



ισηγορία

Collana di Politica, Economia e Diritto

Manola Mazzotta, Gianluca Spatafora

FIDUCIA VALORE NETWORKING

Manola Mazzotta, Gianluca Spatafora, *Fiducia Valore Networking*
Copyright © 2018 Tangram Edizioni Scientifiche
via dei Casai, 6 – 38123 Trento
www.edizioni-tangram.it – info@edizioni-tangram.it

Prima edizione: giugno 2018 – *Printed in EU*
ISBN: 978-88-6458-185-9

Il volume è promosso dal Laboratorio di ricerca LEG, Dipartimento DSSSU dell'Università del Salento



Isegoria – *Collana di Politica, Economia e Diritto* fondata da Laura Lippolis – NIC 15

Direzione

Anna Jellamo, Donato A. Limone, Gianpasquale Preite

Comitato scientifico editoriale

Humberto Bergmann Ávila, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brazil
Michele Carducci, Università del Salento, Italia
Raffaele De Giorgi, Università del Salento, Italia
Vittorio De Marco, Università del Salento, Italia
Jorge Douglas Price, Universidad Nacional Comahue, Argentina
Giuseppe Gioffredi, Università del Salento, Italia
Anna Jellamo, Università della Calabria, Italia
Donato A. Limone, Università TELMA “La Sapienza” Roma, Italia
Mariano Longo, Università del Salento, Italia
Roberto Martucci, Università del Salento, Italia
Carlo Mongardini, Università “La Sapienza” Roma, Italia
Carlos Padrós Reig, Universidad Autónoma de Barcelona, España
Stefano Petrucciani, Università “La Sapienza” Roma, Italia
Fabio Pollice, Università del Salento, Italia
Gianpasquale Preite, Università del Salento, Italia
Teresa Serra, Università “La Sapienza” Roma, Italia
André Ramos Tavares, Pontificia Universidade Católica de São Paulo, Brazil
Pierre Teisserenc, Université Paris XXIII, France
Anderson Vichinkeski Teixeira, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brazil
Giuseppe Tinelli, Università di Roma Tre, Italia

Responsabile di redazione

Ughetta Vergari

Comitato di redazione

Rossella Bufano, Josep Cañabate Pérez, Filippo Corigliano, Giuseppe Gaballo, Anna Rita Gabellone, Gianluigi Fioriglio, Maurizia Pierri, Fabio Saponaro

In copertina: *Concept*, Ufficio Comunicazione e URP, Università del Salento, 2018

Collana *peer review* sottoposta a valutazione scientifica.

Il regolamento e la programmazione editoriale sono pubblicati sul sito dell'editore all'indirizzo www.edizioni-tangram.it/isegoria

Info: redazione.isegoria@tangramgroup.com

Pertinenza disciplinare e settori ERC (European Research Council):

La Collana Isegoria pubblica opere pertinenti e/o affini ai Settori ERC SH: *Social Sciences and Humanities* del Consiglio Europeo della Ricerca, <https://erc.europa.eu>.

In particolare le fasi di revisione interessano i seguenti ambiti disciplinari:

SH1 Individuals, institutions and markets

SH1_5 Political economy, institutional economics, law and economics

SH1_9 Competitiveness, innovation, research and development

SH1_12 Public economics

SH1_14 History of economic thought, quantitative economic history

SH2 Institutions, values, beliefs and behavior

SH2_2 Social policies, work and welfare

SH2_5 Democratization, social movements

SH2_7 Political systems and institutions, governance

SH2_8 Legal studies, constitutions, comparative law, human rights

SH2_9 Global and transnational governance, international studies

SH2_10 Communication networks, media, information society

SH2_11 Social studies of science and technology

SH3 Environment and society

SH3_1 Environment, resources and sustainability

SH3_5 Population dynamics, health and society

SH3_10 Urban studies, regional studies

SH3_11 Social geography, infrastructure

SH3_12 Geo-information and spatial data analysis

SH6 The study of the human past

SH6_6 Modern and contemporary history

SH6_8 Social and economic history

SH6_10 History of ideas, history of sciences and techniques

SH6_12 Historiography, theory and methods of history

Stampa su carta ecologica proveniente da zone in silvicoltura, totalmente priva di cloro.

