

Nascita e sviluppo degli studi di gestione delle risorse umane a Ca' Bembo

Giovanni Costa
Università degli Studi di Padova

Sommario 1 Un nuovo corso di laurea. – 2 Pasquale Saraceno. – 3 Il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo. – 4 Un approccio economico-aziendale. – 5 Decifrare il Nord Est. – 6 Consolidamento del network. – 7 Il contratto e oltre. – 8. Quale ruolo per la direzione Risorse Umane?

1 Un nuovo corso di laurea

Con l'avvio del corso di laurea in Economia e Direzione aziendale a Ca' Foscari nei primi anni Settanta del secolo scorso cominciano a emergere le specializzazioni manageriali. Nella tradizionale impostazione delle Facoltà di Economia e Commercio, l'aziendalismo si basava essenzialmente sulla Ragioneria che costituiva il nocciolo duro e sulle Tecniche differenziate per tipologie di aziende: Tecnica industriale per le aziende di produzione, Tecnica commerciale per le aziende della distribuzione, Tecnica bancaria per le aziende di credito e così via. L'eccezionale sviluppo imprenditoriale affermatosi in Italia nel secondo dopoguerra e l'apertura internazionale della nostra economia avevano spinto gli operatori e gli studiosi a misurarsi con altri approcci e altri strumenti.

La strada era già stata aperta da alcune grandi imprese private (FIAT, Olivetti, Pirelli, La Rinascente, Montecatini) e pubbliche (Italsider, Ansaldo, Alitalia, Autostrade, ENI, che assieme alle grandi Banche di interesse Nazionale confluivano nel sistema delle partecipazioni statali con i grandi enti di gestione IRI, ENI, Efim). In queste aziende l'esigenza di introdurre tecniche gestionali adeguate alla dimensione e alla crescente complessità del business e di formare un management in grado di padroneggiarle comincia a manifestarsi e a trovare alcune risposte.

A Torino erano nate l'Ipsa e la Scuola di Amministrazione Industriale. L'Ipsa segna «il primo significativo impatto con la cultura e i modelli organizzativi del management statunitense, creando canali di comunicazione che sono stati utilizzati da altre istituzioni» (Gemelli 1997, p. 65). L'Ipsa, che fu attiva tra il 1952 e il 1965, fu fortemente voluta dal presidente della FIAT Vittorio Valletta (1883-1967) e da Adriano Olivetti (1901-1960), beneficiò degli studi preliminari e della consulenza della Ford Foundation

(Gemelli 1997, pp. 100-127) e formò una generazione di manager, consulenti, docenti di management che ebbero una forte influenza sulle politiche del personale in Italia.

A Roma era nata l'IFAP, la scuola di formazione voluta dall'IRI per sviluppare un management professionale. Nel 1956 con il distacco dalla Confindustria e la costituzione dell'Intersind si era aperto un fossato tra l'industria privata e le partecipazioni statali: mentre «la prima era rimasta in buona misura legata alle idee del capitalismo ottocentesco quella pubblica aveva accettato un'ideologia neocapitalistica secondo la quale la modernizzazione e lo sviluppo venivano promossi dai manager» (Bertini 1997). Il background dell'IFAP è costituito dall'esperienza della Cornigliano (Italsider) organizzata sul modello della moderna corporation americana con la consulenza della società statunitense Armco. Questa esperienza costituì il modello organizzativo per altri gruppi dell'IRI e anche i contenuti professionali per la formazione del management. Tra tali contenuti, una parte importante veniva attribuita alla direzione del personale (Bertini 1997 pp 233-34). A Padova era nato il CUOA, consorzio universitario con una forte presenza imprenditoriale. A Milano stava nascendo la SDA, contigua all'Università Bocconi e ad Ancona era nato l'Istao.

Le prime iniziative nell'ambito dei corsi universitari a livello di laurea sono appunto i due corsi di laurea in Economia aziendale di Ca' Foscari e della Bocconi, partiti lo stesso anno e con una struttura curriculare sostanzialmente identica, poiché allora i piani dei Corsi erano soggetti ad approvazione ministeriale. Tra Ca' Foscari e la Bocconi c'era una naturale competizione, che veniva da lontano. Questa però non impedì una proficua collaborazione, che ugualmente veniva da lontano: si pensi al ruolo avuto da Gino Zappa nel far evolvere gli studi aziendali in entrambi gli atenei. L'apporto alla start up veneziana di docenti di origine bocconiana fu rilevante: Vittorio Coda, Claudio Dematté, Andrea Rugiadini, Giuseppe Airoldi, Arnaldo Canziani, Alberto Bertoni, Mauro Bini, Sergio Paci, Stefano Preda.

Ca' Foscari aveva già un passato nella formazione di competenze operative di alto livello. Il metodo dei casi è usato in tutto il mondo per la formazione dei manager e molti pensano che sia nato alla Harvard Business School. È nato invece nel cortile di Ca' Foscari, l'Ateneo che si contende con Anversa il primato di essere tra le prime e, quindi, tra le più antiche Scuole di Commercio d'Europa. Fondata nel 1868, introdusse ben presto tra i suoi insegnamenti quello che fu chiamato il *banco modello* con il quale gli studenti affrontavano casi concreti e simulavano il mercato dei noli, delle valute e delle merci. La fondazione quasi un secolo dopo del corso di laurea in Economia e Direzione aziendale rappresenta in qualche misura una continuità.

2 Pasquale Saraceno

Il progetto veneziano fu fermamente voluto da Pasquale Saraceno (1903-1991) che, pur provenendo da un'esperienza legata alle grandi imprese dell'IRI cui abbiamo appena accennato, aveva colto l'esigenza di creare una scuola per il management del nascente miracolo delle PMI del Nord Est. Fu un'operazione con forte valenza tecnica, ma attenta anche alla dimensione culturale. Saraceno volle, per esempio, che metà degli insegnamenti fosse di natura non tecnica e chiamò, tra gli altri, Gaspare Barbiellini Amidei, allora responsabile delle pagine culturali e successivamente direttore del *Corriere della Sera*, a tenere sperimentalmente un corso ai futuri manager. Quello spirito è cresciuto negli anni ispirando sia le pratiche operative che la riflessione teorica. Su questo versante furono molto attivi Enzo Rullani e Giuseppe Volpato (1942-2012).

