

Persona, lavoro, cultura negli scenari "postmoderni" della complessità

Giovanni Padroni

Abstract

The complex systems unlike those "simple" for which a reductionist description is worth, ask for a systemic approach, as well as a new "common sense" consistent in the reading and understanding, in real time, of causes effects, interactions.

The logic of the complexity pushes toward the "exploitation" of all the human resources, both "inside" both "external", bringing the intellectual value of the people to synthesis.

More and more precise ethical codes are in demand from the society, personnel and stakeholders, becoming sensitive factors of competition. Such needs are sometimes born also from the necessity to strengthen the credibility of the organization.

Ethics and values, not only quantitative data, enter and are connected in a picture of "limited rationality" in which the situations require multiplicity of approaches and visions, complicated and tangled for a progressive heterogeneity.

The concept of ethics influence the organizational behaviour, and managerial roles. There is interaction among material aspects, spiritual, individual, social. The synthesis is in a cooperative synergy that allows a careful sustainable development, a correct pluralism. A theory also able to increase the value for the shareholders.

All'inizio del nuovo Millennio vediamo miseramente crollate intorno a noi grandi illusioni e disastrose eresie: anzitutto la tecnica e l'ideologia come demiurghi capaci di risolvere ogni problema.

Con il Wittgenstein del "Tractatus" ricordiamo come, se pure tutte le domande possibili della scienza ricevessero una risposta, i problemi della nostra vita non sarebbero nemmeno sfiorati.

Puntualmente Benedetto XVI, il Papa della Città di Dio che abbraccia la Città dell'uomo. nel discorso del 21 maggio, durante la XXIV Assemblea plenaria del Pontificio Consiglio per i Laici, ha sottolineato come il crollo delle ideologie possa collegarsi ad una destrutturazione sistematica del pensiero sulla persona, ricordando significati e pericoli del nichilismo, invitando ad illuminare ogni aspetto umano con la luce della fede, nel segno di una visione lontana da ogni fondamentalismo .

Basi e componenti dei sistemi economico-sociali stanno profondamente cambiando: dai processi decisionali ai significati del tempo, dalle modalità di

relazione ai processi evolutivi, con profonde influenze sia all'interno sia nelle interrelazioni con i mercati e gli ambienti.

Abbiamo alle spalle sistemi "semplici", "razionali", "lineari", "prevedibili" e ci affacciamo o ci troviamo immersi in realtà di segno opposto, che richiedono paradigmi interpretativi diversi.

Tramonta l'impostazione classica di matrice newtoniana-cartesiana che nel segno un vero e proprio dogmatismo razionalista teorizzava un trionfale cammino di liberazione dagli "inganni" del mito, leggendo la storia come processo segnato dalla smisurata importanza degli elementi materiali.

La globalizzazione, necessariamente da collegare ad una migliore costruzione del bene comune, non limitata all'ambito meramente economico, mette in relazione sistemi e popoli con differenze che vanno dalla storia alla cultura, dalla lingua alla religione all'economia.

Si aprono e si dilatano enormemente i confini dell'azienda, come di ogni altro sistema economico-sociale: uno scenario che richiede anzitutto una cultura più ricca, attenta al saper essere prima che al saper fare, al "valore" dell'eterogeneità; alla leadership capace di reinterpretare, anzitutto in termini di servizio, il proprio ruolo in sintonia con esigenze e dinamiche sempre più articolate.

Filosofi e scienziati hanno edificato un'architettura di pensiero per definire la complessità della nostra società: un paradigma che non può essere affrontato e risolto se non in chiave di sistemi di valori condivisi, quindi culturali.

Si sono perse molte tranquillizzanti "sicurezze": basti ricordare il Nobel della chimica Ilya Prigogine con il suo "manifesto" su "La fine delle certezze" (in realtà delle pseudo certezze), fisici come Heisenberg ed il "principio di indeterminazione", enfatiche visioni sostanzialmente sempre più lontani da "rassicuranti" prevedibili modelli.

Abbandonare tradizionali punti fermi non significa peraltro cadere nell'indeterminazione angosciata, nel buio assoluto, nel nichilismo ma piuttosto avere bisogno di più numerosi e migliori strumenti e conoscenze, di matrice quantitativa e qualitativa, per cercare di penetrare, probabilisticamente, il futuro.

In questo scenario si impone l'esigenza: di fare appello ad una "nuova sensibilità" cioè considerare e praticare, concretamente, approcci a lungo trascurati dai tradizionali bagagli scientifici e tecnologici: in primis gli elementi riferibili all'etica e alla responsabilità sociale.

Ciò significa anzitutto vedere i problemi non solo nella gerarchia tradizionale ma tenendo conto di altri aspetti, forse non importanti "oggi" ma verosimilmente in prospettiva e comunque in un quadro sistemico.

Crisi finanziarie e disastri ambientali a ben guardare hanno spesso origini nella violazione o appannamento di norme etiche, con pesanti effetti negativi.

La *Caritas in veritate* di Benedetto XVI ascolta queste sfide, affermando innanzi tutto il valore incondizionato della persona e della sua dignità

Come ha osservato Aldo Giordano, in un recente Convegno su "Dio nella sfera pubblica", un fondamentale contributo dell'Enciclica appare quello di aprire davanti a noi un orizzonte in cui situare i temi e i problemi sociali con cui siamo ci confrontiamo.

Spesso tendiamo ad avvicinarci eccessivamente ad un problema, ingigantendolo sempre più, fino a coprire il nostro sguardo. Allora la prospettiva si chiude e viene meno la luce. Se invece sappiamo utilizzare uno sguardo più ampio l'argomento si situa nel contesto a cui veramente appartiene. In questo modo il nostro sguardo resta libero per scorgere radici e soluzioni possibili.

Chi non ha orizzonti sopravvaluta e ingigantisce ciò che gli sta più vicino. *Caritas in Veritate* mostra che nello scenario oggi in gioco per i problemi storici sociali che dobbiamo affrontare ci sono il mondo, la fraternità universale, la questione antropologica, l'etica, il senso del nostro esistere e del nostro agire e soprattutto la trascendenza.

L'enciclica, e tutta la tradizione della dottrina sociale della Chiesa, vanno nella direzione di allargare l'aspetto etico e della fede sopra l'individuo, verso la responsabilità del mondo" invitando il positivismo economico a entrare in dialogo con una più ampia e ricca visione dell'economia.

