



FACOLTÀ DI ECONOMIA  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
SEDE DI FORLÌ

**Corso di Laurea in Economia  
delle Imprese Cooperative  
e delle Organizzazioni Nonprofit**

## Cultura Organizzativa e Sostenibilità della Governance Multistakeholder

Davide Dragone

Michele Viviani

**Working Paper n. 40  
maggio 2007**

in collaborazione con



**Davide Dragone<sup>1</sup>**

Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna

**Michele Viviani<sup>2</sup>**

Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna

*Informazioni :*

Facoltà di Economia di Forlì - Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle ONP

Tel. 0543-374620 – Fax 0543-374618 e-mail: [nonprofit@spfo.unibo.it](mailto:nonprofit@spfo.unibo.it) website: [www.ecofo.unibo.it](http://www.ecofo.unibo.it)

---

<sup>1</sup> E-mail: [dragone@spbo.unibo.it](mailto:dragone@spbo.unibo.it)

<sup>2</sup> E-mail: [michele.viviani2@unibo.it](mailto:michele.viviani2@unibo.it)

## Introduzione<sup>3</sup>

L'intento di questo contributo è di mettere in relazione due categorie concettuali, quella di “governo multistakeholder” e quella di “cultura organizzativa”.

L'argomentazione si sviluppa attraverso l'esposizione ed il commento di due proposizioni diffuse all'interno della letteratura economica: la prima sostiene che la costruzione di un modello di governo multistakeholder possa contribuire ad accrescere l'efficienza dell'azione collettiva che costituisce l'impresa, tuttavia tale modello è ritenuto di costosa implementazione, in particolare nel caso di eterogeneità (di obiettivi e di motivazioni) tra i partecipanti. La seconda proposizione sostiene che la diffusione di una cultura organizzativa omogenea, contenendo i costi di coordinamento, sia uno strumento per risolvere i dilemmi di azione collettiva all'interno di una istituzione, anche se la riduzione della eterogeneità culturale in un'impresa può limitare le capacità di adattamento dell'organizzazione ad un ambiente mutevole. La multistakeholdership, concluderemo, è nello stesso tempo implementabile in modo efficiente in presenza di una cultura sufficientemente omogenea, ma deve essere anche lo strumento per permettere una continua apertura ed adattamento della cultura organizzativa, in modo da scongiurare il rischio di un eccessivo irrigidimento della capacità dell'impresa di leggere il contesto in cui agisce.

Nell'analisi di queste proposizioni, si avrà modo di vedere che tanto il concetto di governo multistakeholder, quanto e ancor di più quello di cultura organizzativa, non sono termini di semplice uso, anzitutto perché il loro significato non è del tutto consolidato. Di governo multistakeholder sarà proposta una definizione che lo fa coincidere con il processo di coinvolgimento, all'interno del meccanismo decisionale dell'organizzazione, dei soggetti che non detengono un diritto formale di controllo. Per quanto riguarda il termine cultura organizzativa, nell'ambito delle discipline aziendali la definizione più significativa è quella di Schein (1984), che identifica la cultura organizzativa con “la somma totale della conoscenza collettiva di qualsiasi gruppo o unità sociale, mentre sviluppa la sua capacità di sopravvivere all'ambiente esterno e di gestire le sue attività interne”. Nella prospettiva economico-teorica, di cui ci occuperemo

---

<sup>3</sup> Gli autori ringraziano Luca Fazzi, per aver richiesto questo contributo, Mario Viviani e Lorenzo Sacconi per indicazioni bibliografiche, commenti ed integrazioni, il Dipartimento di Scienze Economiche dell'Università di Bologna per il sostegno offerto. Michele Viviani ringrazia Luca Barbieri per aver stimolato un percorso di riflessione sul significato dell'esperienza estetica.

prevalentemente, il concetto di cultura organizzativa finisce per coincidere con quello di norma sociale ed è effettivamente di quest'ultimo termine che vengono proposte definizioni formali e rappresentazioni analitiche.