A Rullani si devono le più lucide e innovative analisi sull'impresa reticolare e sui distretti industriali, sulla crisi del fordismo e sull'emergere dell'economia della conoscenza (Rullani 1989, 2004, 2010). Volpato ha realizzato una sintesi tra economia industriale e management. Questa prospettiva era stata aperta dallo stesso Saraceno che nei suoi anni veneziani aveva promosso alcuni studi settoriali sull'industria delle fibre sintetiche (M. Rispoli), la siderurgia (M. Bonel), l'industria dolciaria (U. Collesei) e l'industria elettrica (F. Isotta). Giuseppe Volpato con le sue ricerche ha irrobustito il ponte tra economia industriale e management, sostenendo con determinazione che non è possibile studiare un settore industriale senza entrare nella logica delle aziende che vi operano (Volpato 2008, 2004). Come non è possibile capire il management di un'impresa senza immergersi nelle dinamiche del settore. Questo gli permise di smontare il modello del ciclo di vita del prodotto e di affermare con forza che, come avrebbe poi dimostrato per almeno un trentennio il grande successo del sistema imprenditoriale veneto, non esistono settori maturi.

Pasquale Saraceno aveva sviluppato la convinzione che gli imprenditori che avevano dato via al miracolo economico del Veneto per consolidarlo avrebbero avuto bisogno di una iniezione di cultura manageriale a misura delle specificità delle aziende che avevano creato in molti casi dal nulla. Si trattava quindi di metabolizzare rapidamente la lezione del management di origine Nord Americana introdotto in Italia dalle maggiori imprese già esposte ai confronti internazionali. Saraceno stesso vi aveva contribuito attraverso l'attività dell'IFAP di cui fu a lungo presidente. Questa metabolizzazione doveva confrontarsi con due difficoltà e sfruttare una grande opportunità. La prima difficoltà stava nella tradizione accademica dell'economia aziendale italiana che, come detto sopra, non riconosceva ancora ripartizioni disciplinari basate sulle funzioni (Marketing, Accounting, Finance, Human Resources, Operations e così via).

La seconda difficoltà era quella di cogliere tutti gli elementi di novità e

di modernità senza appiattirsi in elaborazioni nate in contesti economici, sociali e culturali completamente diversi. Nelle mie prime riflessioni avevo drammatizzato questa difficoltà con una certa dose di giovanile estremismo nell'articolo *La diseducazione manageriale: Aspetti e problemi delle esperienze formative in Italia* pubblicato nel 1975 dalla rivista *Economia e Politica Industriale* diretta da Sergio Vaccà. Questo articolo mi attirò molte critiche ma servì anche a segnalare che a Venezia si stava formando una scuola di management decisa a cercare un percorso originale in grado di valorizzare la specificità delle esperienze imprenditoriali della regione (Costa 1975).

La grande opportunità era appunto quella di beneficiare di un laboratorio a cielo aperto quale era il Nord Est dell'epoca dove operavano aziende storiche come Lanerossi e Marzotto (Brunetti, Camuffo 1995), e dove se ne stavano affermando di nuove come Zanussi, Zoppas, Sanremo di Caerano San Marco, Benetton (Brunetti e Bortoluzzi 2004), Safilo, Luxottica (Brunetti, Camuffo 2000), Carraro (Costa, Gubitta 2001). Queste sviluppano esperienze originali rispetto ai percorsi classici di organizzazione e crescita delle imprese del Nord Ovest e del Nord Europa. Accanto a loro operava anche una miriade di piccole e medie imprese i cui modelli organizzativi, gestionali e di business erano completamente divergenti tanto da quelli delle imprese appena citate quanto da ogni ortodossia economica, pur fornendo per un lungo periodo prestazioni che hanno stupito il mondo intero (Camuffo, Costa 1993).

In generale Saraceno viene ricordato per due aspetti importanti della sua multiforme attività di studioso e operatore pubblico: il contributo dato alla nascita e alla teorizzazione della formula italiana di partecipazioni statali e la sua appassionata analisi dei problemi della ricostruzione e dello sviluppo dell'economia italiana e del Mezzogiorno. Minore attenzione è dedicata a una terza dimensione della sua attività, quella di professore universitario, di studioso della banca e dell'impresa industriale.¹ In questo ruolo egli sviluppò originali riflessioni sugli enormi cambiamenti che sarebbero stati introdotti nei sistemi direzionali, produttivi e commerciali dal cambiamento tecnologico e dalla competizione internazionale. È singolare che, pur partendo da un'esperienza centrata soprattutto sull'impresa pubblica e su problematiche di politica economica, Saraceno abbia dato uno dei più significativi contributi alla comprensione del ruolo dell'impresa industriale, dell'imprenditore e del manager. In epoche dominate da teorie dello sviluppo basate sulla domanda, chiarì che non si trattava solo di sollecitare keynesianamente l'utilizzo di una capacità produttiva già formata ma di creare o ricreare questa capacità produttiva. Ciò implicava

¹ Per una valutazione del suo contributo di aziendalista si veda Rispoli 1993 che contiene, tra gli altri, saggi degli aziendalisti veneziani Maurizio Rispoli, Enzo Rullani, Francesco Favotto, Paolo Biffis, Giovanni Costa.

non solo la formazione di capitale finanziario, ma anche e soprattutto l'attivazione di imprenditorialità e management. Tale messaggio resta ancor oggi di grande attualità, visto che un'esagerata fiducia in meccanismi di ingegneria finanziaria e una ingenua esaltazione della terziarizzazione dell'economia fanno dimenticare il ruolo che nella costruzione della ricchezza delle nazioni ha ancora il saper produrre. La recente attenzione prestata dal dibattito economico odierno ai *makers* è in sintonia con quel messaggio (Anderson 2013).

Coerentemente, Saraceno ha dedicato una costante attenzione al ruolo della formazione manageriale, rivoluzionando, sulla scia di Gino Zappa, una disciplina come la Ragioneria e gli studi correlati, che erano stati ridotti a mera tecnica, o a esoterica elucubrazione sulla dottrina contabile. Il suo contributo può essere sintetizzato nei seguenti punti che, come si vedrà, hanno ispirato l'elaborazione del Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo: la centralità teorica e pratica dell'impresa, il riconoscimento del ruolo attivo che devono avere le istituzioni per un corretto funzionamento del mercato e per l'eventuale correzione delle sue distorsioni, un pluralismo teorico mai eclettico, l'attenzione alla pluralità di attori interessati ai destini dell'azienda, il ruolo del management professionale nei processi di scientificazione delle decisioni d'impresa, la costante attenzione al ruolo dei sistemi nazionali e sovranazionali nella creazione di quelli che alcuni anni dopo M. Porter avrebbe chiamato i vantaggi (e gli svantaggi) competitivi delle imprese e delle nazioni.