Non contiene sbiancanti ottici, è acid free con riserva alcalina

INDICE

INTRODUZIONE AL TESTO

Guida alla lettura	13
Palabras sobre un libro que cambia el modo de pensar en el “cambio” <i>Jorge Eduardo Douglas Price</i>	15
Presentazione <i>Angelo Salento</i>	19
Overview	23

PARTE PRIMA

Fiducia	27
1. Premessa	27
2. Fiducia riflessiva, relazioni interpersonali, complessità	28
3. La fiducia tra exploration ed exploitation	33
4. Dal capitalismo materiale al capitalismo della conoscenza	36
5. Come agisce la fiducia sui fatti economici?	39
6. Trust game e rispondenza fiduciaria	42
7. Fiducia, comunicazione, contesto	48

PARTE SECONDA

Valore	55
1. Premessa	55
2. L'importanza della conoscenza per l'organizzazione	56
3. Forme della conoscenza	60
4. Uno sguardo all'Europa: Strategia UE 2020, obiettivi e strumenti per una società della conoscenza	65
5. La “pratica” come dimensione del patrimonio organizzativo	67
6. Perché le <i>soft skill</i> sono importanti?	71
7. Capitale Umano e Liquidità: un legame possibile attraverso la Strategia	78
8. Piani di autosviluppo	82
9. L'apprendimento organizzativo	85
10. Quali fattori determinano la <i>Performance</i> ?	87

PARTE TERZA

Networking	95
1. Premessa	95
2. Questionario esplorativo per la rappresentazione dei significati personali di <i>networking</i>	96
3. Cosa significa condividere	101
4. Il <i>Networking</i> tra narrazioni, diversità e learning agility	103
5. Dinamiche di gruppo, we-thinking e cooperazione	106

ESPERIENZE

Dall'idea progettuale all'obiettivo strategico: Banking Academy Italy, un viaggio verso l'eccellenza	111
<i>Gianluca Spatafora</i>	
La firma dell'accordo: Banking Academy Italy si avvia a diventare realtà	121
<i>Jean-David Malnati</i>	
Banking Academy Italy: Dall'engagement alla sponsorship	123
<i>Paolo Vetta</i>	
La metafora della leva in Banking Academy Italy	125
<i>Matteo Grassi Alessi</i>	
Banking Academy Italy: un investimento sulla trasversalità	127
<i>Mauro Bombacigno</i>	
Banking Academy Italy e l'esperienza di una formazione alternativa per l'analista del credito: prospettive per un nuovo modo di lavorare	129
<i>Carmine Marino</i>	
Banking Academy Italy: l'apertura al cambiamento	135
<i>Chiara Biselli</i>	
Banking Academy Italy, ovvero lo Zen nell'arte di formare l'Analista	137
<i>Patrizio Fatone</i>	
Banking Academy Italy: la passione per la qualità dell'analisi	139
<i>Antonio Gustavo Galano</i>	
Banking Academy Italy: al cuore della "learning organization"	141
<i>Andrea Cavone</i>	
Banking Academy Italy: l'energia della condivisione	143
<i>Marta Mantini, Francesca Ceserani</i>	
Banking Academy Italy: un percorso laboratoriale per l'innovazione	145
<i>Irene Carignano</i>	
Bibliografia	147
Indice dei nomi	155



FIDUCIA VALORE NETWORKING



INTRODUZIONE AL TESTO



«Non ha l'ottimo artista alcun concetto c'un marmo solo in sé non circoscrive col suo superchio, e solo a quello arriva la man che ubbidisce all'intelletto»¹.

Queste bellissime parole, che abbiamo tratto da un sonetto di Michelangelo Buonarroti, descrivono il significato della poetica che si può rintracciare nella scrittura.

Cos'è un libro se non la forma di concetti che emergono dalla massa nebulosa delle idee?

Il processo che conduce dalla percezione alla realizzazione di una forma, il libro, è un divenire di scelte che guidano la penna al disvelamento delle sue complicità con la passione.

Fiducia, Valore, Networking è un'esperienza tematica che trae energia dalla passione dei suoi autori per i circuiti valoriali che si generano nei contesti lavorativi e che sono espressione di un *engagement* diffuso che lega un professionista al proprio lavoro.