La violazione di principi etici inquina gli assetti organizzativi, danneggia l'equazione economica e successivamente quella finanziaria.

Trascurando il paradigma della realtà e dei valori si rischia di confondere le cause con gli effetti, inseguendo le conseguenze piuttosto che le fonti dei problemi.

Come ha ricordato recentemente il Papa non sono sufficienti discorsi e semplici richiami morali. Ciò che affascina è soprattutto l'incontro con le persone, le concrete testimonianze nel reale bisogno di trapiantare l'amore nei cuori.

Anche l'economista rileva che non si possono risolvere tutti i problemi con i tradizionali strumenti, che si presentano sempre più inadeguati. Ne occorrono verosimilmente di nuovi.

Nei bilanci non abbiamo ancora ben imparato a inserire e "pesare" elementi intangibili fondamentali per il livello delle performances, le politiche di qualità totale, l'equilibrio economico a valere nel tempo, come la qualità dei dipendenti, il loro senso di appartenenza e l'attitudine a fare squadra, la capacità di innovazione dell'imprenditore.

E' forse utile ricordare come nell'epistemologia, intesa come teoria della conoscenza "moderna" si registri il primato del quantitativo sul qualitativo, contribuendo a generare il convincimento del progresso lineare e irreversibile ma anche dell'*homo oeconomicus* e dello stesso principio dell'"one best way".

In realtà bisogna aprirci all'utilizzazione di nuovi e adeguati strumenti e paradigmi, basati sulla realtà e la verità. Perché, con le parole di Max Weber, "ci sono cose che si possono dimostrare e altre che si possono soltanto mostrare".

Dobbiamo contribuire a formare una società ed un sistema educativo in cui convivano la qualità e la quantità, l'economicità e l'etica, sforzarci di pensare ed operare nella logica dell'e...e, piuttosto che del più superficiale o...o .

Nuove branche di studio riguarderanno il management della diversità, sistemi discontinui e quindi non prevedibili, l'era dell'accesso raccontata dai fortunati scritti di Rifkin per il quale non è importante avere la proprietà di un bene ma piuttosto disporne. Nasceranno forme di imprenditorialità non tradizionali che non potranno essere affrontate imitando pedissequamente il passato. Si dovranno

inventare strade nuove e sempre molto flessibili che non potranno non essere collegate con i sistemi formativi, ad ogni livello.

E' certamente positivo che anche nell'ambito della combinazione aziendale ci sia la possibilità di trasmettere le diversità, scegliere tra variegate opzioni, culture, valori in cui ognuno impiegherà le maggiori opportunità secondo la propria natura e vocazione . E' così possibile riconoscere valore anche a realtà e persone differenti .

Le realtà complesse sono contemporaneamente potenti e fragili. Si può bloccare un sistema paralizzandone anche una parte apparentemente trascurabile, magari generando un effetto domino (si pensi alle crisi economico-finanziarie ma anche alle epidemie che viaggiano con i jet ed ai virus informatici che si propagano alla velocità della luce).

Come suggerisce una corretta antropologia, è essenziale che non si riduca l'innovazione, necessariamente ricco processo sociale, a mera invenzione di tipo tecnico.

La sensibilità di tipo etico è uno strumento per capire e meglio gestire queste realtà, è un investimento prima che un costo. E' quello che assicura ad ogni organizzazione la sopravvivenza e la crescita.

L'abilità dell'organizzazione di creare e sviluppare conoscenze e informazioni rappresenta una chiave importante per il vantaggio competitivo. Le attività intangibili hanno arricchito sia il capitale sia il lavoro come emblematico fattore di produzione ma di cui spesso mancano appropriati strumenti di misura. .

Sono in molti, ormai, a ritenere che ci stiamo muovendo da un'epoca industriale ad una vera e propria epoca della conoscenza. Bill Gates ha spesso proclamato che la risorsa più importante della Microsoft è l'immaginazione dei suoi uomini: ricordando, con Einstein, che "la logica porta da A a B, mentre l'immaginazione porta ovunque". Perché davvero "Imagination is more important than knowledge".

L'Uomo che sta facendo i primi passi del Nuovo millennio dovrebbe avere fra le sue attitudini, uno spirito filosofico ed etico, utile per comprendere lo scenario della complessità; una propensione scientifica articolata su "certezze", "probabilità", "percezioni"; il senso della realtà che si sviluppa a contatto con il quotidiano, la creatività, spingendo al rinnovamento.

Proprio la filosofia è chiamata a combinare le proprietà di oggetti ancorché lontani e disparati suscitando curiosità, suggerendo orientamenti nei complessi rapporti che legano ad esempio etica, economia, comunicazione, cultura.

E' necessario mostrare ai giovani -con le parole ma più ancora con l'azione concreta - che è possibile vivere cultura, professionalità nell'autentico servizio all'uomo, che l'Amicizia è un valore autentico, che occorre agire costantemente per una migliore comprensione tra i popoli e per la pace.

Se è vero che la " globalizzazione", in tutte le sue manifestazioni (dai mercati delle materie alla finanza, dalle comunicazioni ai modelli di vita) tende ad apparire sempre più macroscopicamente visibile ed imperante, crescono del pari le spinte di un mondo sempre più frammentato e diversificato mentre tecnologia e cultura seguono spesso strade diverse e separate.

Deve perciò essere potenziata un'efficace e continua azione a favore della cultura, sicuro strumento che consente di offrire risposte tempestive ed efficaci ad un ambiente in continua e sempre più rapida trasformazione.

Cultura, per l'imprenditore ma anche per ogni altro soggetto, dovrà significare, tra l'altro, capacità di esaminare un'idea da varie angolature, formulare generalizzazioni al di là di pregiudizi o convincimenti meramente personali, agire con principi etici e costante umiltà intellettuale, facendo cadere barriere ed incomprensioni, sempre nemiche della scienza ma anche del buon senso .

I valori possono sicuramente favorire l'affermazione di una società aperta alla verità, restituendo a molti la dignità di persone in grado di esprimersi autonomamente mediante strumenti critici basati sulla conoscenza e sul sapere piuttosto che sull'uso acritico di macchine "prodigiose ".