Perché allora abbiamo scelto di parlare di cultura organizzativa e non solamente di norme sociali? La ragione principale verrà proposta nella conclusione di questo scritto e consiste nel fatto che il termine cultura, se propriamente inteso, ha un contenuto semantico più ampio rispetto al termine norma. Le norme sociali, secondo la prospettiva che adotteremo, hanno la funzione di rendere possibile ed efficiente la vita sociale, sostanzialmente attribuendo un significato ed una valutazione univoca ad una classe di fenomeni e identificando quindi le azioni corrette rispetto alla lettura del contesto adottata. Detto altrimenti, una norma serve per interpretare un fenomeno secondo una modalità che sia chiara e condivisa in una comunità e, partendo da questa lettura diffusa, identificare un insieme di azioni ammissibili (giuste). In questo senso le norme sono un sistema di segni (un linguaggio) che ordina la vita sociale, identificando un'etica condivisa all'interno di un contesto incerto.

Negli elementi che costituiscono la cultura di una comunità o di un'istituzione, oltre ai linguaggi utilizzati per ridurre la complessità della realtà, esistono linguaggi, o differenti modi di usare il medesimo linguaggio, caratterizzati dal fatto di possedere significati molteplici e quindi di *esprimere* la complessità della realtà. E' questo che definiremo l'uso del linguaggio come fenomeno estetico. La capacità di coinvolgimento emotivo caratterizzante i fenomeni estetici viene dalla capacità di determinati oggetti linguistici di essere simboli, cioè di esprimere in modo sintetico e simultaneo differenti significati, lasciando aperto lo spazio all'interpretazione.

Quindi usare il termine cultura piuttosto che quello di norma è per richiamare il fatto che la costruzione di un senso comune all'interno di un'istituzione avviene tanto attraverso un uso del linguaggio (per esempio una lingua naturale) che è orientato a costruire un'etica, intesa come insieme di norme o prescrizioni chiaramente identificabili che servono per ridurre la complessità e rendere efficiente la cooperazione, ma può tener conto, anche con obiettivi di gestione del potere (motivazione), della possibilità di uso estetico di un linguaggio attraverso la attribuzione di un valore polisemico (o simbolico) ad un insieme di segni.

L'argomento sarà strutturato nei seguenti passi.

Nella prima sezione si tratterà del concetto di governo multistakeholder e del problema della sua sostenibilità secondo la prospettiva disciplinare della *corporate governance*. Il contributo di Tirole (2001) offre una definizione di *stakeholder society*, ma sostiene che l'effettuazione pratica di tale modello può risultare particolarmente difficoltosa, per la ricorrente difficoltà ad allineare gli incentivi dei manager con gli interessi di categorie eterogenee di agenti. Secondo altre prospettive

(Sacconi, 2005), invece, la governance multistakeholder piuttosto che accrescere i problemi di agenzia è in grado di ridurli nel momento in cui viene realizzata secondo determinati criteri normativi. Tali criteri implicano un processo di costruzione di un comune riferimento da cui valutare il comportamento dei manager, in presenza di contingente impreviste e di complessità motivazionale degli agenti economici.

Nella seconda sezione vengono approfonditi alcuni aspetti normativi del modello di governo multistakeholder, in particolare la centralità del processo per cui vengono resi partecipanti attivi e consapevoli alle scelte dell'organizzazione categorie di soggetti che vanno oltre coloro i quali detengono per legge diritti formali di controllo sulle scelte di impiego del residuo dell'attività aziendale. In particolare si affronterà il tema di cosa significa essere messi in condizione di partecipare attivamente e consapevolmente alle scelte organizzative, cioè cosa significa non solo costituire un diritto, ma permettere l'esercizio reale di quello stesso diritto. Nella comprensione di questo passaggio ci verrà in aiuto la letteratura sul coinvolgimento degli stakeholder (Modena, Parmigiani, Zarri, 2006) e l'esempio dell'esercizio reale dei diritti sociali nelle cooperative (Cusa, 2006). Questo paragrafo ha l'intento di contestualizzare le indicazioni formali che emergono dalla letteratura di *corporate governance* in una visione del fenomeno organizzativo più prossima alle concrete pratiche di gestione.

