

**Giovanni Masino, Bruno Maggi (a cura di)**  
***Storie di imprese***  
**<http://amsacta.cib.unibo.it>,**  
**TAO Digital Library, Bologna, 2013**

Recensione a cura di Michela Marchiori

Il libro elettronico *Storie di imprese*, pubblicato nel 2013 da TAO Digital Library, a cura di Giovanni Masino e Bruno Maggi, scaricabile all'indirizzo (<http://nuke.taoprograms.org/LOfficinadiOrganizzazione/PubblicazioniellOfficina diOrganizzazione/Storiediimprese/tabid/165/Default.aspx>), segue tre volumi di casi di trasformazioni organizzative di imprese discusse nel seminario permanente del Programma di Ricerca "L'Officina di Organizzazione" (Maggi, 1998; 2001; Maggi, Masino, 2004).

Tutti e quattro i testi citati affrontano un tema cruciale per chiunque si interessi di impresa e per chi studia i fenomeni organizzativi ossia "come cambiano le imprese?".

Il volume qui recensito si differenzia dalle raccolte precedenti poiché presenta alcune "storie" di trasformazioni organizzative che investono complessivamente determinate imprese, invece di singoli cambiamenti di specifiche aree o attività di un'impresa. Le storie raccontate riguardano i cambiamenti che, nel corso del primo decennio degli anni Duemila, hanno interessato le due più grandi realtà manifatturiere operanti in Italia, Fiat Auto e Finmeccanica, e altre tre grandi imprese: Ciba Specialty Chemicals, la Compagnia assicurativa Zurich e Poste Italiane.

Il Quaderno presenta elementi di grande interesse per vari interlocutori: gli studiosi d'impresa e del suo cambiamento, che possono utilizzarlo per la ricerca e l'insegnamento universitario, valutando la proposta interpretativa e metodologica che il testo propone; gli studenti universitari, che sono chiamati a cogliere la complessità della sfida interpretativa del cambiamento nelle imprese e invitati ad abituarsi a convivere con essa invece di ricorrere a proposte conoscitive che la semplificano; gli operatori aziendali, che possono trarre dalla lettura stimoli e occasioni di confronto, anche a livello teorico, su temi che li impegnano nella loro quotidiana azione organizzativa.

## **Studiare il cambiamento delle imprese: un problema interpretativo e metodologico. L'approccio seguito in *Storie di imprese***

Uno dei contributi che ci offre il volume è chiarire la complessità dello studio del cambiamento delle imprese ed evidenziare la rilevanza delle differenti scelte concettuali e metodologiche che interessano tutti coloro che affrontano questo soggetto di studio. Giovanni Masino (2013; 2015) ci aiuta a comprendere i motivi che rendono difficile e, al contempo, sfidante lo sforzo di rispondere alla domanda “come cambiano le imprese”. Essi riguardano innanzitutto la natura del fenomeno e la sua complessità che richiede, per poter essere compreso in tutte le sue varie articolazioni, di ricorrere a conoscenze proprie di discipline diverse (economico-finanziarie, psicologiche, organizzative, politologiche, ecc.) e, in secondo luogo, l'impossibilità di circoscrivere o di isolare il fenomeno, “essendo il cambiamento delle imprese indissolubilmente connesso con il cambiamento della società e della cultura nei suoi innumerevoli aspetti” (2015, pag. 65).

Ci sono, inoltre, ragioni che hanno a che fare con la natura del problema conoscitivo che, nell'ambito degli studi organizzativi e, in generale, di scienze sociali, è un problema interpretativo. E pertanto, inevitabilmente, connesso “al punto di vista di chi svolge lo studio: alla teoria utilizzata, alle premesse valoriali, alla concezione dei fenomeni oggetto di studio. E poiché la varietà disponibile di tali elementi è notevole, per conseguenza sono molteplici le risposte possibili” (Masino, 2013, pag. 24). Infine, ci sono problemi di metodo che attengono al modo con cui si procede alla raccolta dei dati sul cambiamento organizzativo oggetto di studio. Masino ci ricorda (ivi, pag.24, 25) come, da sempre, gli studi organizzativi si devono confrontare con due esigenze difficilmente conciliabili, ben evidenziate anche nei manuali di metodologia della ricerca sociale. Da un lato, la generalizzabilità dei risultati che implica la raccolta di dati omogenei e quindi codificabili ma che, inevitabilmente, riduce la capacità descrittiva della realtà indagata; dall'altra, l'esigenza di cogliere la complessità dei fenomeni, che richiede dati più articolati e ricchi, ma si scontra con la possibilità di ottenere risultati generalizzabili e preclude una raccolta numericamente estesa.