D'altronde l'uomo è troppo umano per rinunciare al superamento di se stesso rispetto alle sfide di una economia globale che apre scenari di discontinuità, ma anche nuove possibilità per riorientare l'intenzionalità individuale e collettiva.

Il presente volume nasce con una finalità divulgativa ed è rivolto a professionisti, manager e in generale a tutti coloro che sono interessati ai temi del cambiamento dei modelli di *business*, alla comprensione dei fenomeni che contribuiscono alla generazione di nuove forme di valore economico, alla distintività nelle dinamiche competitive.

¹ E.N. GIRARDI (Ed.), Michelangelo Buonarroti, *Rime e lettere*, Bari, Laterza, 1960, G 151.

L'obiettivo è quello di stimolare una riflessione non parcellizzata sul valore strategico del capitale tacito e intangibile di un'organizzazione, in quanto cruciale per affrontare le sfide di un cambiamento socio-economico e tecnologico, in particolare dettato dagli sviluppi nel campo dell'intelligenza artificiale, i cui esiti sono tutti in divenire.

La fiducia, il valore e il *networking* rappresentano i pilastri concettuali attraverso i quali viene data evidenza della quantità di capitale intangibile disponibile all'interno di un'organizzazione e del potenziale che manifesta in termini di generazione di valore economico e di *performance* organizzativa.

La suddivisione del testo in sezioni ha l'obiettivo di circoscrivere idealmente i *corpus* argomentativi, consentendo al lettore di privilegiare le proprie aree di interesse, ma con l'avvertenza che i pilastri concettuali utilizzati presentano reciproche correlazioni analitiche che, se non considerate, potrebbero indebolire il piano interpretativo dei fenomeni discussi, a ciò si è inteso in parte ovviare attraverso l'uso di esempi e di rimandi concettuali.

A conclusione di questo percorso non ci sono ricette o soluzioni definitive, il risultato non è un *how to do it*, ma una prospettiva che è focalizzata sulla dimensione processuale dei fenomeni individuali e organizzativi.

Le strategie attuabili e gli investimenti necessari per capitalizzare il patrimonio intangibile restano prerogativa della singola organizzazione, così come la valutazione di quale leva utilizzare per la propria distintività competitiva.

Concludiamo ricordando che la sfida cruciale del nostro secolo è quella di fornire nuove risposte a domande che non sono cambiate nella sostanza; è in questa direzione che è urgente indirizzare la conciliazione tra teoria e pratica.

M.M. e G.S.

PALABRAS SOBRE UN LIBRO QUE CAMBIA
EL MODO DE PENSAR EN EL “CAMBIO”



*Jorge Eduardo Douglas Price**

Conozco a Manola Mazzotta desde hace casi veinte años, llegaba entonces en Italia para iniciar mis estudios bajo la dirección de Raffaele De Giorgi, en el Doctorado de Investigación en *Evolución de los Sistemas*; corría el año 2001 y mi País (Argentina) vivía los estertores iniciales de un *crack* económico cuyos efectos aún percibimos. Fue entonces cuando comencé a disfrutar de la inteligencia diferente, penetrante, y, al mismo tiempo, dotada de aquello que lógicos y físicos suelen usar para calificar un pensamiento bien desarrollado: elegancia, que quizás sea el adjetivo que mejor pueda definir el estilo de pensamiento y literario de Manola.

A lo largo de estos años, sea por nuestros esfuerzos comunes, sea por circunstanciales visitas posteriores, una vez alcanzada aquella meta, siempre por razones académicas vinculadas al *Centro de Estudios del Riesgo* y los afanes intelectuales de ambos en relación a los proyectos de Raffaele De Giorgi, hemos seguido profundizando la amistad y nuestras conversaciones sobre los temas que orientaron nuestras investigaciones; en mi caso el problema de la teoría de la decisión vinculada especialmente a la decisión judicial, en el de Manola, su particular preocupación por el conocimiento de las organizaciones, enderezada a promover los procesos de cambio que permitan, a un tiempo, el logro de sus objetivos y la realización de las personas (los aparatos psíquicos diría Luhmann) que producen las comunicaciones que les dan sustento, convencida como está (como estamos), que son procesos que no pueden desligarse.