Anche nel Trattato costituzionale dell'Unione europea si parla di rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell'uguaglianza, dello Stato di diritto del rispetto dei diritti umani"...Ma la questione non è così semplice. Rischiamo una vuota retorica, se non approfondiamo i contenuti, il loro fondamento, la loro interpretazione. Nel nome dello stesso valore in Europa si possono sostenere posizioni del tutto contrarie: sui temi della dignità umana (si pensi all'eutanasia, all'aborto, alle staminali...).

L'Università sorgente primaria della cultura, luogo ideale per coniugare sinergicamente la didattica con la ricerca, dovrà offrire anzitutto un maturo possesso del "metodo" e la capacità di cogliere i rapporti tra singolo accadimento e visione complessiva, insegnare un uso critico degli strumenti acquisiti ed armonizzare le conoscenze specialistiche in una visione di ampio respiro . In ogni processo educativo ai giovani si deve dare molto e molto chiedere, proprio nel segno della responsabilità.

La cultura, nonostante le sue molte facce, è una. E tanto più un Paese "cresce" nel campo della tecnologia quanto maggiormente deve progredire sul terreno "umanistico".

Avvicinare i giovani al mondo del lavoro e della leadership rappresenta, dunque, un problema urgente e di ardua soluzione che deve essere affrontato a vari livelli.

Ognuno ha o deve scoprirsi una "vocazione" e cercare di realizzarla nel migliore dei modi. Del resto ormai gli studiosi di management concordano nel ritenere che il successo - nell'impresa come nelle realtà non profit - è strettamente legato alla capacità di lavorare soddisfacendo bisogni sempre più tendenti all'autorealizzazione. Strategie aziendali vincenti come la "lean production" e la "total quality" sono emblematicamente legate a questa impostazione.

L'etica è la capacità di conoscere il bene e la volontà di seguirlo. Ricordiamo, parafrasando Aristotele, che l'uomo è un animale etico. Infatti, ogni azione e giudizio presuppone una scelta ed una scelta basata su valori presuppone l'etica.

Non v'è dubbio che le scienze debbano seguire leggi e metodologie che le sono proprie; tuttavia per essere veramente tali ed autenticamente al servizio dell'uomo non potranno mai prescindere dagli imperativi etici, che presiedono al dinamismo della natura e della vita stessa.

Comportarsi tenendo conto di principi etici significa porre il fondamento su valori presenti nella nostra coscienza e condivisi, accettandone la responsabilità. E' comunque significativo che in alcuni grandi complessi industriali si accosti sempre più spesso al concetto di total quality management quello, intriso di significato etico, di "total value management". La qualità presuppone infatti una modalità nuova nello svolgimento del lavoro, piuttosto che un'aggiunta alle vecchie tipologie .

Ma è importante che l'etica non si fermi alle mere dichiarazioni di intenti, ancorché solenni e proclamate, addirittura tradotte in formali certificazioni. E' necessario che si radichi nella realtà dei valori aziendali e costituisca elemento non occasionale ed opportunistico della cultura di ogni persona.

Come affermava un personaggio protagonista della storia industriale giapponese, Konosuke Matsushita, "le attività oggi sono così complesse e difficili, la sopravvivenza delle aziende così a rischio in un ambiente sempre più imprevedibile e competitivo al punto che la loro sopravvivenza dipende dall'utilizzo quotidiano di ogni grammo di intelligenza". In altri termini l'industria, per rimanere sul mercato, deve saper utilizzare e sviluppare al meglio tutte le sue risorse.

Il vecchio assicurante Q.I. non tiene conto di culture diverse, di molti fattori comportamentali, ereditari, ambientali. E' spuntato anche il Q.E., l'intelligenza emotiva, quella che permette di inserirsi in una rete di relazioni in maniera adeguata, di gestire lo stress, essere flessibili, prendere decisioni in modo rapido, correggere eventuali errori.

In un'azienda sempre più assimilabile ad una fabbrica di idee e di conoscenze il lavoro non appare quindi più come semplice "momento strumentale" ma piuttosto capitale importante, momento di crescita integrale per la persona.

Un bisogno di progresso che fa ricordare la forte pagine di Friedrich Nietzsche nel "Così parlò Zarathustra". Di fronte ad una massa di sofferenti colpiti da menomazioni atroci il fondatore dell'antica religione spinge ad una riflessione secondo una diversa prospettiva. Ci grida che il male maggiore, più della mancanza di un organo, è piuttosto avere esageratamente sviluppato una parte del proprio corpo in un mondo di uomini in frantumi che non sono nient'altro se non un grande occhio o una grande bocca o un grande ventre o qualcos'altro di abnorme che si regge su un esile stelo.

La più radicale tentazione dell'umanità nasce sempre dallo sbriciolare il volto dell'uomo per poi sceglierne feticisticamente un frammento e ingigantirlo fino a farlo diventare "ideologicamente" il tutto: un risultato mostruoso che mortifica l'umanità, fa sparire l'armonia e la bellezza, eliminando dimensioni di non minore importanza. Questo grave rischio è presente anzitutto nelle visioni antropologiche che riducono l'uomo ora soltanto a materia, ora a corpo, a spirito, a lavoro, a ragione, a tecnica...

Anche l'economia rischia questa deriva. Sistemi basati solo sulla enfaticizzazione del profitto, della finanza, della tecnologia, hanno creato o accompagnato squilibri e crisi anzitutto per la mancanza di cultura globale e scarse capacità di conoscere e applicare "nuove sensibilità", a cominciare da visioni e politiche autenticamente aperte all'etica.

La "crescita" di ogni lavoratore consisterà nel cogliere sempre più impegnative opportunità e spesso nel dover operare nell'ambito di gruppi complessi, rendendo necessario un cambiamento culturale di cui i sistemi educativi e formativi non possono non tenere conto.

Abbandonata l'exasperata divisione e frammentazione dei compiti, urge l'esigenza di nuovi paradigmi focalizzati sull'organizzazione snella al cui centro sta la persona umana, non un'idea astratta: con minori livelli gerarchici, maggiore ampiezza di controllo, espansione generalizzata della sfera delle responsabilità.

Non è comunque l'organigramma che determina di per sé il miglioramento: occorre sempre tener presenti le motivazioni che giustificano le strutture, anzitutto per implementarle a misura d'uomo.

Le strutture, non importa se professionali, sociali, educative, devono aiutare a motivare la persona. Di per sé non sono sufficienti per garantire un nuovo ordine, non possono assicurare il bene completo dell'uomo in mancanza della libera adesione agli obiettivi.