Anche il volume di Masino e Maggi non sfugge alla complessità del processo conoscitivo e ai dilemmi metodologici ad esso connessi ma, a differenza di altri contributi sul tema, si distingue per offrire al lettore una chiara ed esplicita visione del problema e la presentazione delle scelte di campo effettuate dai curatori per studiare il cambiamento organizzativo delle imprese, esplicitando le strategie di ricerca adottate e i metodi che ne derivano.

Il punto di partenza per procedere alla presentazione di questo volume è dunque chiarire le caratteristiche del contesto in cui sono state raccontate, discusse e elaborate le storie di imprese.

Le storie hanno origine in un seminario permanente di dirigenti di imprese, attivato dal Programma di ricerca “L'Officina di Organizzazione”, sin dalla sua costituzione nel 1983, allo scopo di raccogliere casi di trasformazioni organizzative, presentati dai diretti protagonisti e consentire loro una discussione aperta, insieme ai colleghi di altre imprese e il confronto di interpretazioni

possibili e alternative, basato sulle varie esperienze e conoscenze, a cui partecipano anche i ricercatori invitati al dibattito. Nel corso di trent'anni, questo laboratorio ha raccolto, discusso e tradotto in forma scritta 150 casi di trasformazioni organizzative relative a imprese per lo più di grandi dimensioni e multinazionali. Alcune "regole del gioco" sono alla base del funzionamento dei workshop e ne orientano le modalità di svolgimento e le finalità. Inoltre una teoria organizzativa - *la teoria dell'agire organizzativo* (Maggi, 1984/1990; 2003) - è sottesa alle modalità con cui tali incontri seminariali sono concepiti e alla ricerca sul cambiamento organizzativo che, da questi incontri, trae la propria base empirica e che ha come esito le pubblicazioni del Programma de "L'Officina di Organizzazione".

Per valutare pregi e difetti, limiti e originalità del ricco "materiale" che il Programma "L'Officina e Organizzazione ha messo a disposizione di tutti coloro che sono interessati al cambiamento delle imprese, è bene dunque dare conto dell'approccio metodologico seguito dai ricercatori del Programma "L'Officina di Organizzazione" per costruire le storie di imprese, che viene illustrato nei due capitoli introduttivi, elaborati dai curatori.

- a) *Si tratta di storie di imprese e non di casi di studio.* La prima peculiarità di questa raccolta è l'estensione temporale dei mutamenti organizzativi narrati che riguardano, ciascuno, un considerevole arco di tempo, il decennio a cavallo dei due secoli. A differenza dei "tradizionali" casi di studio aziendali diffusi nella letteratura, dove il mutamento è circoscritto nel tempo e i cambiamenti sono collocati, secondo un approccio di statica comparata, tra un prima e un dopo, nelle storie "l'attenzione è spostata dal singolo evento al mutamento protratto nel tempo. È sostanzialmente diverso il punto di osservazione, e diversa la riflessione che può essere sviluppata" (Maggi, 2013, pag. 1). Come ci spiega Maggi nel primo capitolo del Quaderno, la scelta di presentare trasformazioni estese si basa su una precisa prospettiva teorica, adottata dai curatori, per leggere e interpretare il cambiamento organizzativo che "assume il tempo come variabile fondamentale di ogni attività umana, e quindi non solo permette ma necessariamente implica la dimensione storica nel racconto dell'attività di impresa" (ivi, pag. 22). Secondo questa prospettiva, che è alla base dei dibattiti de "L'Officina di Organizzazione" e del Programma di ricerca che li promuove, "l'impresa non è una 'entità' reificata - prodotta da scelte oggettivamente razionali di proprietari e dirigenti oppure emergente dall'interazione tra attori la cui razionalità è riconoscibile a posteriori - ma è vista come un complesso di processi d'azione, tra loro interconnessi ..." (ivi, pag. 19). L'*organizzazione* è intesa come "un aspetto costitutivo di ogni processo di azione dell'impresa e di ogni altra attività umana" (ivi, pag.20), ed è la *regolazione* di tali processi di azione. Secondo questa prospettiva teorica il problema di interpretazione del cambiamento non può essere concepito come un esercizio di statica comparata che metta a confronto la situazione dell'impresa, concepita come entità concreta, immersa in un ambiente, anch'esso reificato, al tempo 0 e al tempo 1 ma