* Profesor Titular *Teoría General del Derecho*, Universidad Nacional del Comahue, General Roca, Río Negro, Argentina

Se dice en la *guía para el lector* de este libro que el mismo «nasce con una finalità divulgativa ed è rivolto a professionisti, manager e in generale a tutti coloro che sono interessati ai temi del cambiamento dei modelli di *business* [...]», pero en mi modo de leer este trabajo; este libro, digo, es mucho más que un libro de mera divulgación.

Baste una referencia: cuando Spatafora se refiere bajo el subtítulo *Dall'idea progettuale all'obiettivo strategico: Banking Academy Italy, un viaggio verso l'eccellenza*, al camino que recorrió este proyecto, el cita a Zagrebelsky quien dice: «una idea progettuale è una idea che riguarda la realtà». Soto questo punto de partenza se trova «la validità di una premessa [...] innegabile per qualsiasi ambito, cioè [...] la tensione tra lo *status quo* e ciò che si vuole realizzare», y como Mazzotta escribe: «è in questa tensione che si apre lo spazio per il cambiamento, per la creazione di nuova conoscenza».

Sobre este punto: «creación de un nuevo conocimiento», deseo señalar la importancia de la conexión intelectual entre Manola Mazzotta y Gianluca Spatafora en la producción del libro. De Spatafora a quien si bien no tengo el placer de conocer personalmente, puedo sí decir que lo conozco intelectualmente por la descripción penetrante y entusiasmada que Manola hace de su personalidad e ideas y por la lectura de su contribución en el libro; de ello hablamos intensamente en nuestro último encuentro en Italia a comienzos de este año 2018. Entonces discutimos los aspectos que juzgábamos más relevantes de esta obra que, en mi parecer, como sostengo más arriba, excede largamente no sólo el tipo de literatura del tipo que llamaríamos *how to do it*, sino también, con ser absolutamente relevante, al mismo propósito del proyecto *Banking Academy Italy*, constituyendo una guía que será indispensable para pensar el cambio en las organizaciones.

Es que, sin duda para mí, pensar el cambio es el punto de inflexión de la teoría de las organizaciones. Si la organización es un tipo de sistema social que se constituye en base a reglas de reconocimiento que lo vuelven distinguible y que le permiten identificar las propias estructuras (una definición en la que, desde diferentes lenguajes, coincidirían Hart y Luhmann); si se sabe que tales reglas son, sobre todo, reglas de pertenencia, que pueden ser fijadas mediante la selección de personal y la definición de los roles internos y que la comunicación

funge como elemento último de la organización, bajo la forma de decisiones, y que, *last but not least*, las decisiones son comunicaciones de tipo particular, cuya selectividad debe poder ser atribuida a un miembro de la organización: *¿Cómo pensar el cambio a su interior, si sabemos que el mismo será producido por sí mismo, a partir de sus propias operaciones?*

Paul Watzlawick y sus colegas nos han señalado que *la teoría de grupos* nos proporciona una base para pensar acerca de la clase de cambios que pueden tener lugar dentro de un sistema que, en sí, permanece invariable (precisamente porque ello es lo que lo diferencia del “ambiente”); en tanto, *la teoría de los tipos lógicos* nos proporciona una base para considerar la relación existente entre miembro y clase y la peculiar metamorfosis que representan las mutaciones de un nivel lógico al nivel inmediatamente superior. Si aceptamos esta básica distinción entre ambas teorías, se deduce que existen dos tipos diferentes de cambio: uno que tiene lugar dentro de un determinado sistema, que en sí permanece inmodificado, y otro, cuya aparición cambia el sistema mismo; aquél es el tipo de cambio que designan como *cambio de tipo uno*, en tanto que el “otro” cambio, el que cambia al sistema “trayendo” un elemento desde el exterior es un *cambio de tipo dos*, es por tanto un *cambio de cambio*, es decir, el fenómeno cuya existencia ha negado Aristóteles, como recuerda Nardone.

De esto trata en mi parecer este libro, al mismo tiempo lúcido y bello, e insistiré en que la elegancia es una cualidad ya no tanto de la estética como de la inteligencia en la comunicación, una condición de posibilidad de un hecho altamente improbable, como diría Luhmann, presidida como está por el principio de *doble contingencia*, lo que significa que todos somos un *alter* para un *ego*, y viceversa, a saber que todos somos virtuales “cajas negras” para los otros, lo que nos obliga siempre a repensar las estrategias de la comunicación.