3 Il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo

Nella divisione del lavoro tra i giovani reclutati per le esigenze del nuovo corso di laurea Saraceno mi affidò lo studio dei problemi del lavoro. *Il lavoro* era il titolo del capitolo del suo manuale (Saraceno 1970) che si occupava di problematiche relative alle persone impegnate nella produzione: si parlava di cottimo, di incentivazione, di job evaluation e così via. All'epoca era una tematica che normalmente i suoi colleghi, con qualche rara eccezione, non affrontavano nei corsi aziendali. Per prepararmi a queste problematiche mi fece fare due esperienze per me fondamentali.

La prima, un lungo stage alla Olivetti che era allora considerata l'azienda più avanzata su queste problematiche. Grazie all'entrata di Saraceno che era molto amico del presidente Bruno Visentini ho avuto l'opportunità di conoscere quella straordinaria squadra di intellettuali-manager (Sacerdoti, Lunati, Volponi, Gallino, Belisario, Lamborghini, Butera, Ghiglieno e molti altri) che stava gestendo la non facile eredità di Adriano Olivetti.

La seconda fu presso l'IFAP dove conobbi Aldo Fabris, Fernando Chiaramonte, Domenico De Masi, Paolo Braccialarghe che arricchirono la mia base formativa per affrontare le problematiche delle risorse umane dispo-

nendo dell'esperienza delle aziende del Gruppo IRI che cercavano drammaticamente di salvaguardare lo spirito degli inizi soprattutto in termini di politiche del personale.

Un'esperienza contigua a queste due fu la partecipazione al Progetto Valletta un lungo programma formativo che si proponeva di far metabolizzare al ceto imprenditoriale gli stimoli di cambiamento e innovazione che venivano dal mondo studentesco e sindacale. Con l'aiuto di trainer che usavano tecniche di stimolazione di gruppo (*T-group*) venivano fatti interagire manager, politici, giovani laureati. Ho avuto l'opportunità di conoscere personaggi rilevanti dell'imprenditorialità, della finanza e della ricerca economica e sociale.

Assieme ad altri colleghi condividevo un progetto di ricerca sull'aziendalismo italiano: Enzo Rullani, Giuseppe Volpato, Sergio Faccipieri, Francesco Favotto. Il prodotto di questa ricerca fu un fascicolo ciclostilato dal titolo *Scienza e ideologia nell'aziendalismo italiano* (che chiamavamo Blue Print) e rimasto inedito. Il testo cercava di fare una storia parallela dello sviluppo dell'industria italiana, del pensiero economico e filosofico e dell'aziendalismo italiano.

Con questo bagaglio mi buttai nel progettare la didattica e la ricerca sulla problematica delle risorse umane cercando di aggregare allievi e collaboratori. Occuparsi di personale in quel periodo significava confrontarsi con il problema sindacale. Il quadro esterno è caratterizzato da forti conflitti attraverso i quali i sindacati ottengono alcune importanti concessioni. La funzione del personale in questi anni è praticamente ridotta alle sole relazioni industriali che assorbono l'80% del tempo. Il focus rimane quindi su discipline per lo più giuslavoristiche dove la dimensione economico-gestionale è pressoché assente anche a causa di un certo ritardo del mondo accademico.

Ritardo che i primi corsi di Personnel Management nelle scuole manageriali citate sopra, a Ca' Foscari e alla Bocconi si proponevano di recuperare, senza peraltro avere per almeno un decennio imitatori in altri atenei. Anche i corsi di Organizational Behaviour, che teoricamente inglobano le problematiche delle risorse umane, nelle facoltà economiche hanno inizialmente avuto uno sviluppo lento e limitato. Fino a tutti gli anni Ottanta c'è stato un insufficiente livello di elaborazione teorica e conoscenza empirica. Non c'è quindi da meravigliarsi se in Italia le aziende e i professionisti dell'HRM fossero facili prede di mode inconsistenti e spesso dannose in quanto derivanti da importazione di tecniche e politiche non metabolizzate e non adattate al contesto economico e culturale (Costa, Camuffo 2014).

4 Un approccio economico-aziendale

Assumendo come punto di osservazione l'impresa, l'economia aziendale studia i modelli teorici che meglio ne interpretano il funzionamento e le pratiche operative che possono essere adottate dagli imprenditori e dai manager per la generazione di valore per tutti gli attori coinvolti. La scuola italiana di Economia aziendale si differenzia sia dalla scuola anglosassone troppo spesso appiattita sulle pratiche manageriali contingenti, sia dall'Economia politica standard che studia l'impresa con un modello molto semplificato avendo altre finalità logiche ed epistemologiche.

La peculiarità della scuola italiana di Economia aziendale è di studiare l'azienda come un'istituzione cercando d'integrare le prospettive dei diversi attori che partecipano alla produzione e alla distribuzione di ricchezza mantenendo però ben fissa l'attenzione sugli equilibri economico-finanziari (Favotto 2007, pp. 10-17). Coerentemente con questa impostazione, il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo iniziò a confrontarsi con due concezioni dei rapporti tra capitale e lavoro.

La prima è definibile come 'prospettiva unitaria' (*unitary frame of reference*). Secondo tale concezione il potere di governo dell'impresa non è divisibile (Fox 1980, pp. 74-75). La competizione per il suo controllo è vista come un gioco a somma zero nel quale il potere acquisito da uno è perduto dall'altro. Le relazioni sono ispirate da una reciproca sfiducia. Il conflitto che ne deriva ha un carattere distributivo (Walton, McKersie 1965).

La seconda concezione, più vicina all'elaborazione della scuola italiana di Economia aziendale, è definibile come 'prospettiva pluralistica' (*pluralistic frame of reference*). Secondo tale concezione, l'impresa è considerata una coalizione di individui e gruppi che hanno ciascuno le proprie aspirazioni e una particolare concezione dell'impresa.

L'impresa è vista come un campo di tensioni e di richieste contraddittorie e contrastanti, richieste che devono essere bilanciate al fine di mantenere una valida struttura di collaborazione nella quale tutti i partecipanti, con più o meno successo, perseguono i loro obiettivi.

I sindacati sono considerati come legittima espressione di un legittimo confronto con il potere imprenditoriale, favorendo la formazione di una normativa condivisa dal management e dal personale che appare come un valore per sé (Fox 1980, pp. 80-82).

Aderendo a questa seconda prospettiva, le imprese cercheranno di avere un rapporto stabile con tutti gli stakeholder. Il conflitto è considerato un gioco a somma variabile positiva, in quanto dal consenso negoziale che segue al conflitto si genera un maggiore potere di controllo sulle risorse interne ed esterne. Le relazioni sono alimentate da una reciproca fiducia, il che crea un atteggiamento di collaborazione che fa assumere al conflitto e alla contrattazione un carattere integrativo (Walton, McKersie 1965).