al contrario si tratta di analizzare lo sviluppo nel tempo dei processi di azione e decisione e la loro regolazione, ossia la loro *storia*.

- b) *Parlano i protagonisti delle trasformazioni organizzative e non i ricercatori.* Una seconda peculiarità delle *Storie di imprese* è che i dati su cui sono costruite non sono raccolti dai ricercatori “ma riflettono in modo piuttosto preciso e fedele la voce dei protagonisti dell’impresa”, quasi tutti responsabili di area organizzazione e risorse umane. Sono i dirigenti di imprese che partecipano stabilmente agli incontri seminariali a raccontare dall’*interno* le trasformazioni organizzative in cui hanno avuto un ruolo da protagonista scegliendo liberamente l’argomento da esporre nel seminario (un processo di cambiamento di una struttura organizzativa, l’avvio di un progetto di introduzione di un sistema informativo, il mutamento delle politiche del personale, ecc.) È evidente quindi come i casi prodotti dal Programma “L’Officina di Organizzazione” si sviluppino in modi profondamente diversi dai casi harvardiani dove il ricercatore sceglie il tema di cambiamento da indagare e lo studia attraverso una procedura d’indagine condotta utilizzando vari metodi (interviste semistrutturate e strutturate, analisi dei documenti, focus group, ecc.). Nei casi del Programma de “L’Officina di Organizzazione”, “chi *parla*, colui che *racconta*, non è un ricercatore, ma un protagonista dell’impresa” (Masino, pag. 27). Non vi è alcuna influenza da parte dei ricercatori che agiscono come meri facilitatori del dibattito. Sia nel linguaggio che nella scelta dei temi il caso prodotto riflette gli ambiti di interesse del dirigente di impresa in quel particolare momento. Anche questa scelta ha le sue radici nella teoria che alimenta il Programma di ricerca. Secondo il modo di vedere l’impresa in termini di processo di azioni e di decisioni, come ci avverte Maggi (2004, pag. 12) “non si separa l’ “attore” e la “realtà”, il processo di azione e il soggetto agente non possono essere disgiunti ... ogni soggetto agente è deputato all’analisi e all’interpretazione dei propri processi di azione. In altri termini ogni processo va osservato *dall’interno*.”

- c) *Le storie sono frutto di discussione e offerte alla discussione senza proporre un’interpretazione univoca*

Durante i workshop del Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”, ogni caso da cui le storie hanno origine, dopo essere stato presentato da chi lo vive direttamente, è sottoposto alla discussione di un gruppo di pari, dirigenti di altre imprese. Il confronto permette agli stessi protagonisti di “prendere le distanze dai meri vissuti soggettivi e produce una lettura incrociata e collegiale il cui esito è il confronto di interpretazioni basate su diverse esperienze e conoscenze e non la convergenza verso una soluzione condivisa” (Maggi, 2013, pag. 22). Ancora una volta, questa “regola del gioco” trova il suo fondamento in una teoria “che esclude sia soluzioni che si pretendono valide per ogni realtà di impresa, sia soluzioni specifiche per specifici problemi, sia l’impossibilità di raffrontare diverse problematiche e diverse realtà. Propone invece la ricerca e la valutazione di molteplici opportunità di scelta, attraverso la discussione e il confronto” (ivi, pag. 5).