Nella terza sezione si affronterà il concetto di *cultura organizzativa*. Come si è già sottolineato questo concetto, in ambito economico-teorico, ha la capacità di collegare diversi filoni della letteratura interessati a determinare il ruolo, la sostenibilità e la diffusione di una norma sociale, intesa – in senso generale – come una prospettiva di valutazione delle azioni o delle transazioni tra gli individui. Due saranno i percorsi principali per trattare il concetto di cultura organizzativa, riferiti ai contributi storici di Kreps (1990), e di Schein (1984). Il primo, sviluppato da Sacconi (1997) ed Hermalin (2001) è legato alla rappresentazione del fenomeno organizzativo come una situazione di interazione strategica, cioè come una condizione di interazione tra agenti economici con obiettivi differenziati, ma mutuamente connessi. Questo filone esprime il ruolo della cultura organizzativa come insieme di norme che rendono possibile il coordinamento, o che hanno lo scopo di regolare in modo equo le contingenze impreviste della vita organizzativa. Il secondo filone, stimolato da Schein (1984), viene sviluppato nella letteratura economico-teorica da Van de Steen (2004) indagando come all'interno di una compagine organizzativa si diffondano specifiche norme. L'autore mette in evidenza due meccanismi, quello di *assunzione* e quello di *apprendimento*: entrambi producono la riduzione della eterogeneità nelle modalità con cui gli individui valutano i comportamenti nella vita organizzativa. Questa letteratura permetterà di individuare un trade-off tra il valore di una cultura organizzativa omogenea che ridimensiona i

problemi d'agenzia, e l'indotta minore capacità di adattamento dell'organizzazione ad una ambiente mutevole.

Nell'ultima sezione si concluderà sulla possibile utilità del concetto di cultura organizzativa in ambito economico teorico: da un lato il concetto sembra risultare debole in quanto, per essere formalizzato, finisce per coincidere con quello di *norma sociale*; d'altro canto, alcuni contributi della letteratura antropologica ci suggeriscono come, considerando il termine cultura in tutta la sua ampiezza semantica, sia possibile descrivere alcune componenti della vita organizzativa normalmente non comprese nella analisi economica delle istituzioni.

## 1) Corporate Governance e Stakeholder Society

In questo paragrafo e nel seguente analizzeremo il contenuto della seguente proposizione, secondo cui la costruzione di un modello di governo multistakeholder può contribuire ad accrescere l'efficienza dell'azione collettiva che costituisce l'impresa e che tuttavia tale modello è di costosa implementazione, in particolare nel caso di eterogeneità (di obiettivi e di motivazioni) tra i partecipanti. Tale proposizione emergerà dal confronto tra la prospettiva di Tirole (2001) sulla sostenibilità di un modello di governo multistakeholder e la teoria di Sacconi (2005) sull'efficienza indotta da un modello di governo multistakeholder basato sul concetto di contratto sociale.

Nella letteratura economica il tema del modello di governo d'impresa (*Corporate Governance*), intesa essenzialmente come impresa capitalistica, si esprime tradizionalmente nella difesa degli interessi degli *shareholder* in un contesto di separazione tra proprietà e controllo (*problema d'agenzia*). Il problema è quindi come definire un sistema di incentivi che renda rispettati, nei sistemi decisionali d'impresa, gli interessi degli investitori: tre sono i meccanismi principali che realizzano questo allineamento (si veda Tirole, 2001). Il primo consiste negli incentivi manageriali espliciti, ad esempio compensazioni monetarie dirette: queste possono assumere forme differenti, che si distinguono in base alla relazione con i cambiamenti di valore del capitale (ad esempio *stock options*). Il secondo meccanismo consiste negli incentivi impliciti, sostanzialmente la preoccupazione dei manager per le loro carriere, che la letteratura collega alla capacità degli investitori di resistere alle acquisizioni: il manager massimizza il risultato dell'investitore per evitare che l'impresa venga acquistata e cambiata la direzione. Il terzo meccanismo è quello connesso alla struttura di controllo. Con diritto di controllo viene inteso, in senso generale, il diritto di influenzare il corso d'azione di un'impresa: secondo questa prospettiva (Hart 1995) tanto più determinante il contributo di un'agente al risultato dell'impresa, quanto più è efficiente attribuire a lui, piuttosto che ad altri, in un contesto di incompletezza contrattuale, il diritto di controllo. Tirole (2001) sottolinea come sia importante prestare attenzione, nell'analisi dei diritti di controllo, alla distinzione tra diritti formali e diritti reali. Infatti di fronte al potere *formale* dei soci o dei principali istituti che li rappresentano, si presenta un potere *reale* del management basato essenzialmente sul fatto di avere a disposizione e poter gestire le principali informazioni sulla vita organizzativa. La distribuzione efficiente dei diritti di controllo consiste dunque nella soluzione di due problemi: l'attribuzione efficiente dei diritti formali e la loro possibilità di essere esercitabili, cioè diventare diritti effettivi.