La concezione unitaria ha dei limiti fattuali prima che politici, come del

resto quella pluralistica. Entrambe hanno difficoltà a confrontarsi con le nuove realtà dell'impresa reticolare, delle forme organizzative che ibridano mercato, gerarchia e convenzioni (Costa, Gubitta 2004), dell'economia della conoscenza e della creatività.

Tuttavia le due concezioni nella loro forma ideal-tipica ci fornivano i termini di un principio valido per qualsiasi forma organizzativa. Accentramento monocratico e decentramento pluralistico sono entrambi necessari e l'uno limita, e valorizza, l'altro. Il potere di governo dell'impresa deve essere abbastanza concentrato da consentire di affrontare la complessità dei problemi, ma non così concentrato da inibire l'iniziativa, l'autonomia e le competenze di tutti gli attori.

Possiamo formulare lo stesso concetto partendo dal basso: la natura dei problemi, la velocità del cambiamento, il ruolo delle competenze specialistiche richiedono un'articolazione del potere di governo aziendale per dotare ciascun punto dell'organizzazione aziendale di autonomia, responsabilità e capacità d'iniziativa. Ma tale frazionamento non può andare oltre al limite richiesto dalla necessità di conferire unità d'indirizzo e di governo al sistema aziendale.

5 Decifrare il Nord Est

Il nascente Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo doveva da un lato confrontarsi con le problematiche sindacali che investivano soprattutto le grandi imprese e da un altro lato studiare e decifrare l'esplosione dell'imprenditorialità del Nord Est che sfugge a queste problematiche e costruisce una risposta originale ai blocchi politici e strategici delle grandi imprese.

Il punto di partenza fu un approccio contingente che negava la ricerca della *one best way* e partiva dall'esistenza di una pluralità di modelli di business ciascuno dei quali aveva in sé i modelli di gestione dei rapporti di lavoro.

Questa assunzione trovava nell'osservatorio del Nord Est i riscontri empirici. La *human resource idea* delle aziende che si stavano affermando era a volte quella fordista, di un fordismo per di più in ritardo. Ma osservando per esempio il caso Benetton rilevammo che il ripensamento del *business model* dell'industria tessile-abbigliamento dell'epoca era strettamente connesso a un ripensamento del rapporto con l'organizzazione del lavoro e con il personale.

A cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta l'industria italiana dell'abbigliamento era percorsa da una profonda crisi, al punto da avviarsi a essere considerata un business per Paesi in via di sviluppo. Le grandi aziende del settore erano alle prese con costi elevati, qualità scadente, scarsa capacità di innovazione, rapporti insoddisfacenti con i fornitori di tessuti e con la distribuzione, conflittualità endemica con il personale. La loro

organizzazione di tipo gerarchico-funzionale, ricalcata sul modello fordista della grande fabbrica metalmeccanica, rincorreva le economie di scala attraverso grandi stabilimenti, dove veniva concentrata una manodopera di origine agricola prevalentemente femminile, e sistemi di programmazione sofisticatissimi ma sempre inadeguati. I tempi di programmazione erano arrivati in taluni casi a 36 mesi, l'intervallo che passava dal momento in cui veniva scelto un determinato tessuto e il momento in cui il capo era disponibile in negozio. In questo quadro, Luciano Benetton lancia l'idea che rivoluzionerà il settore.

Il prodotto diviene più informale, da capospalla a casual. Il colore diventa una sua caratteristica fondamentale, associata a una grande varietà di proposte stilistiche con cicli di vita abbreviati, in sintonia con un'epoca di grandi e repentini cambiamenti sociali e culturali. La produzione viene distribuita tra una grande quantità di laboratori artigianali dispersi nella campagna veneta e gestiti dalle famiglie degli stessi operai usciti dalle grandi imprese in crisi. I piccoli problemi operativi vengono risolti autonomamente a livello di laboratorio, da persone che restano inserite nel proprio ambiente e svolgono un ruolo attivo, traducendo in un guadagno diretto ogni miglioramento di efficienza e di qualità.

La distribuzione viene affidata a una rete di negozi in franchising, gestiti da persone che trovano conveniente il ruolo ibrido di investire e lavorare per Benetton. Questa modalità distributiva evita tutta una serie di costosi passaggi e assicura all'azienda un contatto immediato con il mercato e una capacità di reazione impensabile anche con il più sofisticato sistema di pianificazione commerciale. Benetton si concentra sulla politica del prodotto, sulla comunicazione e sulla finanza e pilota una delle crescite più spettacolari della storia dell'industria italiana (Brunetti, Bortoluzzi 2005).

Equivalenti simmetrie e convergenze tra *business idea* e *human resources idea* si riscontravano in altri casi quali Marzotto che invece era già su elevati livelli di formalizzazione organizzativa, ma sviluppava politiche relazionali che derivavano dalla tradizione di personaggi come Gaetano Marzotto e Alessandro Rossi (Brunetti, Camuffo 1995). Anche altri casi presentavano caratteristiche analoghe: per esempio Luxottica (Brunetti, Camuffo 2000), Permasteelisa (Garzia, Moretti 2004), Diesel, Nonino (Compagno 2000), Pal Zileri (Camuffo, Cappellari 1996).

Accanto alla realtà di queste imprese ne esisteva un'altra costituita da piccole aziende fondate da tecnici e operai rimessi nel mercato del lavoro dalle grandi imprese in crisi, trasformati in imprenditori per necessità. Senza capi del personale questi imprenditori stavano inventando rapporti di lavoro più flessibili e più gratificanti, pilotando spettacolari crescite professionali senza piani di carriera o tavole di rimpiazzo, sperimentando forme di coinvolgimento e di interessamento, che usavano in maniera creativa i rapporti associativi e i rapporti collaborazione interaziendali, stipulando patti con gli stakeholder interni ed esterni. Era necessario cogliere, senza

troppe concessioni a uno spontaneismo dal respiro corto, la peculiarità di questa situazione. Dall'imprenditore ai suoi più stretti collaboratori, tutti i personaggi chiave dell'azienda gestivano il business contestualmente alla risorsa umana. La relazione *business idea-human resource idea* divenne un denominatore comune tra piccole-medie imprese e grandi imprese in grado di consentire alle prime di mettere ordine e di razionalizzare la loro organizzazione senza di che molte tra queste non sarebbero, come è purtroppo poi accaduto, sopravvissute al loro successo; e alle seconde di far giocare ai capi del personale ruoli meno convenzionali, trasformando ogni manager in gestore di persone oltre che di risorse tecniche.