Ecco perché ogni caso di cambiamento organizzativo “è posto al centro di un ampio dibattito, ove emerge anzitutto l’interpretazione autentica dei suoi protagonisti, cui si aggiungono le interpretazioni di un qualificato gruppo di “pari”, protagonisti di analoghi processi d’azione e di scelte più o meno differenziate, così che questo gioco incrociato mette in luce molteplici prospettive, attiva nuove interpretazioni, stimola nuove alternative di scelta” (ivi, pag. 5). E in questo confronto di diversi punti di vista anche il lettore è invitato a leggere e interpretare la “storia” secondo diversi punti di vista per acquisire consapevolezza delle possibili alternative e arricchire la propria competenza sul cambiamento organizzativo. Per questa ragione l’estensore del caso lo correda di alcuni riferimenti a differenti teorie, a divergenti punti di vista, che possono aiutare la discussione.

d) *Le storie si riferiscono a grandi imprese che operano in svariati settori e riguardano molteplici aree tematiche*

Le storie narrano cambiamenti organizzativi che si sono sviluppati nel corso di un decennio in cinque grandi imprese italiane: Fiat Auto e Finmeccanica, Ciba Specialty Chemicals, la Compagnia assicurativa Zurich e Poste Italiane. La peculiarità di queste storie è che il racconto delle trasformazioni avvenute negli anni 2000 è collegato ai cambiamenti che si sono verificati in precedenza in quell’impresa e che sono stati presentati e discussi nei seminari del Programma “L’Officina di Organizzazione” con cadenza periodica e sistematica durante il trentennio della sua vita. Le storie sono state dunque costruite rileggendo i casi collezionati dal Programma e “ricucendo” e collegando le vicende più recenti alle trasformazioni organizzative avvenute in un periodo molto esteso che va dalle metà degli anni 80 del secolo scorso ai primi decenni del 2000. Il caso Fiat Auto (oggi FCA) è emblematico. Come ci ricorda Bruno Maggi (pag. 5), “questa impresa è sempre stata rappresentata da suoi dirigenti, dall’inizio delle attività de “L’Officina di Organizzazione” negli anni Ottanta. Sono state allora raccontate e discusse le trasformazioni organizzative di quel periodo nella fabbrica e negli uffici; negli anni Novanta il racconto è continuato sulle semplificazioni gerarchiche, la qualità totale, la configurazione della fabbrica integrata, le scelte di outsourcing e di reingegnerizzazione dei processi, sino al passaggio alla fabbrica modulare, e ha riguardato inoltre le strategie di globalizzazione e le pratiche di valutazione delle competenze nella gestione delle risorse umane. Il racconto degli anni Duemila, che è compreso in questa pubblicazione, concerne i mutamenti organizzativi indotti da cruciali mutamenti di direzione dell’impresa: una radicale trasformazione la cui memoria è essenziale per comprendere la storia contemporanea di Fiat Auto”.

## **I temi del cambiamento organizzativo e la proposta di una *storia delle storie***

Il panorama di aree tematiche affrontate nel volume *Storie di imprese* è davvero notevole. Si tratta di cambiamenti realizzati nelle configurazioni formali generali d'impresa o negli assetti di aree o unità organizzative, nella gestione dei sistemi informativi o delle politiche del personale, nella riorganizzazione dei processi di lavoro, nelle scelte di outsourcing e di riconfigurazione dei confini. Ogni cambiamento viene inquadrato nell'ambito del problema strategico più generale che lo guida e ne indirizza la realizzazione ed è preceduto da un'illustrazione del contesto settoriale in cui opera l'impresa. Le trasformazioni narrate nelle storie si presentano piuttosto ricche e articolate sul piano dei contenuti perché il cambiamento non è solo raccontato dal diretto protagonista a approfondito, nei suoi aspetti di dettaglio, in seguito alle domande, al confronto e alla discussione che si sviluppano tra pari durante i seminari del Programma.