Al centro di queste riflessioni non può dunque essere che l'Uomo, nella totalità del suo essere, nelle multiformi possibilità espressive, nell'incommensurabile valore della libertà. Non possono venir separati gli aspetti che qualificano la vita dell'uomo nelle sue molteplici manifestazioni; esiste la globalità della vita, analogamente alla globalità della cultura.

Le aziende hanno necessità di personale con mansioni polivalenti piuttosto che esclusivamente specialistiche, chiedono responsabilizzazione e coinvolgimento sulle strategie, spingono i livelli decisionali verso il basso.

L'ingresso di nuove tecnologie spingerà verso la formazione permanente. Questo comporta, da parte dei lavoratori, l'esigenza di accettare che le proprie capacità e competenze professionali necessitino, ciclicamente, di corsi di riqualificazione e di aggiornamento.

Se il ruolo imprenditoriale continuerà ad affermarsi sotto il profilo essenzialmente economico, tuttavia per raggiungere risultati soddisfacenti in quest'area dovranno dispiegarsi crescenti energie anche in altri campi, da quello etico a quello politico, associativo, relativo all'ambiente.

Dovremo abituarci a ragionare ed operare in un quadro di etica ambientale verso le altre specie proprio in relazione all'enorme potere -legato soprattutto alla tecnologia- che ha oggi nei confronti dell'ambiente.

Ne scaturisce l'esigenza di nuove basi per l'economia e l'etica sociale che devono dar vita ad un'autentica solidarietà tra la gente, con le specie non umane, con le future generazioni.

In una corretta visione socio-economica Benedetto XVI introduce la straordinaria novità della categoria del "dono" come esigenza anzitutto dell'uomo. "Nell'epoca della globalizzazione, l'attività economica non può prescindere dalla gratuità, che dissemina e alimenta la solidarietà e la responsabilità per la giustizia e il bene comune nei suoi vari soggetti e attori".

Il problema di usare la scienza in modo etico (cioè in accordo con la ricerca del bene) si manifesta in modo particolarmente angoscioso il 5 agosto 1945 con l'esplosione di Hiroshima. Lo scienziato Robert Hoppenheimer, dopo la notizia della strage, esclama: "le nostre mani grondano sangue".

Come esclamava Franco Bassani, un grande fisico già direttore della Scuola Normale Superiore, "Occorre sempre ricordare che la scienza non solo è fatta dall'uomo, ma è fatta per l'uomo, per la sua mente ma anche per la sua anima".

Ancorché la qualità della vita rappresenti un concetto molto complesso e difficile da misurare con rilevazioni obiettive, se ne possono indicare alcuni elementi essenziali. Anzitutto un certo benessere economico che consentono di soddisfare anche bisogni "intangibili" ma non per questo meno rilevanti: come l'amore per la conoscenza, il piacere della bellezza, la comunione di affetti e pensieri con i propri simili...

Ci è proposta spesso un'immagine poetica di Antoine de Saint Exupery, datata ma che continua ad essere attuale: "se volete costruire una nave non radunate uomini per avere il legname, distribuire i compiti e organizzare il lavoro ma infondete loro la brama degli spazi aperti e del mare infinito".

La scienza agisce in quanto attività dello spirito umano che ricerca la verità: una verità sempre parziale e perfettibile, ed in questo è umile la scienza di oggi. Anzi, proprio l'umiltà è verosimilmente una fondamentale acquisizione della scienza moderna.

Dovremo saper potenziare la nostra azione a favore di una cultura sempre più indissolubilmente legata al concetto di civiltà, in cui esista uno stretto collegamento tra l'essere e l'avere.

Per raccogliere questa sfida e soddisfare questo obbligo la Società deve riguadagnare la sua più profonda identità fondata sul diritto naturale della persona. Si rafforza dunque l'esigenza della solidarietà quale metodologia e strumento per impostare e risolvere correttamente problematiche sempre più complesse. Una sfida per l'economia globale chiamata ad assicurare sviluppi con caratteristiche economiche e solidali.

La solidarietà non è una nuova "tecnica" ma piuttosto una "filosofia" che consente di vedere e agire in modo nuovo e più completo - in un'ottica svincolata dal contingente - l'ottenimento di positivi risultati economico-finanziari anche percorrendo strade apparentemente lontane e divergenti.

Come ha osservato Giovanni Paolo II nella *Centesimus Annus*, "E' l'abilità di prevedere sia i bisogni degli altri sia le combinazioni di fattori produttivi più adatte a soddisfare questi bisogni che costituisce un'altra importante fonte di benessere nella società moderna".

La tendenza a ridurre tutto l'esistente al fatto puramente materiale, a ciò che è calcolabile in modo esatto con la meccanica può essere ben sintetizzato con Laplace secondo il quale basta possedere la posizione e la velocità di tutte le particelle in un istante per conoscere il futuro e il passato dell'universo.

Tale materialismo meccanicistico si avvicina ad una visione organizzativa in cui basta avere conoscenza -in un certo momento- della capacità e modalità di esecuzione del compito da parte di un lavoratore per apprezzare la realtà aziendale come rappresentata nell'ambito del paradigma classico.

Ma quando si crede di sapere tutto e avere raggiunta la conoscenza assoluta si viene presto delusi.

L'innovazione (e tutte le aziende devono essere innovative) rappresenta ormai un sicuro vantaggio competitivo. Le risorse professionali dell'azienda diventano il fattore strategico di elezione, prendendo il posto dei tradizionali investimenti.

Anche se l'abilità tecnologica di operare sui processi e distribuire informazioni strutturate in modo sofisticato rappresenta una straordinaria risorsa di questo momento storico, le aziende richiedono in sempre maggior misura l'intelligenza e l'esperienza degli esseri umani per trasformare un certo tipo di informazione in conoscenza utile e in un corretto processo decisionale. L'istruzione e la conoscenza sono e saranno un potente volano anche di promozione sociale.

Elementi quali le capacità intellettuali, l'attitudine a risolvere problemi, i contributi al miglioramento dei processi, la dimostrazione di spirito di gruppo saranno in questa ottica alla base di più efficaci sistemi premianti, oltre che di innovativi criteri di selezione: nel mondo aziendale ma necessariamente anche nel sistema universitario.

E' largamente accettato che un vantaggio competitivo sia direttamente collegato alla modalità dell'organizzazione di "imparare" rapidamente. Tuttavia bisogna essere consapevoli che l'apprendimento ha scarso significato se non è correttamente messo in pratica.