Importante ai fine di questa elaborazione fu il confronto instaurato con i professionisti delle Direzioni del Personale delle poche grandi imprese che ne erano dotate e con la loro Associazione (AIDP). Venne stabilito un contatto molto solido con il loro presidente Vittorio Cappellina, capo del personale della Glaxo, la multinazionale farmaceutica con un'importante centro di ricerca e produzione a Verona. Fondamentale fu la partecipazione del Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo a un'indagine, promossa da Mario Rizzardi e dal Gruppo Triveneto dell'AIDP che negli anni Ottanta ha investito oltre un centinaio di capi del personale coinvolgendo i primi laureati in Risorse Umane (AIDP Gruppo Triveneto 1985). L'indagine è stata affiancata da alcuni seminari di approfondimento che hanno rappresentato una sorta di ricerca svolta in pubblico con la partecipazione di un gruppo di personaggi, imprenditori o manager, che hanno avuto, e hanno, un ruolo importante nella cultura della gestione delle risorse umane nel nostro Paese. Altre importanti ricerche seguirono sempre con attenzione alla realtà del Nord Est (Camuffo 1993, 1998; Gerli 1998, Comacchio 1999).

In tutte queste esperienze noi avvertivamo unitamente al network di professionisti del personale che ci affiancava, la mancanza di una visione unitaria delle problematiche di gestione delle risorse umane, attenta a tutte le suggestioni teoriche che negli ultimi anni avevano arricchito la base metodologica dell'economia aziendale e della teoria dell'organizzazione. Ne conseguiva lo sforzo di costruire un quadro di riferimento rigoroso, premessa indispensabile per affrontare le scelte tecniche e operative. Un primo risultato di questo sforzo fu la pubblicazione di un manuale che ambiva a soddisfare contemporaneamente le esigenze della didattica universitaria e della formazione aziendale (Costa 1990).

6 Consolidamento del network

Importanti furono i collegamenti internazionali con Dimitri Weiss dell'*Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne*, che ci ha dato punti di riferimento basilari con i suoi scritti, la sua esperienza, il tempo che ci ha dedicato; con i colleghi dell'ESSEC di Cergy

Pontoise (Parigi), dove ho trascorso alcuni intensi periodi come visiting professor, trovando un clima stimolante e aperto alla discussione. In particolare desidero ricordare Jean-Marie Peretti, Maurice Thévenet, Alain Bernard, Laurent Bibar e Alan Jenkins. Ricordo anche un soggiorno come *visiting scholar* presso la Business School della New York University (oggi NYU Leonard N. Stern School of Business) dove ho potuto confrontarmi con Oscar Ornati, Robert Lamb e Randall S. Schuler. Da quest'ultimo ho appreso cose importanti sulla didattica delle risorse umane.

Cominciarono a crescere i primi allievi. I giovani avrebbero dovuto seguire un percorso formativo più strutturato e in ambito internazionale. Non c'erano molte risorse. Con Giorgio Brunetti, Maurizio Rispoli, Giuliano Segre, Ottone Visconti e alcuni professionisti veneziani (Giancarlo Tomasin, Dino Sesani, Marino Grimani) fondammo l'associazione Amici di Ca' Bembo che raccolse i fondi necessari per far passare un periodo di studio in università straniere ai nostri allievi del dottorato di ricerca. Oggi ci sono molte opportunità di trovare fondi per queste esperienze, ma allora fu una novità rilevante che per un certo lasso di tempo creò un vantaggio competitivo per i nostri dottorandi di ricerca. Nel Gruppo Risorse Umane, a beneficiarne furono Arnaldo Camuffo che conseguì un master al MIT di Boston e avviò un rapporto organico con questa istituzione che arricchì i collegamenti internazionali del Gruppo; Anna Comacchio che andò alla Warwick University e Romano Cappellari alla Universität Hohenheim di Stoccarda. Si rivelò un buon investimento: Camuffo dopo la docenza a Ca' Foscari e Padova è oggi professore di Human Resource Management e dirige il PhD Program in Business Administration and Management all'Università Bocconi; Anna Comacchio è professore ordinario di Organizzazione a Ca' Foscari, dirige il dottorato di ricerca in Management e con Fabrizio Gerli, Sara Bonesso, Annachiara Scapolan continua e rinnova gli studi sulle risorse umane; Cappellari è professore a Padova e direttore Master in Retail al CUOA di Vicenza. Paolo Gubitta uno degli ultimi laureati del mio periodo a Ca' Foscari non fece in tempo a beneficiarne, se non di riflesso, ed è ora professore ordinario di Organizzazione aziendale a Padova e direttore del MBA Imprenditori del CUOA.

Anche gli allievi di Ca' Bembo che nel frattempo avevano iniziato la carriera manageriale contribuivano alla crescita e alle elaborazioni del Gruppo. Non riusciamo a citarli tutti ma correndo il rischio di dimenticarne qualcuno (e scusandoci preventivamente) ricordiamo quelli che hanno raggiunto le posizioni più rilevanti: Gianmario Tondato Da Ruos è ora Amministratore delegato di Autogrill dopo una carriera iniziata nelle risorse umane in Mondadori e Benetton; Alberto Papaccio è direttore Risorse Umane dell'AVM dopo essere stato in Zoppas, Lotto, Zignago e Sadi; Anna Capitanio è attualmente consulente a Singapore dopo aver ricoperto importanti posizioni nelle Risorse Umane in multinazionali come GSK e Vodafone; Michele Campione è Human Resources Director Global Manufacturing in

Electrolux; Luigi Sorteni è formatore indipendente dopo esperienze nelle risorse umane in DeLonghi, Ariston Cavi, Zignago; Andrea Di Lenna è ora amministratore unico di MFM dopo aver lavorato nelle risorse umane in Liebert Hiross, Luxottica e Aprilia; Luca Parrella è ora partner di Consoluto dopo aver lavorato nelle risorse umane nei Gruppi Pam e Coin; Michelangelo Patron quando è prematuramente scomparso nel 2013 dirigeva il Cfmt, una delle più vivaci e dinamiche iniziative di formazione di dirigenti del terziario; Luca Marcolin è consulente di sviluppo manageriale nelle aziende famigliari; Claudio Gradara è consigliere delegato di Panorama (Gruppo Pam) dopo una carriera iniziata nelle risorse umane; Cristina Cocchetto è HR Manager in Gruppo Coin; Francesca Lavoriero è HR manager in Kaba Italia dopo essere stata responsabile Risorse umane della Cassa di Risparmio di Bolzano e della Jacuzzi; Alessandro Mio è ora direttore RU della Fiamm dopo esperienze in Electrolux, Permasteelisa, ATM; Gian Paolo Fedrigo è CEO della Coveme e ricopre posizioni nella governance in Nice e di Palladio Finanziaria dopo essere stato CEO di società del Gruppo Datalogic dove era entrato nella direzione risorse umane; Andrea Poletto è attualmente responsabile di progetto di ridisegno dei processi in MPS dopo esperienze in McKinsey, Unicredit e Benetton; Stefano Rossi è Resources & Projects Organization Director presso Fashion Box Industries S.p.A.; Fabrizio Rutschman è Senior Vice-president HR in Prysmian dopo aver coperto posizioni nelle risorse umane in Unicredit ed Electrolux; Lucia Vellandi è ora in Pagus Media dopo esperienze in Fabrica (Benetton) e Logos.