Le storie presentate nel Quaderno sono il risultato di una selezione del ricco patrimonio di casi di cambiamento organizzativo collezionati dal Programma nel corso dei trent'anni della sua vita. Questa raccolta di casi rappresenta una base dati sul cambiamento organizzativo unica nel suo genere. L'importanza nello scenario economico italiano e internazionale delle imprese che hanno partecipato al Programma è tale da indurre gli autori, e noi con loro, ad affermare di essere di fronte a "un pezzo" importante della storia dell'impresa degli ultimi decenni.

La ricchezza dei dati raccolti, la numerosità dei casi collezionati e la loro significatività, con riferimento alla dimensione e all'articolazione settoriale delle imprese che hanno partecipato al Programma, ha spinto gli autori a utilizzare questa base empirica per tentare di fornire una risposta all'interrogativo su come cambiano e come stanno cambiando le imprese.

Il metodo che Masino ha utilizzato, per raccontare la *storia delle storie* e per tracciare una mappa del territorio rappresentato dai racconti forniti dai dirigenti delle imprese, è la tecnica nota in letteratura come Thematic Analysis (Guest et al., 2012). Si tratta, come ci ricorda l'autore, "di un metodo di identificazione di *pattern* (regolarità) ricorrenti in un testo, attraverso l'attribuzione a segmenti di testo (singole frasi o anche interi paragrafi) di specifici codici ...". Una volta "codificati" i testi, per ogni codice si ottengono una serie di informazioni, quali: la numerosità (quante volte esso appare nell'insieme dei testi) e la frequenza (in quali testi appare, in quanti testi non appare del tutto e in quanti appare almeno una volta, e così via). Si tratta, come precisa l'autore, di "una rappresentazione pseudo-quantitativa del "discorso" e non "di una misurazione vera e propria", che non esclude *mai* l'influenza della soggettività del ricercatore nel generare i codici, anche quando, come nel caso del procedimento seguito dall'autore, la griglia dei codici non viene definita *ex ante* ma costruita *in itinere* facendola emergere dalla lettura dei testi.

Il ricorso a tale tecnica è la soluzione che Masino ha trovato per la difficile conciliazione di due esigenze di ricerca: da un lato, rimanere ancorato ai racconti

dei dirigenti (“per restare fedele allo spirito del programma di far parlare i protagonisti”); dall’altro, tentare una sintesi rintracciando nel linguaggio e nei discorsi dei protagonisti, linee comuni, tendenze, convergenze sulle quali ricucire la storia del cambiamento delle imprese.

Ma qual è la proposta interpretativa che ci offre l’autore riguardo alla domanda: come cambiano le imprese? Senza entrare nel dettaglio dell’analisi di contenuto dei racconti di dirigenti d’impresa condotta da Masino, ci interessa qui evidenziare la risposta dell’autore alla domanda di ricerca.

La tesi è che le imprese (in particolare le grandi imprese multinazionali) sono cambiate, negli ultimi 15 anni, in una direzione che contraddice apertamente la lettura ancor oggi più diffusa della recente storia d’impresa, un’interpretazione fondata sull’idea di un passaggio – secondo molti “epocale” – dall’impresa “fordista” all’impresa “post-fordista” che enfatizza il ricorso al decentramento delle decisioni, a una progettazione del lavoro orientata alla discrezionalità e alla de-burocratizzazione delle mansioni, e a politiche di gestione delle risorse umane finalizzate allo sviluppo delle persone e alla loro valorizzazione. Al contrario, il quadro offerto dalla ricerca “tratteggia imprese caratterizzate da una tendenza all’accentramento, alla proceduralizzazione delle mansioni e alla marginalizzazione del lavoro” (Masino, 2013, pag. 43).

L’interpretazione proposta da Masino che si oppone all’idea dell’avvento del postfordismo, inteso come una logica organizzativa del tutto opposta a quella fordista, non è unica né nuova. Come ci ricorda l’autore “vi sono numerosi contributi in letteratura che, opponendosi alle tesi convenzionali, producono risultati di ricerca del tutto simili.” Tuttavia, ciò che caratterizza in senso innovativo questo risultato di ricerca è la base empirica su cui si fonda e che è rappresentata dall’ampia mole di casi raccolti dal Programma di ricerca “L’Officina di Organizzazione”. “Per questo motivo, può trattarsi di un risultato che contribuisce a consolidare la perplessità che la più diffusa immagine delle imprese contemporanee suscita in un numero ancora minoritario ma crescente di studiosi” (ivi, pag.43).