Tra i compiti più importanti da svolgere nei confronti dei giovani è sicuramente quello di "insegnare" la leadership. Il termine può assumere molti significati, è di difficile traduzione. Richiama il concetto di guida ma non si esaurisce nel semplice atto di condurre o indicare un cammino. Significa autorità ma è ben distante dal concetto di comando puro e semplice, sempre più aspetto secondario del lavoro.

E' il complesso delle relazioni tra le persone che rende possibile il funzionamento di un'organizzazione .

Nessuna qualità tecnica o caratteriale si traduce in leadership in assenza di una forte capacità di dar vita e sviluppare un grande numero di rapporti interpersonali, finalizzandoli verso obiettivi strategici. La leadership è un processo di crescita che richiede idonea formazione.

Dobbiamo essere consapevoli che non possiamo garantire un futuro per i nostri giovani ma la nostra generazione è in grado, anche ripensando all'etica, di preparare i giovani per il loro futuro.

Leadership vuol dire anzitutto dare l'esempio, ispirare e motivare, agire in termini di servizio. Non basta fare bene le cose: è fondamentale fare bene le cose giuste.

E non possiamo dimenticare le debolezze di una mera "cultura del risultato", nell'economia e nella società, perché il solo risultato non è sicuro criterio di misura delle cose. Ricordando che "misurare tutto ciò che può essere facilmente misurato funziona finché funziona. Tralasciare tutto ciò che non può essere facilmente misurato e assegnargli un valore arbitrario è artificioso e fuorviante. Ritenere che tutto ciò che non può essere facilmente misurato non è importante è cecità. Affermare che tutto ciò che non può essere misurato non esiste è suicidio".

Nella visione di Drucker (1993) la concorrenza in un mercato globalizzato richiederebbe un vero e proprio "post capitalismo" in cui la conoscenza,

soprattutto innovativa e riconducibile definitivamente all'area del capitale umano (Scott, 2000), appare come chiave per il successo, tanto importante da configurare una vera e propria "Knowledge Society".

La conoscenza non sarebbe un fatto elementare né schematico ma piuttosto caratterizzato da complessità, che si genera considerando molteplici aspetti interrelati tra loro (Ferraris Franceschi, 1998).

La logica della complessità spinge verso una più ampia "valorizzazione" delle persone, portando a sintesi il valore intellettuale ed in generale delle risorse immateriali (Amietta, 1998; Padroni, 2000), anche per un più adeguato controllo della gestione.

Da uno spettro di attività tradizionalmente limitato all'area contabile e finanziaria ci si sposta verso modalità di "essere" ed operare del "sistema aziendale". Si genera un potente strumento di assistenza e cooperazione verso il top management che può coinvolgere le soluzioni organizzative, i sistemi di controllo, il grado di attendibilità dei sistemi informativi.

Nella determinazione del valore attribuito al capitale umano è importante spostarci verso una dimensione prospettica, considerando aspetti monetari e non monetari capaci di incidere sui livelli di efficacia e di efficienza (Zanda, Lacchini, Orecchio, 1993).

Alla base della creazione del valore vi è la capacità di ogni decisione di generare flussi di cassa. Su questa base è determinato e misurato l'impatto degli obiettivi e decisioni nell'ambito della combinazione (dalle quote di mercato all'efficacia ed efficienza organizzativa, alla struttura finanziaria).

In ambienti turbolenti divengono essenziali condizioni di self organization, rapportate alla capacità dei membri interni di assumere liberamente modalità decisionali e di comportamento coerenti con set di valori condivisi (Dolan, Garcia, Diegoli, Auerbach, 2000).

Il sistema complesso, consistente in un gran numero di forze ed attori che interagiscono tra loro in varia forma, appare ad un meta-livello rispetto alla tradizionale modellizzazione scientifica all'interno di un ben stabilito insieme di norme, ciò che impone la rinuncia di procedure standard a favore di soluzioni maggiormente "adattive", tipiche degli esseri viventi (Arecchi, 1999a). Questo darebbe vita a strutture e processi frammentati, non legati a modelli predeterminati, talvolta frutto di creatività e impulsi soggettivi, generando conoscenze non preesistenti con modalità che richiamano quelle dell'"artista".

In tale sistema, di tipo sintropico, sono valorizzati processi di know why, networks, flessibilità e capacità reattive, economie di scopo. La realtà procede attraverso contaminazioni, attraversamenti, contraddizioni, anziché modelli netti e distinti. La creatività, essenzialmente capacità di generare innovazioni sia sul piano concettuale sia relazionale, appare come punto di partenza di processi aziendali molto complessi: espliciti in periodi di difficoltà e turbolenza, giocati tra realismo ed utopia, comunque difficilmente riconducibili a modelli dinamici tradizionali.

L'organizzazione si presenta sempre più chiaramente come un sistema cognitivo, costituito da persone che entrano in relazione con un mercato-ambiente cercando di influenzare sistemi di valori e culture (Gratton, 2000),

segnati da progressiva eterogeneità. Fa in alcuni casi eccezione la piccola impresa, luogo d'integrazione e costruzione delle appartenenze (De Bortoli, 2006), anche nel segno di sistemi di valori maggiormente omogenei.

La "capacità visionaria" del "piccolo imprenditore" è preziosa nella ricerca dell'efficacia e nella focalizzazione verso le "cose giuste" piuttosto che verso forme di vero e proprio "efficientismo" che non di rado indirizzano l'exasperata managerialità verso la mera attenzione nel "fare bene le cose" invece di "fare in maniera corretta le cose giuste".

Nuovi scenari e dinamiche spesso tumultuose, sia di tipo interno sia esterno alla combinazione aziendale, determinano enormi cambiamenti nei sistemi di controllo. Anche la presenza di sempre più elevate dosi di tecnologia informatica nei processi influisce in questo campo e negli stessi processi decisionali.

E la stessa evoluzione del controllo interno, in senso quali-quantitativo, ha contribuito a determinare ed ampliare il carattere di complessità nelle attività di gestione, attribuendo al concetto contenuti sempre più ampi (Cori, 1997; Corsi, 2003), sia in termini di governance sia operativi.

Un punto focale della complessità è rappresentato dalla difficoltà di controllare un sistema avente tali caratteristiche (Berreby, 1998), permeando il controllo l'intero sistema aziendale (Salvioni, 2009).