Con tutti questi personaggi il Gruppo di Ca' Bembo ha mantenuto e mantiene intensi contatti con scambio di esperienze e frequenti incontri. È fonte di soddisfazione che la nostra previsione che l'arricchimento della base economica dei responsabili delle risorse umane avrebbe aperto loro la strada verso posizioni di vertice tradizionalmente inibite a questa funzione sia stata realizzata da un buon numero di questi allievi.

Il network del Gruppo si è arricchito con gli 80 contributori della monumentale opera collettiva *Manuale di Gestione del Personale* edito da UTET in tre volumi che resta a tutt'oggi l'ultimo compiuto tentativo di una sistemazione delle teorie e delle pratiche operative della disciplina (Costa 1992).

7 Il contratto e oltre

Il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo ha tentato a partire dagli anni Ottanta una sintesi tra teoria dell'organizzazione e teoria dell'impresa, per arrivare a cogliere i caratteri specifici dell'*organizzazione d'impresa*. Fino ad allora molti avevano avuto buon gioco a criticare le tradizionali teorie dell'impresa in quanto prive della dimensione organizzativa, e le teorie economiche dell'organizzazione in quanto prive della dimensione sociale.

Rilevare le dimensioni mancate non era (e non è) forse più sufficiente, se non si arrivava a integrarle in una *teoria dell'organizzazione d'impresa*. Per questo era necessario prendere le mosse dal concetto di transazione economica, unità analitica di base, e dall'economia dei costi di transazione come criterio di scelta dei soggetti che operano sotto il vincolo di efficienza (Camuffo e Cappellari 1996). Per transazione, in un'accezione ampia che fa riferimento all'etimologia latina del termine che evoca l'idea di *operare attraverso*, si possono intendere gli scambi di energia, informazioni, valori, simboli, oggetti, consenso ecc. che intervengono tra i soggetti. Quando queste *operazioni* intervengono in forza di un accordo reciproco, la transazione assume la forma di un contratto (esplicito o implicito, completo o incompleto) che ne regola l'esecuzione. Ma nelle transazioni di lavoro accanto al contratto nell'accezione tecnico-giuridica esiste il contratto psicologico su cui si basano talune analisi di Barnard e di Simon. Il contratto psicologico attiene a una certa disposizione interiore a adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte *commitment* a che le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione trovino una risposta reciprocamente adeguata.

L'approccio economico tradizionale prescinde da questa dimensione, che tuttavia si impone all'evidenza empirica. Si trattava quindi di integrarla nella dimensione economica e tecnico-giuridica. Il rapporto di lavoro è un rapporto molto particolare che si differenzia da tutti gli altri rapporti economici e giuridici che si sviluppano nel mondo economico e sociale. La natura implicita e incompleta del contratto di lavoro richiede un continuo processo di *manutenzione*. Poiché l'impresa non può, se non in particolari casi, specificare a priori tutti i comportamenti richiesti, si pone il problema della volontà del lavoratore di assolvere agli obblighi di un contratto incompleto e implicito, volontà che deve essere continuamente rinnovata nel corso del rapporto di lavoro per consentire allo stock di abilità e conoscenze (che, a differenza di altri fattori produttivi, restano una proprietà del venditore) di erogare la prestazione utile per l'impresa. Le transazioni di lavoro non possono ridursi alla dimensione economica e al tipo di contratto più efficiente (come fa la teoria dell'agenzia), anche se dimensione economica e contratto sono una parte rilevante che non può essere trascurata, se si vuole dare spessore analitico alle altre dimensioni.

Le transazioni di lavoro coinvolgono quindi tre piani della realtà organizzativa: il piano economico, il piano politico e il piano culturale. Ciò significa che ciascuna transazione di lavoro ha una dimensione economica (utilità), ha una dimensione politica (potere) (Pfeffer 1992) e ha una dimensione culturale (valori che ispirano i comportamenti di lavoro e d'impresa, linguaggi ecc.) (Casson 1991). Le transazioni di lavoro, soprattutto le transazioni collettive, risultano incomprensibili, se non si considerano contestualmente i tre piani della realtà.

In base ai contenuti possiamo distinguere tre tipologie di relazioni:

- di scambio, che implicano il passaggio di beni e servizi e costituiscono le transazioni in senso stretto;
- di potere, che connotano rapporti in cui una parte può imporre la propria volontà o i propri interessi all'altra;
- di condivisione, che connotano rapporti in cui le parti mettono in comune informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni; si può parlare anche di transazioni, ma solo in senso metaforico, in quanto attraverso la relazione non vengono investiti diritti di proprietà.

Le relazioni di potere sono fondanti dell'organizzazione interna che non necessariamente, almeno sotto questo aspetto, diventa un'arena politica. Per potere possiamo intendere la capacità di un soggetto di ottenere un determinato comportamento o trasferimento che si fonda sul controllo di una risorsa o di uno strumento di coercizione. La gerarchia si fonda su un'asimmetria di potere (lavoro subordinato) la cui efficacia regolatrice ha rendimenti decrescenti.

Le relazioni di condivisione sono «relazioni interattive [...] niente affatto riconducibili a scambi o a gerarchie o a un loro mix [...] che] hanno come punto di partenza la condivisione di un sapere di base che crea i presupposti per la comunicazione e la cooperazione» (Rullani 1992, p. 157). La comunicazione è lo strumento essenziale della condivisione. L'organizzazione può, sotto questo aspetto, essere concepita come una conversazione. Le regole organizzative diventano delle abitudini, delle convenzioni che sono il risultato di un processo di comunicazione tra individui che sfocia in una verità, in una credenza condivisa, in un accordo su una determinata realtà e sulle azioni necessarie per affrontarla. La comunicazione ha il ruolo di consentire l'assimilazione congiunta delle idee e il dispiegarsi dell'influenza reciproca che i membri di un'organizzazione (o di una popolazione) esercitano gli uni sugli altri. L'interazione è il processo che consente di superare l'individualismo insito nelle relazioni di scambio e di gerarchia, che consente di cogliere l'uno e il multiplo, la parte e il tutto e, in sintesi, la dimensione olistica e sistemica dell'organizzazione.