Este fenómeno, el de la *doble contingencia*, sólo surge cuando el interés que mueve a todo actor a satisfacer sus propias necesidades lo conduce a tratar no sólo con objetos sino con otros actores. Éstos, a diferencia de los objetos no-sociales, también se conducen según la satisfacción de sus necesidades y reaccionan sobre la base de expectativas, que pueden ser, básicamente, desilusionadas.

Existe interacción, entonces, cuando el sentido de la acción de cada actor depende de las expectativas que éste se forme sobre la reacción que su acción generaría en el otro actor, y viceversa.

Fiducia, Valore, Networking, parte justo desde allí, es, por ende, un pequeño – más no tanto – tratado sobre cómo producir cambios innovativos en las organizaciones, pero, como la vieja metáfora bíblica, no es un libro que indique cómo se solucionan los problemas de las mismas, sino como pueden ser pensados para solucionarlos.

Auguro al lector de Manola Mazzotta y Gianluca Spatafora, el seguro deleite de la mera lectura y la excitación que produce el descubrimiento de otra manera de pensar esos problemas.

Allen, Río Negro, Argentina, 25 maggio 2018



Il lessico aziendale si nutre spesso di termini acquisiti dalla teoria. Non soltanto dalla teoria macroeconomica o, più spesso, microeconomica: ma anche dalla teoria sociale. Il più delle volte, tuttavia, si tratta di un utilizzo rituale, e talvolta di richiami formali spesso incardinati su semplici assonanze rispetto alle finalità di volta in volta in gioco. Lo scopo, insomma – neanche tanto nascosto – è quello di cercare conforto e conferme in questo o in quell'altro lemma, piegando il lessico alle esigenze contingenti.

La riflessione che propongono Manola Mazzotta e Gianluca Spatafora si pone invece sotto un segno diverso: tornare alla teoria per allargare lo sguardo, per riuscire a vedere di più e più lontano.

Gli Autori hanno scelto tre parole-chiave che hanno guadagnato centralità nella vita delle organizzazioni contemporanee nell'ultimo ventennio: *fiducia*, *valore*, *networking*. E, piuttosto che costringerle dentro un approccio consulenziale, ovvero nella costruzione di una "ricetta", le hanno "aperte", rivelandone le capacità di innovazione.

Fiducia è un termine per lungo tempo trascurato dalle scienze sociali, che però è divenuto, sul finire del secolo scorso, una delle parole-chiave della sociologia economica contemporanea. Benché spesso sfugga alla consapevolezza degli economisti, è proprio la fiducia – intesa come l'insieme delle aspettative sulle quali si fonda la coesione sociale e la possibilità stessa della società – la base di ogni attività economica.

In un denso saggio significativamente intitolato *Perché si paga il benzinaio*¹, il grande sociologo italiano Alessandro Pizzorno spiegava quanto importanti siano le relazioni sociali per nutrire la vita economica: non

* Professore di Sociologia economica e del lavoro e di Sociological Analysis of Development, Università del Salento.

¹ A. PIZZORNO, *Perché si paga il benzinaio. Nota per una teoria del capitale sociale*, in «Stato e mercato», n. 57/1999, pp. 373-394.

soltanto per *incrementare* il volume degli scambi, ma per rendere possibile *qualsiasi* scambio. Non si tratta, quindi, di ribadire un'idea della fiducia di ordine prettamente razionale, ovvero un'idea della fiducia come *calcolo*, ma di indagare la varietà delle relazioni e delle aspettative che vengono in gioco nella vita economica; fra le quali si rivelano decisamente minoritarie, se non residuali, quelle fondate sulla logica del calcolo. Chiaramente, sul piano della vita aziendale, una prospettiva di questo tipo dischiude possibilità di ricerca e di intervento che resterebbero precluse a chi si ostinasse a replicare una logica meccanicistica dell'organizzazione, ovvero l'idea dell'assoluta predeterminazione delle interdipendenze. Laddove una concezione meccanicistica e razionalistica della fiducia conduce a illudersi della possibilità di una razionalità oggettiva e centralizzata, la scoperta della fiducia come relazione dischiude un campo di ricerca, di intervento e di sperimentazione sostanzialmente illimitato.