L'analisi di *Corporate Governance*, si concentra quindi sull'allineamento tra gli incentivi manageriali e differenti modalità di espressione sintetica del risultato d'impresa. La costruzione di un modello di governo basato sulla soluzione di questo specifico problema implica l'ipotesi che tutte le categorie di partecipanti all'azione collettiva, esclusi gli investitori, siano tutelati da contratti completi, dalla legge o da un meccanismo di mercato particolarmente efficiente. Nel caso in cui tali ipotesi non siano valide, Tirole (2001) suggerisce di guardare alla *Corporate Governance* come al disegno di una istituzione in grado di internalizzare gli interessi di tutti gli stakeholder. L'autore propone quindi di definire la *Stakeholder Society* secondo due punti di vista che vanno contemporaneamente tenuti in considerazione: da un lato *Stakeholder Society* significa una più ampia missione per il management, che deve massimizzare il surplus prodotto e distribuito a tutti i partecipanti; d'altro canto *Stakeholder Society* significa distribuzione dei diritti di controllo, *codeterminazione*<sup>4</sup>. La tesi di Tirole è tuttavia che questo modello, per quanto astrattamente desiderabile, sia concretamente difficile da applicare in quanto risulta molto complesso allineare gli incentivi dei management con una serie di interessi più articolata rispetto a quelli degli investitori. Questa tesi viene sostenuta indagando come i tre meccanismi di incentivo precedentemente citati (espliciti, impliciti e diritti di controllo) possono essere impiegati nel contesto della stakeholder society.

Per quanto riguarda gli incentivi manageriali di tipo esplicito, cioè incentivi monetari diretti, potrebbero essere applicabili solo nel momento in cui fosse definibile una misura del welfare aggregato degli stakeholder che si sostituisca al profitto e dal cui cambiamento di valore dipende parte della retribuzione dei dirigenti: secondo Tirole la definizione di tale misura si presenta come particolarmente ardua in quanto non esistono formule standard di *accounting* e non esistono mercati del welfare futuro degli stakeholder analoghi a quello che il mercato azionario rappresenta per il welfare futuro degli investitori. Il fatto che il valore del capitale finanziario cambi nel tempo viene definito attraverso mercati che, nel caso per lo meno delle imprese quotate, sono "sempre" aperti. L'aumento o diminuzione del valore di una risorsa come un lavoratore è, invece, più difficilmente valutabile, perché tale risorsa non viene (e non può essere) continuamente scambiata. Quindi se è facile collegare un aumento o diminuzione della retribuzione manageriale ad una variazione del valore del capitale finanziario, molto più complesso è collegarla ad una variazione nel valore del capitale umano o ambientale.

Per quanto riguarda gli incentivi di tipo implicito, il ragionamento di Tirole è che si tratterebbe di incentivi analoghi a quelli necessari per far internalizzare ad un uomo politico gli

---

<sup>4</sup> Il dibattito sulla codeterminazione ha assunto particolare vivacità nel corso degli anni '70 e '80 del novecento. Per un primo approfondimento si veda Meidner R. (1980), Meade J. (1990), Morley-Feltcher E. (1986).

interessi dei vari gruppi sociali toccati dalla sue scelte: si tratta quindi sempre di incentivi che riguardano la valutazione della carriera di un manager che deve mediare tra obiettivi conflittuali (*multi-tasking career concern*), ma ciò finisce - secondo l'autore - più nell'evidenziare la complessità del problema che nell'identificare una soluzione.