Le relazioni di condivisione riguardano anche i processi attraverso cui l'apprendimento individuale si genera e viene incorporato nella memoria organizzativa (apprendimento organizzativo). Questi processi si basano su una sorta di cooperazione cognitiva che favorisce la creazione di nuove conoscenze individuali attraverso un insieme di interazioni personali tra i membri di un'organizzazione.

8 Quale ruolo per la direzione Risorse Umane?

Coerentemente con queste premesse teoriche, abbiamo concepito il ruolo della direzione Risorse Umane secondo un'ottica strategico-sistemica volta a ricercare organicamente compatibilità e sinergie reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale. Le politiche del personale dovrebbero nascere ed evolvere con la strategia dell'impresa. Entrambe dovrebbero alimentarsi di una visione sistemica dei rapporti tra impresa, ambiente e attori sociali. La funzione del personale va focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative e va integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. Partecipa quindi al processo di programmazione aziendale non solo ricevendo input, ma anche fornendone. Rispetto alla strategia aziendale dovrebbe collocarsi in una posizione proattiva finalizzata a rimuovere vincoli e a sviluppare opportunità tanto per l'azienda quanto per il personale.

In ordine alla collocazione organizzativa, c'è l'esigenza, per ragioni di economie di scala e di unità di direzione, di concentrare certe funzioni, di renderle omogenee e coerenti con la cultura aziendale, di affidarle a dirigenti dotati di una elevata professionalità specifica. Da un'altra parte, c'è l'esigenza, apparentemente contraddittoria rispetto alla prima, di responsabilizzare la *line*, di dotarla di una capacità di iniziativa e di risposta autonoma e rapida, di avvicinare il momento in cui sorgono i problemi e il momento della loro soluzione, di utilizzare e valorizzare le competenze di chi è a contatto immediato con il personale e con le problematiche funzionali. Il bilanciamento tra accentramento e decentramento, tra economie di scala ed elasticità di risposta, tra uniformità delle politiche e adattamento a situazioni specifiche, è uno dei problemi più delicati da risolvere.

Paradossalmente si potrebbe affermare che in un percorso evolutivo il successo di una direzione delle risorse umane, passata la fase dell'accenramento e realizzata compiutamente quella del decentramento e della responsabilizzazione della *line*, sia determinato dalla sua perdita di importanza specifica, se non dalla sua scomparsa. Si tratterebbe ovviamente di una scomparsa solo apparente, perché avverrebbe in corrispondenza di un'ampia diffusione, a tutti i livelli di responsabilità aziendale, delle capacità di direzione della risorsa umana e di interiorizzazione dei principi e degli strumenti di una politica di sviluppo. In effetti è difficile pensare a una qualunque posizione direzionale che non comprenda anche forti competenze nella gestione delle persone. Alla fine, il vero capo del personale è il capo diretto. E questa conclusione avvicina le grandi imprese che ci arrivano attraverso elaborazioni molto complesse e le piccole imprese che lo sanno da sempre.

Volendo sintetizzare, per il Gruppo Risorse Umane di Ca' Bembo erano e restano importanti i seguenti punti:

- la ricerca di una coerente interazione con le strategie d'impresa, con

- le strategie degli altri attori economici, sociali e politici e con l'evoluzione del contesto ambientale (Pontiggia 2013);
- il continuo ripensamento dei nessi tra strategia e struttura in termini di superamento di approcci di tipo lineare a favore di approcci di tipo dialettico ed evolutivo che conduce inevitabilmente a recuperare il ruolo strategico della risorsa umana;
 - la progettazione di strutture organizzative (Isotta 2011) e di meccanismi di coordinamento che facilitino l'innovazione (Comacchio 1994) e un'interazione continua tra gli individui e le diverse funzioni aziendali (a livello orizzontale e verticale): l'organizzazione delle funzioni aziendali dovrà abbandonare i criteri di serialità e di gerarchia e adottare quelli di circolarità;
 - interventi sulla cultura professionale dell'alta direzione e della linea perché aumenti la capacità di comprendere e risolvere in proprio i problemi di governo delle persone;
 - interventi sulla cultura professionale e aziendale per creare e mantenere quella che è stata definita l'identità dell'impresa, questa esigenza può essere accentuata nelle situazioni di impresa rete e nei casi di esternalizzazione di certe funzioni (Gerli, Comacchio, Scapolan, Bonesso 2011);
 - la capacità di pilotare a livello aziendale e sociale i cambiamenti di struttura occupazionale e demografica;
 - la capacità di comprendere e progettare l'evoluzione dei ruoli manageriali e dell'organizzazione del lavoro;
 - la segmentazione delle politiche del personale: la professionalità dei capi del personale dovrà diventare molto più specifica e più legata alle problematiche delle varie figure professionali e delle varie aziende, dovrà essere rapidamente trasferita ai dirigenti che hanno responsabilità di business;
 - liberare la funzione, farla uscire dal ghetto socio-psicologico e giuridico dove colloca lo sviluppo dei suoi strumenti;
 - attrezzare gli addetti al personale a intervenire attivamente sull'oggetto economico dell'impresa e sulle sue sfide sociali, diversamente resteranno confinati in un ruolo logistico di applicazione di decisioni prese altrove; evidentemente questo presuppone una doppia evoluzione di capacità: quelle dei dirigenti troppo focalizzati sugli strumenti tecnici e gestionali, quelli degli specialisti di risorse umane emarginati dalle loro stesse tecnicità;
 - non dimenticare mai che non può esistere una business idea che non abbia in sé anche una coerente *human resource idea*.

Un punto di riferimento importante del Gruppo è sempre stato il monito di Freeman e Soete (1985, p. 185) a «non sottovalutare la portata effettiva del mutamento che si rende necessario» per assorbire e valorizzare

l'impatto delle nuove tecnologie. «Questo può comportare» proseguono «grandi cambiamenti nei sistemi formativi ed educativi, negli stili del management e nell'etica del lavoro, nella dinamica delle relazioni industriali e nella partecipazione dei lavoratori alle scelte produttive, nell'organizzazione del lavoro, nell'evoluzione della domanda finale, nell'apparato concettuale degli economisti, degli esperti di contabilità e dei governi, oltre che nell'ordine di priorità vigente sul piano sociale, politico e legislativo».