Se anche le basi teoriche suggeriscono di suscitare, piuttosto che imporre, le norme di comportamento (Santosus, 1998), la nozione di una facoltà di "comando e controllo" centralizzato, tradizionale nella cultura del "piccolo imprenditore", è criticata non soltanto come modello applicabile alla produzione, ai servizi e al governo ma anche come strumento intellettuale per la comprensione di altre discipline (Berreby, 1998).

Il successo organizzativo dipende in non piccola misura da come i soggetti collegano i loro sforzi per lavorare insieme incoraggiando assunzioni di responsabilità e interrelazioni sul posto di lavoro.

Così i manager possono attendersi soluzioni più creative e far funzionare l'organizzazione come un tutto unico (Kelly, Allison, 1999). Si conferma l'importanza di meccanismi di controllo del tipo *feed-forward*, basati su modelli prospettici capaci di offrire strumenti per azioni tempestive anche di tipo strategico (Amigoni, 1979).

Appare opportuno che il capitale umano, ad ogni livello gerarchico, sia coinvolto nell'implementazione dei sistemi di controllo interno, assimilato ad una serie di processi che vanno dalla specializzazione delle competenze professionali al decentramento delle responsabilità, allo sviluppo di autonomia operativa.

L'esistenza e la comunicazione di un "corpus" organico di norme etiche costituiscono un requisito fondamentale per l'effettivo funzionamento di un sistema di controllo interno. Norme e meccanismi non sono, infatti, in grado di assicurare, da sole, la corretta conduzione delle operazioni.

Un vero e proprio "codice etico" non dovrebbe limitarsi a "fotografare" una certa realtà ma di preferenza essere proiettato verso assetti non completamente realizzati, spingendo verso il cambiamento. Le norme deontologiche, riferibili al comportamento dei lavoratori, potrebbero avere un'utilità interna, quindi

estensibile al più vasto universo degli stakeholders, nella direzione di una concezione più ampia della governance.

Cresce la coscienza che le norme, da quelle giuridiche a quelle contabili, da sole non siano sufficienti, benché possano essere molto importanti. Occorre, infatti, dotarsi della capacità di applicarle, trasformarle in progetti e programmi organizzativi che tengano conto delle aspettative dei clienti esterni ma anche in generale delle risorse umane e dei valori espressi nella cultura generale e aziendale.

Perché, con le parole del Card. Scola, uno stato democratico non può essere indifferente ai grandi valori che stanno a fondamento della stessa convivenza democratica.

Il capitale umano, "risorsa" dai contenuti contabili ma anche strategici, è fonte di valore economico che dal momento dell'assunzione si sviluppa con diverse modalità qualitative e quantitative in relazione alle modalità di impiego. Ciò si accompagna all'esigenza di sistemi informativi capaci di valutare correttamente i contributi alla creazione del valore nel sistema aziendale (Bruni, 1990).

Si amplifica - nello scenario ormai postmoderno - l'intima propensione umana alla socialità e l'apertura verso i significati fondamentali della vita, lasciandosi alle spalle l'ethos faustiano di una modernità in cui il cambiamento è associato al mito del progresso, la società marcia verso la perfezione, il "nuovo" è aprioristicamente migliore.

L'orientamento al cambiamento nella logica della complessità domanda che siano riservate alle risorse particolari attenzioni adottando valori di coinvolgimento ed effettiva partecipazione, dando spazio a comportamenti ed azioni capaci di favorire la creatività.

Dobbiamo sempre più spesso affrontare battaglie in campi che si chiamano crisi finanziarie ed economiche, disoccupazione, povertà, ingiustizia, disagio, droga, violenza...

E tra le ricette per combattere e per vincere dobbiamo prima di tutto armarci di valori, di eccellenti professionalità, capacità di accettare i rischi, entusiasmo.

Ma il mondo non è stato sempre costellato di rischi? All'alba dell'anno Mille si aspettava la fine del mondo, poi si cominciarono a costruire in tutta Europa ardite e possenti cattedrali, rinacquero i commerci, videro la luce le grandi Università, fu scritta la Divina Comedia...e quando nel 1492 Cristoforo Colombo passò le Colonne d'Ercole superò quel limite oltre il quale nelle vecchie carte c'era scritto: "hic sunt leones".

Davanti all'umanità c'è sempre il mistero, il pericolo, ma l'uomo può attivare energie e capacità per superare vecchie e nuove difficoltà.

Colpisce sempre una frase di Victor Frankl, lo psicologo che ha perso moglie e figli nel dramma dell'Olocausto: "Coloro che riuscivano a sopravvivere più a lungo alla terribile esperienza del lager non erano i soggetti più forti fisicamente bensì coloro che avevano un più solido motivo d'amore per sopravvivere!".

Il senso del mondo si trova oltre le scienze: Lo sviluppo è anche radicalmente questione culturale. I sistemi socio economici, sempre più interrelati, devono cercare anzitutto "fini" ed obiettivi: "bussole" per orientarsi nelle situazioni tumultuose che la quotidianità produce senza sosta.

Le crisi hanno una componente morale che nessuno può non vedere. L'etica è interiore alla razionalità e al pragmatismo.

Se una gran parte delle azioni dell'uomo e delle realtà della vita, ad un certo livello, sono "relative", cioè dipendenti dalle diverse epoche, dalle culture e dalle circostanze, è inaccettabile l'affermazione che "nulla" è assoluto, che non esiste alcuna dimensione di absolutezza e di universalità è inaccettabile una vera e propria dittatura del relativismo, modo di vivere e prassi che non riconosce nulla come definitivo e che lascia come ultima misura solo il proprio io e i propri desideri.

Magistero e nuovi scenari che occorre leggere ricordando con Max Weber che ci sono cose che si possono dimostrare e altre soltanto mostrare, costituiscono una sfida a pensare. e considerare come interdipendenti e in unità le dimensioni dell'esistere e dell'agire dell'uomo.

Non si possono più considerare in modo separato le questioni del lavoro, dell'economia, della politica, della vita, della demografia, della salute, della famiglia, della religione, della tecnica, dell'ambiente, delle scienze... Occorre, finalmente, una "fraternità" tra le dimensioni dell'esistere umano, come tra i saperi.

La questione antropologica è dovunque e comunque centrale. Le scienze offrono un contributo essenziale ma non possono, e non devono, coprire tutto il reale.