Per quanto concerne invece la dimensione di incentivo dipendente dalla costituzione di un modello di governo basato sulla codeterminazione, intesa come attribuzione di diritti formali di controllo a una ampia platea di stakeholder, il riferimento concettuale per interpretare il problema viene identificato nella letteratura sulla produzione congiunta: joint venture, partnership o associazioni. In questi contesti, il problema è risolvere il conflitto potenziale tra gli interessi dei soggetti che si suddividono il controllo. Citando il contributo di Hansmann (1996), l'autore identifica nella eterogeneità di interessi il limite all'efficienza di una joint venture<sup>5</sup>, in particolare quando (Rey-Tirole, 1999) il meccanismo di partecipazione necessita di informazioni costose. L'eterogeneità può limitare gli incentivi degli stessi partner a ottenere le informazioni necessarie per valutare e contribuire in modo efficiente all'azione collettiva. Tirole sostiene, che da un lato la multistakeholdership è, dal punto di vista logico, la prospettiva corretta con cui determinare il modello di governo d'impresa in un contesto caratterizzato da contratti e mercati incompleti, dall'altro finisce per evidenziare più i problemi che i vantaggi di una soluzione istituzionale basata sulla partecipazione effettiva di più soggetti alle scelte organizzative e sull'identificazione di una missione ampia per il management.

Sacconi (2005) parte da una prospettiva in qualche modo opposta, per cui in presenza di team production (o di joint venture) con investimenti specifici multipli di vari agenti economici, la governance mono-stakeholder genera un rischio d'abuso di autorità, e conseguenti perdite di efficienza: un modello di governo multistakeholder può essere uno strumento per contesti in cui è fortemente necessaria una fiducia (o una forte reputazione) tra gli agenti per l'efficienza dell'azione collettiva. Abbiamo altrove proposto una sintesi articolata del modello di Sacconi cui rimandiamo il lettore (si veda Sacco, Viviani 2007), tale prospettiva condivide gran parte della rappresentazione dell'impresa che offre il lavoro di Kreps (1990) di cui proporremo una descrizione nel paragrafo 3 di questo lavoro. Qui interessa sottolineare come il lavoro di Sacconi - cercando di collegare una rappresentazione astratta dell'impresa basata sull'idea di contratto sociale con una serie di strumenti concreti di gestione - offra delle soluzioni esplicite ai problemi di allineamento degli incentivi dei manager identificati da Tirole.

---

<sup>5</sup> Tirole ammette l'esistenza anche di un argomento speculare e contrario, quello per cui la codeterminazione ridurrebbe i costi di agenzia nel caso di produzione congiunta tra soggetti con interessi particolarmente divergenti, tuttavia ne ritiene il rilievo limitato.