## **L’utilizzo per finalità didattiche**

Tutti i volumi di casi di trasformazioni organizzative pubblicati dal Programma “L’Officina di Organizzazione” sono utilizzati da anni per l’insegnamento universitario nei corsi di organizzazione delle lauree magistrali o, talvolta, del triennio. Ciò vale ovviamente anche per *Storie di imprese*.

Ogni capitolo del Quaderno è strutturato secondo un’articolazione, rimasta identica nelle diverse raccolte finora pubblicate, concepita in funzione del suo uso ai fini della peculiare modalità didattica adottata dai curatori e condivisa da altri docenti. Come ci illustra Maggi (2004, pag. 14), un primo paragrafo introduttivo aiuta il lettore a situare le vicende più recenti di cambiamento in relazione alle trasformazioni organizzative che lo hanno preceduto e al contesto

di impresa in cui sono collocate. Seguono alcuni paragrafi che espongono la dinamica e i contenuti di tali trasformazioni. Un ultimo paragrafo, “suggerisce possibili interpretazioni alternative, secondo prospettive oggettiviste, soggettiviste, e antagoniste dell’oggettivismo e del soggettivismo, anche indicando a titolo di esempio qualche teoria adeguata allo scopo” (Maggi, 2015, pag. 81).

È opportuno quindi dedicare un breve commento ad illustrare come può svolgersi la didattica che decida di avvalersi di *Storie di imprese*, secondo il punto di vista dei curatori. Ma nulla vieta il suo utilizzo secondo altre modalità di didattica.

Nella prima giornata gli studenti discutono i paragrafi centrali, ossia il caso, non per trovare una soluzione ma con l’obiettivo di individuare ed apprendere le specificità organizzative delle trasformazioni, e di riuscire a distinguerle dai cambiamenti nelle strategie aziendali o nelle politiche di marketing o di altri temi disciplinari. Una didattica tradizionale di discussione di casi di studio, ove l’aula è invitata a confrontarsi con una determinata problematica e a discuterne la soluzione, potrebbe quindi avvalersi di questa parte centrale di ogni capitolo, tralasciando la discussione del paragrafo conclusivo.

Nella seconda giornata gli studenti sono invitati a cimentarsi nell’utilizzo di due teorie contrapposte, tra quelle evocate nel paragrafo finale del capitolo, per interpretare il cambiamento organizzativo. L’obiettivo didattico è molteplice (Maggi, 2015, pag. 81). Lo studente è invitato a conoscere direttamente alcune teorie, attraverso la lettura dei testi originali degli autori e non della loro presentazione sui manuali. Inoltre, è aiutato a confrontare teorie e prospettive interpretative e a riconoscere le visioni del mondo che esse presuppongono, attraverso l’esercizio della loro applicazione per l’interpretazione dei casi. Infine, apprende che non esiste un “unico modo di interpretare la realtà”, un’unica visione del mondo ma che ne esistono diverse, incommensurabili.

Lo studente è dunque invitato, con questa didattica, non a trovare la “teoria migliore” o la “migliore soluzione” ma ad esercitare e sviluppare il proprio spirito critico, riconoscendo che è possibile leggere in modo radicalmente diverso il cambiamento delle imprese secondo la visione del mondo di cui ciascuno si fa, inevitabilmente, portatore.

Come conclude Masino, l’insegnamento basato su questa visione sceglie la via critica fondata sul confronto e la discussione e rivolta ad abituare lo studente a convivere serenamente con questa complessità interpretativa: “accettare come una ricchezza la pluralità dei punti di vista e delle interpretazioni possibili, esercitarsi a individuarle, a confrontarle e a discuterle, salvaguardare la curiosità e la capacità critica come beni preziosi, e porsi come obiettivo non la scoperta della verità assoluta ma la crescita continua, mai esaurita, della nostra capacità di comprensione” (2015, pag.74).