Riferimenti bibliografici

- Abbagnano N. (1998), *Dizionario di filosofia*, Torino, UTET.
- Adinolfi P. (1999), "Struttura organizzativa e complessità: il caso delle Ferrovie dello Stato", *Azienda Pubblica*, vol. 12, n. 2.
- Agazzi E. (1974), *Temi e problemi di filosofia della fisica*, Roma, Abete.
- Alvino F. (2000), *Le competenze e la valutazione del capitale umano in economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Amietta P.L. (1998), *Verso l'organizzazione che apprende*, Dottorato di Ricerca in Economia aziendale, Università di Pisa, Saggi.
- Amiconi F. (1979), *I sistemi di controllo direzionali*, Giuffrè, Milano.
- Arecchi F.T. (1998), "Conoscenza e realtà", in *Fondazione RUI*, n° 70.
- Arecchi F.T. (1999a), "The challenge of complexity. A report", in *Fondazione RUI*, n. 72.
- Bassani G.F. (1999), "La scienza nel terzo millennio: quale futuro?", in *Atti del Congresso Distrettuale Rotary, Distretto 2070*, Montecatini Terme, Rotary, 1999.
- Bassani F., Marino A., Sbordone C. (2001), *Ennio De Giorgi*, Edizioni Plus, Pisa.
- Berthon P., Katsikeas C. (1998), "Weaving postmodernism", *Internet Research: Electronic Networking Application and Policy*, Vol. 8, n. 2.
- Biggiero L. (1992), *Teorie dell'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Bruni G. (1990), *Contabilità per l'alta direzione*, Etas, Milano.
- Buchanan M. (2003), *Nexus*, Milano, Mondadori.
- Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Casamenti M. (2006), *Le leggi di natura*, Guerini, Milano.
- Catturi G. (2005), "La tridimensionalità dell'azienda universale come fattore di congiunzione spazio-tempo", *Quaderni senesi di economia aziendale e di ragioneria*, Università di Siena.
- Christensen C.M., Raynor M.E. (2004), *Il dilemma dell'innovatore: la soluzione. Creare e mantenere nel tempo business innovativi di successo*, Etas Kompass, Milano.
- Clegg S.R. (1990), *Modern Organizations: organization Studies in the Post Modern World*, Sage, London.
- Cilliers P. (1998), *Complexity & Postmodernism: understanding complex systems*, Routledge, London.
- Clegg S.R. (1990), *Modern Organizations: organization Studies in the Post Modern World*, Sage, London.
- Cunha M.P., Fonseca J.M., Gonçalves F. (2001), *Empresas, caos e complexidade*, Editora RH., Lisboa.
- Daft R.L. (2004), *Organizzazione aziendale*, Apogeo, Milano.
- Dawes R. (2003), *Everyday irrationality*, Boulders, Co. Westview Press.
- De Bono E. (1996), *Il pensiero laterale*, BUR, Milano.
- De Bortoli F. (2006), "Un manifesto in favore delle piccole imprese", *Il Sole 24 Ore*, 23 luglio.

- De Terssac G., Maggi B. (1994), *Autonomie et coopération: nouvelles réalités, différents regards*, Université Toulouse le Mirail, Toulouse.
- Demattè C. (1990), "Interpretare e vivere la complessità", *Economia & Management*, Luglio.
- Dioguardi G. (2000), *Al di là del disordine*, CUEN, Napoli.
- Dioguardi G. (2005), *I sistemi organizzativi*, Bruno Mondadori, Milano.
- Dolan S.L., Garcia S., Diegoli S., Auerbach A., (2000), "Organisational Values as "Attractors of Chaos": An Emerging Cultural Change to Manage Organisational Complexity", *Economic Working Papers Department of Economics and Business*, Universitat Pompeu Fabra, June, n° 85.
- Donati P. (2000), "Trovare lavoro nell'era della globalizzazione", *Il Sole 24 Ore*, 7 aprile.
- Donati P. (2001), "Il lavoro che emerge", Bollati Boringhieri, Torino.
- Doner, Hershberg (1999), "Flexible Production and political decentralization in the developing world: Elective affinities in the pursuit of competitiveness?", *Studies in Comparative International Development*, Vol. 34, n. 1.
- Drucker P.F. (1993), *Post Capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Etzioni A. (1967), *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Ferraris Franceschi R. (1978), *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Giuffrè, Milano.
- Feyerabend P.K. (2003), *Contro il metodo*, Feltrinelli, Milano.
- Fforde M. (2005), *Desocializzazione. La crisi della post-modernità*, Cantagalli, Siena.
- Fiorelli M.S. (2005), *Aspetti organizzativi e gestione delle risorse umane nelle PMI*, SEU, Pisa.
- Fuller T., Moran P. (1999), "Small Firms as Complex Adaptive Systems: A Review", *Proceedings of ICSB 1999 World Conference*, Naples.
- Gergen K.J., Joseph T. (1996), "Organizational Science in a Postmodern Context", *Journal of Behavioral Science*, vol. 32.
- Giannessi E. (1970), *Appunti di economia aziendale*, Pellegrini, Pisa.
- Gigerener G. (2002), *Reckoning with Risk: learning to live with uncertainty*, Penguin Books .
- Gratton L. (2000), *Living Strategy*, Prentice Hall, London.
- Gray C. (2002), "Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 9, n. 1.
- Hamel G. (2004), "The quest for resilience", *Proceedings 36th Global Human Resource Management Conference*, MCE, Seville.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hassard J. (1993), *Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity*, Cambridge University Press, New York.
- Hatch M.J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