Per quanto riguarda la necessità di definire una misura del welfare aggregato, che esprima una missione del management più ampia della massimizzazione del profitto, è proprio questo il punto di partenza dell'analisi di Sacconi: per rendere efficiente l'azione collettiva nell'impresa è generalmente necessaria la costruzione di una reputazione tra i vari agenti (in particolare i dirigenti) che, per esercitare in modo efficiente la loro funzione, devono possedere la fiducia degli altri partecipanti. E' questo il problema delle joint venture, dei team, ma anche – come diremo nel paragrafo 3 - della relazione gerarchica dirigente-sottoposti. Tale fiducia, per costruirsi, necessita di una prospettiva comune con cui la compagine organizzativa valuta l'operato dei vari agenti. Tale prospettiva di valutazione si dovrebbe basare, secondo Sacconi, su un contratto sociale che esprima un equo bilanciamento degli interessi degli stakeholder. Concretamente esistono strumenti di gestione, come il codice etico e il bilancio sociale, e più specificamente, le metodologie di coinvolgimento degli stakeholder, che hanno lo scopo di alimentare un processo costruzione e valutazione di strategie organizzative in grado di considerare il complesso delle risorse prodotte e scambiate dall'azione collettiva. Tirole quindi è accurato nell'identificazione del problema pratico, cioè trovare misure per gli effetti complessivi delle politiche manageriali, ma sembra non considerare che l'assenza di mercati per alcuni tipi di risorse non impedisce l'individuazione di altre modalità per la valutazione. Il problema di Tirole è infatti, in termini economici, un problema di esternalità: le politiche manageriali toccano una serie di soggetti la cui variazione di benessere non possiede un mercato efficiente come quello dei beni capitali. Tali mercati però possono in parte essere creati o approssimati da altre modalità di misura o aggregazione delle preferenze, come la letteratura di *public policy* suggerisce (si veda Mueller, 2003): codici etici e bilancio sociale, se usati correttamente, sono tra i modi possibili. Nel caso in cui gli obiettivi degli stakeholder siano divergenti esistono quindi strumenti per la loro armonizzazione, strumenti basati proprio sulla produzione e condivisione di informazioni, aspetto che Tirole considera cruciale per rendere possibile la cooperazione in una joint venture. Ovviamente rimane discutibile collegare in modo diretto la retribuzione dei manager a queste misure, tuttavia la loro presenza permette una valutazione dei manager rispetto ad altri criteri, che non siano solamente quello del risultato reddituale. Per quanto riguarda il problema degli incentivi impliciti, cioè l'idea che il management possa essere incentivato a perseguire la massimizzazione di una misura del welfare aggregato, in quanto preoccupato della propria carriera, anche qui Tirole fornisce una chiara rappresentazione avvicinando il manager all'uomo politico che deve mediare tra interessi diversi. Se questo, nel suo parere, rende il problema eccessivamente complesso per possedere soluzioni interessanti, è invece, dal nostro punto di vista, una rappresentazione coerente di un meccanismo di rappresentanza e responsabilità assolutamente reale, e che quindi necessita di soluzioni che dipendono da un modello

di governo che sia in grado di coinvolgere, sulla base di un'etica condivisa, i vari partecipanti all'azione collettiva. Ancora una volta, dal punto di vista della teoria economica ci si trova di fronte al fatto che il problema della gestione d'impresa finisce per assomigliare molto ai problemi di aggregazione delle preferenze dei modelli di analisi delle politiche pubbliche diffuse nella letteratura.

Per quanto riguarda il problema dei diritti di controllo, la prospettiva di Sacconi sostiene la posizione per cui l'azione collettiva, in un contesto di incompletezza contrattuale ed incertezza pervasiva, con investimenti specifici è una soluzione e non un aggravamento dei problemi di agenzia. I meccanismi di accountability che sostengono i modelli di governo aperto à la Sacconi hanno la funzione sopportare il costo di produrre le informazioni che permettono alla cooperazione di mantenersi. Sacconi (2005) sembra quindi dire che un modello di governo aperto, se condotto secondo determinati criteri normativi, può essere una soluzione alle difficoltà di allineamento tra interessi di categorie eterogenee di agenti; ciò che lo distingue da Tirole, dunque, non è tanto l'individuazione dei problemi, quanto il considerarne possibili le soluzioni. Ciò dipende, dal punto di vista astratto, dal fatto che Tirole mantiene una forte considerazione del mercato come meccanismo incentivante dell'impresa, mentre Sacconi segue una visione che si concentra sull'impresa come istituzione che dovrebbe esprimere un contratto sociale tra interessi diversi.

