954, Reprint 1969), *How to Overcome Resistance to Change*, “Harvard Business Review”, 32(3): 49–57.
- Lewin K. (1951), *Field Theory in social science Selected Theoretical Papers*, Harper & Row, New York.
- Lewin, C. (1951), *Frontiers in Group Dynamics. Field Theory in Social Change. C. Lewing*, Harper and Row Publishers, New York (USA).
- Lewin, K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, “Human relations”, 1 (1): 5-40.
- Lewin, K. (1947), *Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*, “Human Relations”, 1 (2): 143-153.
- Lippit R. & White R. K. (1943). *The 'social' climate of children's groups*. In Barker Roger G. et al (Eds) *Child Behaviours & Development*, McGraw-Hill, London.
- Lofland J, Snow D., Anderson L., and Lofland L.(2006). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis. Fourth Edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.*
- March e H.A. Simon (1958), *I limiti cognitivi della razionalità*, in “Teoria dell'organizzazione”, Milano, ETAS.
- Marris, P. (1993), *The Management of Change*. In Mabey, C. and Mayon-White, B. (eds) *Managing Change*. Paul Chapman Publishing Ltd in association with The Open University, London.
- Mc Clelland D. (1975), *Power: The Ineer Experience*, Irvington Publishers, New York.
- McCall M.W., Morrison M.A., Hannan R.L., *Studies of Managerial Work: results and Methods*, Centre for Creative Leadership, Technical Report n.9, North Carolina 1978.
- McCrimmon, M. (1997), *The Change Master – Managing and Adapting to Organisational Change*. Pitman Publishing, London.

- Meyer J.W-Rowan B. (1977), *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*, "American Journal of Sociology", n. 2, pp.340-363.
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, London (UK), Sage Publications.
- Miles, J. e Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: a guide for students and researchers*. Sage, London.
- Mintzberg H. (1983), *Power in and around organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Montanari S. (2003), *Le aziende familiari; continuità e successione*, Cedam, Padova.
- Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari – Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, EGEA, Milano.
- Nadler, D.A. (1993), *Concept for the Management of Organizational Change*. In Mabey, C. and Mayon-White, B. (eds) *Managing Change*. Paul Chapman Publishing Ltd in association with The Open University, London.
- Normann R. (1978), *Le condizioni di sviluppo delle imprese*, Etas, Milano.
- Osservatorio D.Lgs. 231/2001, *La responsabilità amministrativa della società. Un'indagine sull'adozione del modello organizzativo previsto dal D.Lgs. 231/2001 nelle società quotate*, Confindustria.
- Orlikowski, W.J. (1996), *Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective*, "Information Systems Research", 7 (1) -, pp. 63-92.
- Pettigrew A.M. (1990), *Longitudinal field research on change: theory and practice*, in "Organization Science", Vol.1, n.3, pp.267-292.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York.
- Powell W.-Dimaggio P. (Eds. 1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- Pralahad C.K. – Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, in "Harvard Business Review".
- Preti P. (1992), *Small business*, Este, Milano.
- Previtali P. (2007), *Colpa e responsabilità, di manager o di aziende? Modelli organizzativi, procedure e standard di controllo ex D.Lgs. 231*, "Economia & Management", vol.1 p.95-104.
- Pugh, D. (1993), *Understanding and Managing Organizational Change*. In Mabey, C. and Mayon-White, B. (eds) *Managing Change*. Paul Chapman Publishing Ltd in association with The Open University, London.
- Rebora G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma.

- Rebora G., Minelli E. (2007), *Change Management. Come vincere la sfida del cambiamento in azienda*, Etas, Milano.
- Salancik G. e Pfeffer J.(1977), *Who Gets Power and How to Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power*, "Organizational Dynamics", 5, pp.3-21.
- Saponaro A. (2007), *Indagine sull'adozione del modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001*, "Pianificazione, controllo e procedure amministrative", Vol.6, pp.534-538.
- Schein E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass
Senge, P. M. (1994), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*, Doubleday/Currency, New York.
- Schein E.H. (1983), *The role of the founder in creating organizational culture*, in "Organizational dynamics", Summer.
- Schillaci C. E. (1990), *I processi di transazione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.
- Scott B.R. (1971), *Stages of Corporate Development, Case Clearing House*, Cambridge, Harvard Business School.
- Senge, P. M. et al. (1999), *The dance of change : the challenges of sustaining momentum in learning organizations*, Doubleday/Currency, New York.
- Teece (1982), *Towards an economic theory of the multiproduct firm*, "Journal of Economic Behavior and Organisation", 3, pp. 39-63.
- Thomas A.B. (2004), *Research skills for management studies*, Routledge, London.
- Tichy N.M. (1983), *Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics*, Wiley New York.
- Todnem By R. (2005), "Organisational change management: A critical review", *Journal of Change Management*, 5 (4): 369 – 380.
- Tushman M.-Romanelli E. (1985), *Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation*, "Research in Organizational Behavior", vol. 7, pp. 171-223.
- Tushman, M., O'Reilly C. e Nadler D. (1989), *The Management of Organizations*, New York: Ballinger Publishing Company.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), Explaining development and change in organizations, «Academy of Management Review», 20(3) - 1995, pp. 510-540.
- Van Maanen, J. (1979), *The fact of fiction in organizational ethnography*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 24 pp.539-50.
- Weick K. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, London.

- Weisbord M. R.. (1991), *Productive workplaces. Organizing and managing for dignity, meaning, and community*, Jossey-Bass San Francisco.
- Whetten, D. A. (2002). *Modelling as theorizing: A systematic methodology for theory development*. in Partington, D. (Eds), *Essential Skills for Management Research*, Sage, London, pp.45-71.
- Whetten, D. A. 1989. *What constitutes a theoretical contribution?*, “Academy of Management Review”, 14(4), 490-495.
- Yin R. K. (1994), *Case Study Research Design and Methods*, (2nd Ed.), Thousand Oaks, CA., Sage Publications, Inc., USA.
- Yin R. K.(1981), *The Case Study Crisis: Some Answers*, “*Administrative Science Quarterly*”, 26 (March), 58-65.
- Yin R. K.(1993), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks, CA., Sage Publications, Inc., USA.
- Zanzi A. (1986), *L’analisi del comportamento politico nelle organizzazioni*, “*Sviluppo e Organizzazione*”, 98, pp.63-74.