- Hicks D. (1998), "Postmodern Education", *American Behavioral Scientist*, Nov/Dec., Vol.42, n. 3.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kellert S.H. (1993), *In the wake of chaos: unpredictable order in dynamical systems*, University of Chicago Press, Chicago.
- Kelly S., Allison M.A. (1999), *The Complexity Advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Kregel J.A. (1988), (a cura di), *Il mestiere di economista*, Einaudi, Torino.
- Kuhn T. S. (1969), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- Lewin R., Regine B. (2000), *The Soul at Work: Embracing Complexity Science for Business Success*, Simon & Schuster, New York.
- Lissack M., Roos J., Petzinger T. Jr. (1999), *The Next Common Sense*, Nicholas Brealey Publishers, London.
- London S. (1994), *The New Borderless Economy. A Review of John Naisbitt's Global Paradox*, William Morrow & Co.
- Maggi B. (2001), *Flessibilità: una nozione da superare?*, in Costa G. (a cura di), *Flessibilità e performance*, ISEDI, Torino.
- Maggi B., Solé A. (2003), *Disputa sulle tre concezioni del processo decisionale*, Workshop di Organizzazione Aziendale, Firenze.
- Masino G. (2005), *Le imprese oltre il fordismo*, Carocci, Roma.
- Massarenti A. (2003), "Fatti e valori rimessi in discussione", *Il Sole 24 Ore*, 16 febbraio.
- Mendenhall M.E., Macomber J.H., Cutright M. (2000), "Mary Parker Follet: prophet of chaos and complexity", *Journal of Management History*, Vol. 6, n. 4.
- Meyer A.D., Goes J.B., Brooks G.R (1993), "Organizations Reacting to Hyperturbulence", in Huber G.P., Glick W.H. (eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance* Oxford University Press, New York.
- Mintzberg H. (1989), *The Structuring of Organizations*, ,Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Mitleton-Kelly E. (1997), "Organisations as Co-evolving Complex Adaptive Systems", *Paper presented at the British Academy of Management Conference*, London School of Economics, London.
- Morcol G. (2000), "Is complexity postmodern? Or is postpositivist?", *Paper presented at the 13th Annual Conference of the Public Administration Theory Network*, Fort Lauderdale, FL.
- Morin E. (2001), *La natura della natura*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Motterlini M., Piattelli Palmerini M. (2005), (a cura di), *Critica della ragione economica*, Il Saggiatore, Milano.
- Mullins L.J. (1992), *Management and Organisational Behaviour*, Pitman, London.
- Naisbitt J., Aburdene P. (1990), *Megatrends 2000*, Rizzoli, Milano.
- Oliver P. (2002), "Strategic change leadership:the importance of behavioural change in the strategy process", *Proceedings of the 34th Global human resource management conference*, MCE, Lisbon.

- Padroni G. (1979), *Struttura organizzativa e condizioni di economicità*, Giuffrè, Milano.
- Padroni G. (1987), *Considerazioni su alcune variabili qualitative dell'organizzazione aziendale - Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini, Pisa.
- Padroni G. (1998), *Le piccole e medie imprese*, in Costa G., Nacamulli C.D., (a cura di) *Manuale di Organizzazione aziendale*, Utet, Torino, vol. 4.
- Padroni G. (2007), *Aspetti della complessità e sensibilità "postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano.
- Pareto V. (1923), *Trattato di sociologia generale*, Barbera, Firenze.
- Parker D., Stacey R. (1994), *Chaos, Management and Economics: The Implications of Non-Linear Thinking*, Hobart Paper 125. Institute of Economic Affairs, London.
- Peters T. (1989), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Pan Books, London.
- Piore M.J., Sabel C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York.
- Polkinghorne J. (1987), *Scienza e fede*, Mondadori, Milano.
- Popper K.R. (1996), *Verso una teoria evoluzionistica della conoscenza*, Armando, Roma.
- Popper K.R. (1998), *Breviario*, (a cura di Baldini M.), Rusconi, Milano.
- Power M. (1990), "Modernism, Postmodernism and Organisation", in Hassard J., Pym D. (eds.), *The Theory and Philosophy of Organisations*, Routledge, London.
- Putnam H. (1983), *Ragione, verità e storia*, Il Saggiatore, Milano.
- Putnam H. (1991), *La sfida del realismo*, Garzanti, Milano.
- Putnam H. (1998), *Rinnovare la filosofia*, Garzanti, Milano.
- Putnam H. (2002), *The Collapse of Fact/Value Dichotomy*, Harvard University Press, Boston, Mass.
- Putnam H. (2003), *Mente, corpo, mondo*, Il Mulino, Bologna.
- Raffa M., Zollo G. (1998), "La complessità della piccola impresa", *Piccola impresa*, vol. 1.
- Reale G., Antiseri D. (2001), *Quale ragione?*, Cortina Editore, Milano.
- Ricceri F. (2009), "La gestione strategica delle risorse immateriali", in *Atti XXXII Convegno Aidea*, Ancona, 24-25 settembre.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano.
- Sahal I. (1976), "Elements of an Emerging theory of Complexity", *Cybernetica*, vol. 19.
- Salvioni D.M. (1997), *Il sistema di controllo della gestione*, Giappichelli, Torino.
- Salvioni D.M. (2009), *Il sistema di controllo di corporate governance*, Il Mulino, Bologna.
- Salvioni D.M., Franzoni S. (2009), "Le risorse immateriali nell'evoluzione del sistema di controllo della gestione", in *Atti XXXII Convegno AIDEA*, Ancona, 24-25 settembre.
- Scott M.C. (2000), *Advanced Uncorrected Proofs*, Wiley, Chichester.

- Sicca L.M. (2002), "Management e direzione d'orchestra", *Sviluppo & Organizzazione*, vol. 193.
- Stent G. (1978), *Paradoxes of Progress*, Freeman, New York.
- Stewart T.A. (1999), *Il capitale intellettuale*, Ponte alle Grazie, Milano.
- Taylor W.C. (1994), "Control in an Age of Chaos", *Harvard Business Review*, Nov./Dec.
- Traversa G., Robinson W. (2006), *La qualità è fatta di comunicazione*, Aracne, Roma.
- Usai A., Soda G., Pilati M. (2000), "La dimensione della complessità", in Maggi B. (a cura di), *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo, tra post fordismo & deregolazione*, Etas Kompass, Milano.
- Vassallo N. (2003), *Filosofie delle scienze*, Einaudi, Torino.
- Veneziani M. (1999), *Comunitari o liberal. La prossima alternativa*, Laterza, Roma-Bari.
- Zanda G., Lacchini M., Orecchio G. (1993), *La valutazione del capitale umano d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Williams B. (2000), *La moralità*, Einaudi, Torino.
- Willmott H. (1995), "What has been happening in organization theory and does it matter?", *Personnel Review*, Vol, 24, n. 8.
- Zohar D. (1997), *ReWiring the Corporate Brain*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Giovanni Padroni

Professore Ordinario di organizzazione aziendale
Dipartimento di Economia aziendale
Università di Pisa
e-mail: gpadroni @ hotmail.com