In un punto tuttavia le due prospettive si avvicinano molto: Tirole sostiene che l'eterogeneità di interessi limiti l'efficienza di una joint venture e Sacconi propone delle soluzioni in cui, se gli interessi non possono essere uniformati (in quanto esogeni al modello), devono quanto meno essere condivise delle procedure di rappresentanza, cioè di aggregazione degli interessi. Inoltre, ritiene Sacconi, se gli interessi degli agenti sono diversi, la cooperazione è sostenibile solo a patto che esista una qualche forma di motivazione intrinseca condivisa ed il rispetto delle regole sancite dai partecipanti. Quindi se non sono gli interessi, ad essere condivisi dalla compagine, lo possono essere le procedure ed una volontà di rispetto intrinseco delle regole. In sintesi, ciò che va sottolineato è che, anche condividendo la posizione per cui la multistakeholdership è una soluzione e non un aggravamento del problema dei costi di agenzia, lo può essere solo nel caso in cui l'eterogeneità tra gli agenti non sia troppo ampia, cioè - come diremo - ove essi condividano una cultura organizzativa simile (motivazione, informazioni, prospettive di valutazione delle azioni). Svilupperemo questo argomento, prima considerando con maggiore attenzione il significato e le pratiche di multistakeholdership, poi rivolgendoci al concetto di cultura organizzativa.

## 2) Il governo multistakeholder: definizione ed implementazione

La discussione nel precedente paragrafo è stata piuttosto astratta: si è cercato di mostrare rapidamente da quale prospettiva di osservazione del governo d'impresa discende la proposizione per cui la governance multistakeholder può essere una soluzione dei problemi di agenzia, ma a patto che l'eterogeneità di interessi e motivazioni degli agenti sia contenuta. Questo argomento può essere inserito nella più ampia riflessione sui costi e benefici dei modelli di governo aperti, di cui esistono analisi descrittive (si veda Fazzi, 2007) specificamente rivolte alle organizzazioni del terzo settore. Ora cercheremo di spiegare meglio in cosa consista un modello di governo multistakeholder e di collegare la definizione con alcune pratiche organizzative.

La definizione che proponiamo di modello di governo multistakeholder è *insieme di pratiche organizzative in grado di rendere partecipi alle scelte categorie di soggetti che non detengono per legge diritti formali di controllo sulle scelte di impiego del residuo dell'attività aziendale*.

Il punto di partenza di questa definizione è che, a seconda del tipo di società o di organizzazione, la legge stabilisce una o più categorie di soggetti che hanno specifici diritti formali in merito alla gestione, e che si sostanziano principalmente nel diritto di nomina degli organismi direttivi (es. consiglio di amministrazione).

Secondo la letteratura di *corporate governance* che si concentra sulla distribuzione dei diritti di controllo, in particolare Hart e Moore (1990), il cuore del diritto concerne la scelta sull'impiego del residuo dell'attività congiunta, o - altrimenti detto - sulla possibilità di operare una significativa scelta distributiva del risultato dell'azione collettiva, all'interno dei vincoli imposti dalla legge. Non si tratta semplicemente quindi del diritto di appropriazione del residuo (diritto degli azionisti al profitto), ma ad un diritto più ampio di operare delle scelte distributive, come quelle, per esempio, che i soci di una cooperativa o di una associazione compiono indirettamente con la nomina degli organi direttivi.

Il problema che solleva Tirole è che - come abbiamo detto - tale diritto formale non è automaticamente un diritto effettivo. Si tratta di un diritto che, per essere esercitato pienamente, necessita di informazioni non sempre disponibili ai detentori formali del diritto. Pensiamo ai soci di una cooperativa, controllata da un management che detiene effettivamente il controllo sulla gestione del risultato. Questo argomento di Tirole serve per chiarire come la definizione di un meccanismo rappresentativo e l'attribuzione di diritti formali non sia sufficiente per determinare un effettivo controllo, nel momento in cui il problema di agenzia viene inteso in tutta la sua pervasività.

Quindi, la identificazione di incentivi per l'allineamento dei manager agli interessi degli shareholder non passa per la sola attribuzione dei diritti di controllo, ma per un processo - diciamo

noi – che metta in condizione questi soggetti di partecipare all'esercizio del loro potere formale. Questo tipo di argomento dovrebbe risultare piuttosto chiaro ai lettori che conoscono la realtà del sistema cooperativo. Un tema di dibattito significativo nell'ambito del mondo cooperativo è infatti come rendere possibile la concretizzazione del principio di democrazia che dovrebbe essere uno dei fondamenti del rapporto tra socio e cooperativa, il contenuto fondamentale dello scambio mutualistico (si veda Bonfante, 1999). Altrimenti detto, non solo i soci delle cooperative hanno il diritto formale di determinare le scelte dell'organizzazione, ma la partecipazione alle scelte (diritto reale) dovrebbe essere uno dei fondamentali vantaggi mutualistici che danno senso alla forma dell'impresa cooperativa. Nella realtà di molte imprese cooperative la partecipazione della base sociale è però relativamente debole (si veda ad esempio Cusa, 2005 per il caso delle BCC) e ciò produce dei problemi nel perseguimento del fine stesso dell'organizzazione.