Riferimenti bibliografici

- AIDP-Gruppo Triveneto (1986). *Ricerca sulla direzione del personale*. Spinea: AIDP.
- Anderson, Chris (2013). *Makers: Il ritorno dei produttori: Per una nuova rivoluzione industriale*. Milano: Etas.
- Bertini, Giovanni (1997). «L'IFAP: ape operaia o fuco della formazione manageriale degli anni Sessanta». In: Gemelli, Giuliana (ed.), *Scuole di Management: Origini e primi sviluppi delle Business schools in Italia*. Bologna: il Mulino, pp. 227-257.
- Brunetti, Giorgio; Bortoluzzi Paolo (2004). *Benetton: Da United Colors a Edizione Holding*. Torino: ISEDI.
- Brunetti, Giorgio; Camuffo, Arnaldo (1995). *Marzotto: Continuità e Sviluppo*. Torino: ISEDI.
- Brunetti, Giorgio; Camuffo, Arnaldo (2000). *Del Vecchio e Luxottica: Come si diventa leader mondiali*. Torino: ISEDI.
- Camuffo, Arnaldo (1993). *Management delle risorse umane: Materiali e Casi didattici*. Torino: Giappichelli.
- Camuffo, Arnaldo (1998). *Piccoli Grandi capi: Competenze per la produzione flessibile*. Milano: ETAS RCS.
- Camuffo, Arnaldo; Cappellari, Romano (1996). «L'economia dei costi di transazione». In: Costa, Giovanni; Nacamulli, Raoul C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione aziendale*, vol. 1. Torino: UTET Libreria.
- Camuffo, Arnaldo; Costa, Giovanni (1993). «Strategic Human Resource Management: Italian Style». *Sloan Management Review*, 34 (2).
- Cappellari, Romano (2002). *Il tempo e il valore: Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*. Torino: UTET Libreria.
- Cappellari, Romano; Camuffo, Arnaldo (1997). *Forall-Pal Zilieri*. Torino: ISEDI.
- Casson, Mark (1991). *The Economics of Business Culture: Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*. Oxford: Clarendon Press.
- Comacchio, Anna (1994). *Il management dell'innovazione. Strutture, processi e competenze per la R&S*. Torino: UTET Libreria.

- Comacchio, Anna (1999). *L'ufficio che cambia: Nuove competenze per il lavoro intellettuale*. Milano: Etas.
- Compagno, Cristiana (2000). *Il Caso Nonino: Lo spirito d'impresa*. Torino: ISEDI.
- Costa, Giovanni (a cura di) (1992). *Manuale di gestione del personale*. Torino: UTET.
- Costa, Giovanni (1975). «La diseducazione manageriale: Aspetti e problemi delle esperienze formative in Italia». *Economia e Politica industriale*, 11.
- Costa, Giovanni (1990). *Economia e direzione delle risorse umane*. Torino: UTET Libreria.
- Costa, Giovanni; Gianecchini, Martina (2005). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill.
- Costa, Giovanni; Camuffo, Arnaldo (2014). «The Evolution of Human Resource Management in Italy: A Historical-institutional Perspective». In: Kaufman B. (ed.), *Unity and Diversity: The Historical Development of HRM Across Nations*. London: Edward Elgar Publishing.
- Costa, Giovanni; Gubitta, Paolo (2001). *Gruppo Carraro: La cultura dell'eccellenza*. Torino: ISEDI.
- Costa, Giovanni; Gubitta, Paolo (2004). *Organizzazione aziendale: Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill.
- Costa, Giovanni; Nacamulli, Raoul C.D. (a cura di) (1996). *Manuale di organizzazione aziendale*. Torino: UTET Libreria.
- Favotto, Francesco (2007). *Economia aziendale: Modelli, misure e casi*. Milano: McGraw-Hill.
- Fox, Alan (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations. Trad. it. in H.A. Clegg et al., *La contesa industriale*, Roma: Edizioni Lavoro, 1980.
- Freeman, Christopher; Soete, Luc (1986). *L'onda informatica: Nuove tecnologie e occupazione*. Introduzione di Roberto Camagni. Milano: Edizioni del Sole-24 Ore.
- Garzia, Carmine; Moretti, Andrea (2004). *Massimo Colombari e la Perma-steelisa*. Torino: ISEDI.
- Gemelli, Giuliana (1997). «Un esperimento in vitro: l'Ipsos di Torino (1952-1965)». In: Gemelli, Giuliana (a cura di), *Scuole di Management: Origini e primi sviluppi delle Business schools in Italia*. Bologna: il Mulino, pp. 31-38 e 55-106.
- Gemelli, Giuliana (1998) «American Influence on European Management Education: The Role of the Ford Foundation». *Management Education*. Aldershot: Ashgate; Dartmouth, pp. 239-269.
- Gerli, Fabrizio; Comacchio, Anna; Scapolan, Annachiara; Bonesso, Sara (2011). «Scelte di confine. La gestione dei processi di HRM tra organizzazione, mercato e partnership». In Gubitta, Paolo; Costa, Giovanni (a

- cura di), *Globalizzazione, modularità e nuove forme di organizzazione*. Milano: FrancoAngeli, pp. 107-128.
- Gerli, Fabrizio (1998). *Competenze e contesto*. In: Camuffo, Arnaldo (1998).
- Isotta, Franco (a cura di) (2011). *La progettazione organizzativa*. Padova: CEDAM.
- Pfeffer, Jeffrey (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pontiggia, Andrea (2013). «Le logiche organizzative per la realizzazione delle strategie di retail e di branding». In: Aiello, Gaetano (a cura di), *Davanti agli occhi del cliente*. Roma: Aracne.
- Rispoli, Maurizio (a cura di) (1989). *L'impresa industriale: Economia, tecnologia e management*. Bologna: il Mulino.
- Rispoli, Maurizio et al. (1993). *Pasquale Saraceno e gli studi di Economia d'impresa*. Roma: Edindustria.
- Rullani, Enzo (1989). «La teoria dell'impresa: soggetti, sistemi, evoluzione». In: Rispoli, Maurizio (1989).
- Rullani, Enzo (1992). «Divisione del lavoro e reti d'impresa: il governo della complessità». In: Belussi, Fiorenza (a cura di), *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*. Milano: FrancoAngeli.
- Rullani, Enzo (2004). *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci.
- Rullani, Enzo (2010). *Modernità sostenibile*. Venezia: Marsilio.
- Volpato, Giuseppe (2004). *FIAT Auto Crisi e riorganizzazioni strategiche di un'impresa simbolo*. Torino: ISEDI.
- Volpato, Giuseppe (2008). *Concorrenza, impresa, strategie*. Bologna: il Mulino.
- Walton, Richard E.; McKersy, Robert B. (1965). *A Behavioural Theory of Labor Negotiation*. New York: McGraw-Hill.