La seconda parola-chiave – *valore* – è uno dei termini più importanti nel discorso aziendale; ma è anche fra quelli il cui campo semantico resta poco esplorato. Nella vita aziendale, il significato della parola *valore* si dà sostanzialmente per scontato. Eppure, la distanza che può separare diverse concezioni del valore è enorme. Si pensi a quale abisso separi l'idea di valore a cui è ispirata la concezione cosiddetta *istituzionalista* dell'impresa – quella ancor oggi largamente seguita dall'economia aziendale italiana – secondo la quale l'impresa è «una coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani»², dall'idea di valore *per l'azionista*, propria delle dottrine aziendali di origine statunitense. Su questo versante, vale l'idea che «le persone si impegnano in investimenti, prestiti e attività di questo tipo soprattutto per aumentare le loro liquidità. In ultima analisi, l'indice del successo di queste attività è la misura in cui esse fruttano più (o meno) liquidità di quella che costano»³. Si tratta di due concezioni di

² G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Discorso inaugurale dell'a.a. 1926-27 nel Regio Istituto Superiore di Scienze economiche e commerciali di Venezia*, Milano, Istituto Editoriale Scientifico, 1927.

³ È quanto afferma lo *statement* n. 1 del FASB, ente che definisce su scala internazionale gli *standard* della rendicontazione delle grandi imprese (*Statement of Financial Accounting Principles* n. 1/1978. V. <http://www.fasb.org/pdf/con1.pdf>).

impresa – e quindi di *valore* – profondamente diverse e difficilmente conciliabili, ciascuna delle quali porta peraltro con sé differenti apparati di *metriche* del valore, sia sul piano della contabilità direzionale, sia sul piano della rendicontazione pubblica.

A proposito di valore, Mazzotta e Spatafora si soffermano soprattutto su un profilo particolare: l'importanza della conoscenza e delle cosiddette *soft skill* (competenze personali, sociali e gestionali) il cui contributo è, per certi versi, cruciale per affrontare il mutamento tecnologico e socio-culturale in atto. Gli autori tengono a prendere le distanze dalla pura retorica dell'“impresa intelligente”: «dichiarare l'importanza della conoscenza – scrivono – equivale a mera retorica aziendale se si prescinde dai livelli di profondità dei significati e conseguentemente dalle questioni che riguardano la gestione del patrimonio tacito». Quel che conta davvero, invece, è la qualità delle relazioni, che fonda l'inclinazione all'investimento e all'alleanza attiva. La questione della conoscenza, dunque, non può essere risolta con la mera iscrizione in bilancio di un patrimonio di *asset* intangibili. La conoscenza non è uno *stock*, un “tesoro in soffitta” che può tornare “magicamente” utile attraverso un sapiente uso di metriche opportunamente calibrate. Piuttosto, «è legata al contesto (luogo o *topos*), è dinamica (evolve rispetto allo *stock* iniziale), è prevalentemente tacita (incorporata nelle pratiche)». Posta in questi termini, evidentemente, la nozione di conoscenza è decisamente più coerente con l'idea di valore propria delle dottrine istituzionaliste, mentre si presta poco alla pretesa di un'immediata traduzione in termini di valore patrimoniale, adeguata a una concezione dell'impresa come dispositivo di massimizzazione del valore per l'azionista.

La terza parola-chiave – *networking* – a differenza delle altre due, è stata esplorata a partire dai risultati di una ricerca empirica, che ha permesso di ricostruire il campo semantico del termine *networking* attraverso le testimonianze di operatori. L'esito è sintetizzabile in due constatazioni. La prima constatazione è che i rispondenti dichiarano sempre di essere a conoscenza del termine *networking* e dei suoi significati, ma poi stentano a ricondurlo a specifiche modalità di interazione. La seconda constatazione è che, di fatto, i riferimenti si vengono a condensare intorno alle idee di *sistema* e di *condivisione*. Emerge anche