## Il dibattito su *Storie di imprese*

La pubblicazione del libro elettronico *Storie di imprese* ha suscitato un vivo interesse tra gli studiosi di diverse discipline interessati al cambiamento delle imprese. Tre seminari di discussione sono stati promossi nel corso del 2014 presso l'Università di Ferrara, l'Università Politecnica delle Marche, e l'Università di Modena e Reggio Emilia. Ai dibattiti hanno partecipato: Enrico Cori, Massimo Neri, Matteo Rinaldini, Annachiara Scapolan (Organizzazione Aziendale), Francesco Chiapparino (Storia Economica), Paolo di Toma (Economia Aziendale), Tonino Pencarelli (Strategia di impresa), Lucio Poma (Economia Industriale). I promotori dei seminari hanno pertanto ritenuto opportuno conservarne la memoria e rendere tali dibattiti accessibili a un più ampio pubblico, promuovendo una nuova pubblicazione che contiene gli interventi degli studiosi che sono stati invitati a commentare il libro. Ne è derivato un nuovo libro elettronico *Dibattito su Storie di imprese*, a cura di G. Masino (2015), pubblicato sulla Tao Digital Library, la collana elettronica edita presso l'Università di Bologna che dal 2010 raccoglie contributi multidisciplinari e internazionali, pubblicando monografie in più lingue.

## Bibliografia

- Guest G., MacQueen K. M., Namey E. E. (2012), *Applied thematic analysis*, Sage, London.
- Maggi B. (1984/1990), *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas Libri, Milano.
- Maggi B. (a cura di) (1998), *L'Officina di Organizzazione. Un osservatorio sui cambiamenti nelle imprese*, Carocci, Roma; 2001 ed. fr., *L'Atelier de l'organisation. Un observatoire sur les changements dans les entreprises*, L'Harmattan, Paris.
- Maggi B. (2001), *Le competenze per il cambiamento organizzativo. Casi e dibattiti dell'Officina di Organizzazione*, Etas, Milano.
- Maggi B. (2003), *De l'agir organisationnel. Un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage*, Octarès Éditions, Toulouse.
- Maggi B., Masino G. (a cura di), (2004), *Imprese in cambiamento, Officina di Organizzazione: 20 anni. Casi e dibattiti 2000-2003*, Bonomia University Press, Bologna.
- Maggi B. (2013), "Storie di imprese e storia dell'impresa", in Masino G., Maggi B. (a cura di), *Storie di imprese*, pagg. 1-23, <http://amsacta.cib.unibo.it>, TAO Digital Library, Bologna.

Michela Marchiori, recensione  
Giovanni Masino, Bruno Maggi (a cura di), *Storie di imprese*, TAO Digital Library,  
Bologna, 2013  
*Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*

---

Maggi B. (2015), “Nota sulla teoria e sul metodo”, in Masino G. (a cura di),  
*Dibattito su Storie di imprese*, pagg. 75-81, <http://amsacta.cib.unibo.it>, TAO  
Digital Library, Bologna.

Masino G. (a cura di) (2015), *Dibattito su Storie di imprese*,  
<http://amsacta.cib.unibo.it>, TAO Digital Library, Bologna.

Masino G. (2013), “Come cambiano le imprese?”, in Masino G., Maggi B. (a cura  
di), *Storie di imprese*, pagg. 24-47, <http://amsacta.cib.unibo.it>, TAO Digital  
Library, Bologna.

Masino G. (2015), “Osservazioni sul cambiamento delle imprese”, in Id. (a cura  
di), *Dibattito su Storie di imprese*, pagg. 65-74, <http://amsacta.cib.unibo.it>,  
TAO Digital Library, Bologna.

**Michela Marchiori**

Professore associato di Organizzazione aziendale  
DISA - Dipartimento di Studi Aziendali  
Università degli Studi di Roma Tre  
Via Silvio D'Amico, 77  
00145 Roma  
e-mail: [michela.marchiori @ uniroma3.it](mailto:michela.marchiori@uniroma3.it)