una forte associazione del *networking* con le tecnologie informatiche. Tutto questo lascia pensare che gli operatori percepiscano innanzitutto la condivisione come una standardizzazione dei codici di comunicazione, che permette un flusso e uno scambio di informazioni. Se qui risiede la forza di questo genere di interazione – nella quale le tecnologie della comunicazione digitale, nella loro prevalente declinazione, hanno giocato effettivamente ruolo-chiave – qui si trova anche la sua debolezza. Quando il *networking* viene costruito attraverso regole e modelli, si corre il rischio che venga poi a mancare – utilizzando le parole degli Autori – «La condivisione di un universo comune di significati che serve a orientare il comportamento attraverso regole implicite e tacite che definiscono l'intensità delle relazioni interne» oltre che «Un elemento che è necessario alla sopravvivenza del *networking*, ovvero la diversità, intesa come eterogeneità di prospettive che sostengono la vitalità del gruppo». Torna qui, perciò, quella che appare la raccomandazione più ricorrente in tutto il libro, che è, se si vuole, di ordine epistemologico, ovvero relativa all'atteggiamento complessivo con cui guardare all'organizzazione.

Emerge, in definitiva, il messaggio principale che gli Autori vogliono trasmettere: l'organizzazione è un sistema che sa come regolare il proprio continuo mutamento, ma la sua distintività competitiva si gioca anche sul contributo del suo capitale umano nei processi che implicano creazione di nuova conoscenza e apprendimento organizzativo.

È una sfida che le concezioni, le dottrine e le pratiche oggi prevalenti nel campo del *management* probabilmente non aiutano a perseguire. Ma è anche per questo una prospettiva estremamente stimolante e feconda.



«*Quelli che s'innamoran di pratica senza scienza, son come 'l nocchieri ch'entra in naviglio senza timone o bussola, che mai ha certezza di dove si vada*».

(Leonardo da Vinci, *Dell'error di quelli che usano la pratica senza scienza*)

L'esigenza di combinare responsabilità, flessibilità, produttività, innovazione, competitività con un elevato grado di affidabilità operativa è un obiettivo strategico per qualsiasi organizzazione economica. Le alternative circa la scelta di metodi e mezzi per raggiungere questa finalità sono numerosi e relazionabili a diversi gradi di efficienza, efficacia ed economicità, a loro volta misurabili con criteri tecnocratici che restituiscono analisi numeriche dei benefici attesi e dei costi da sostenere. Ma questa è una ipotesi eccessivamente semplificata, che non può cogliere la complessità delle interrelazioni tra variabili quantitative e qualitative che si svolgono endogenamente all'interno dei contesti organizzativi, ma anche esogenamente per effetto della concorrenza e della velocità di cambiamento dei mercati.

Rispetto a questo quadro introduttivo quale ruolo svolgono la *fiducia*, il *valore*, il *networking*?

Un discorso su risorse multidimensionali, come quelle in questione, che sia finalizzato a dimostrare il loro apporto alla produzione di valore economico, alla mitigazione del rischio, alla *performance* individuale e organizzativa, sottende necessariamente una dimensione analitica che non può prescindere dalla considerazione delle dinamiche evolutive del sistema economico (varietà dei capitalismi) e dall'indipendenza operativa che ne configura la specificazione funzionale (teoria

dell'autopoiesi)¹, aspetti che in questo libro trattiamo, ma solo come spunto di riflessione.

Perché, dunque, è importante considerare le traiettorie delle teorie pur senza entrare nella complessità della loro articolazione?

La risposta risiede nella valenza analitica che offrono. Infatti, senza una teoria è difficile collegare i concetti ai significati. In tal senso, quando parliamo di contestualizzazione dei concetti *fiducia*, *valore* e *networking* facciamo sempre un riferimento allo sfondo analitico che serve a far emergere significati che vanno oltre il senso comune e l'artificialità estetica dei termini.

Le riflessioni e le analisi contenute nel libro non esauriscono la complessità di simili temi; ma, pur nella loro delimitazione, “prendono sul serio”² categorie concettuali che hanno impatti forti e valenze molteplici sul contesto lavorativo e sulle dinamiche della *performance* (individuale e dell'organizzazione). Prendere sul serio un concetto significa riconoscere che la distanza dei significati dai termini a cui corrispondono, genera sempre una perdita di valore che si riflette nei comportamenti individuali, nella produzione di conflitti, in problemi di comunicazione, nella mancanza di adesione a una visione comune e in meccanismi depauperativi del patrimonio tacito di un'organizzazione.

La “costruzione di senso” (legame tra concetti e significati) è importante per comprendere le dinamiche che sono alla base dei cambiamenti organizzativi; per sostenere l'allineamento con le prospettive e gli scenari possibili e per abilitare l'investimento in nuove modalità di produzione del valore economico, ovvero in combinazioni complesse tra risorse (capitale personale e relazionale, processi formali e informali, conoscenza codificata e tacita) dalle quali dipendono le condizioni di realizzabilità della *performance* distintiva dell'organizzazione; sebbene, questo è un obiettivo raggiungibile solo se tutti gli attori di un processo sono disposti a investire sulla propria intenzionalità e responsabilità.

Manola Mazzotta

¹ N. LUHMANN, R. DE GIORGI, *Teoria della Società*, Milano, Franco Angeli, 1991.

² Il rimando semantico è all'opera di R. DWORKIN, *I diritti presi sul serio*, Bologna, Il Mulino, 2010.



- Argyris Chris: 57, 84.
 Aristotele: 17.
 Arrow Kenneth Joseph: 42.
 Beavin Janet Helmick: 50.
 Bohm David: 85-86.
 Buonarroti Michelangelo: 13.
 Chandler Alfred Dupont: 38.
 Clausewitz Carl von: 81.
 De Giorgi Raffaele: 15, 24, 28-30, 32.
 Drucker Peter Ferdinand: 55, 59.
 Foray Dominique: 57.
 Forges Davanzati Guglielmo: 34.
 Garton Eric: 34.
 Herzberg Frederick Irving: 84-85.
 Hume David: 41.
 Jackson Don De Avila: 50.
 Kahneman Daniel: 40-41.
 Kaplan Robert: 79, 81.
 Le Boterf Guy: 89-90.
 Leonardo da Vinci: 23.
 Lewin Kurt: 106.
 Loasby Brian John: 63.
 Luhmann Niklas: 15-17, 24, 28-29, 42.
 Mankins Michael: 34.
 Marshall Alfred: 33.
 Maslow Abraham: 84.
 Nelson Richard: 37, 62.
 Nonaka Ikujiro: 55-58, 64, 103, 114.
 Norton David: 42, 79, 81.
 Pacella Andrea: 34.
 Pelligra Vittorio: 42-43, 45-46.
 Penrose Edith: 56.
 Pizzorno Alessandro: 19.
 Polanyi Michael: 63-64.
 Rullani Enzo: 34, 36, 38, 59.
 Schön Donald Alan: 57.
 Senge Peter Michael: 55, 85, 116.
 Simmel Georg: 29.
 Smith Adam: 32.
 Smith Vernon Lomax: 41.
 Takeuchi Hirotaka: 57, 114.
 Watzlawick Paul: 17, 50.
 Wenger Etienne: 57, 68-69, 86, 105, 108.
 Winter Sidney Graham: 37, 62, 71.
 Zagrebelsky Gustavo: 16, 111.
 Zamagni Stefano: 32-33, 45.



ιστηγορία

Collana di Politica, Economia e Diritto

1. M. Mancarella (Ed.), *Profili negoziali e organizzativi dell'amministrazione digitale.*
2. A. Mancarella, *Evoluzionismo, darwinismo e marxismo.*
3. U. Vergari, *Governare la vita tra biopotere e biopolitica.*
4. M. Mancarella (Ed.), *Justice amministrativa in Europa.*
5. G. Preite, *Welfare State. Storie, Politiche, Istituzioni.*
6. G. Gioffredi, *Globalizzazione, nuove guerre e diritto internazionale.*
7. F. Saponaro, *Scambio di informazioni fiscali nell'Unione Europea.*
8. M. Mazzotta (Ed.), *Lo stato del benessere nella società della conoscenza.*
9. M. Mancarella, *eVoting e nuove dimensioni della democrazia.*
10. A. Mancarella (Ed.), *Filosofia e Politica. Scritti in memoria di Laura Lippolis.*
11. G. Preite, *Politica e biometria. Nuove prospettive filosofiche delle scienze sociali*
12. M. Giannotta, *Diritti fondamentali e nuovi diritti nelle democrazie dell'Est europeo.*
13. M. de Cillis, *Diritto, Economia e Bioetica ambientale nel rapporto con le generazioni future.*
14. M. Mancarella, *Lineamenti di informatica giuridica*