Fino a questo punto non abbiamo però parlato ancora di multistakeholdership: per fare questo - possiamo dire - è necessario creare dei diritti reali di controllo in capo anche a soggetti che non sono i detentori dei diritti formali secondo la legge. Per fare questo dunque è necessario non solo e non tanto definire dei diritti di controllo formali, ma operare concretamente un processo di coinvolgimento che parte, come sottolinea Tirole, da una condivisione anzitutto di informazioni, ma che poi diviene, secondo la specifica letteratura, essenzialmente un processo incrementale verso l'inclusione.

Se consideriamo, infatti, alcuni contributi che si occupano di come si concretizza il coinvolgimento degli stakeholder (si veda Modena, Parmigiani, Zarri, 2006) appare come, tra i principali aspetti verso cui mirare, vi debba essere una attività sistematica - un processo incrementale - di progressiva codeterminazione della missione e della strategia organizzativa, attraverso strumenti di consultazione ed inclusione. Tale processo consiste in una diminuzione di discrezionalità del management nelle scelte (si veda Sacconi, 2005), cioè in un processo che parta dalla condivisione strutturata di informazioni rilevanti sulla missione e la strategia aziendale e si orienti verso l'inclusione progettuale, attraverso una serie di strumenti strettamente legati al processo di accountability.

Altrimenti detto, il coinvolgimento degli stakeholder è il processo che, attraverso una serie di pratiche esplicite, cerca di realizzare esattamente ciò che Tirole individua come fondamentale per costruire gli incentivi ad una stakeholder society: la specificazione di una missione, l'individuazione di misure di welfare aggregato, la costruzione di un processo di accountability che renda valutabile il contributo che le varie categorie ricevono dall'azione collettiva.

Tale processo, nel momento in cui diviene sistematico e si muove verso l'inclusività, costituisce una serie di diritti effettivi in capo ai soggetti che partecipano all'azione collettiva.

Da ciò si capisce come le pratiche legate alla multistakeholdership hanno valore anche semplicemente per rendere reali i diritti formali già stabiliti dalla legge in capo alle specifiche categorie di shareholder.

### 3) La cultura organizzativa nella letteratura economico-teorica

Torniamo ora all'argomento principale, cioè alla sostenibilità di un modello di governo multistakeholder in un contesto marcato dalla eterogeneità di interessi come può essere un'impresa, in cui esistono delle norme di regolazione delle transazioni che in prima approssimazione chiamiamo 'cultura organizzativa'.

Nell'ambito delle dottrine manageriali il concetto ha conquistato uno spazio significativo per lo meno a partire dal contributo di Schein (1984)<sup>6</sup>, mentre, nell'ambito delle dottrine economiche, è pionieristico il lavoro di Kreps (1990). I contributi di Sacconi (1997) ed Hermalin (2001) hanno offerto sviluppo e rappresentazioni analitiche del contributo di Kreps, fornendo una rappresentazione delle imprese secondo la teoria dei giochi (ripetuti) di coordinamento o di contribuzione-distribuzione. Il contributo di Van de Steen (2004) invece propone un'interpretazione, nel linguaggio economico, delle definizioni e delle principali indicazioni di Schein, oltre che nuovamente di alcune intuizioni di Kreps, concentrandosi sui processi che determinano la creazione di una cultura organizzativa omogenea.

Da questi contributi emergerà la proposizione per cui una cultura organizzativa omogenea sia uno strumento per risolvere i dilemmi di azione collettiva all'interno di una istituzione, contenendo i costi di coordinamento, ma che la riduzione della eterogeneità culturale in un'impresa può limitare le capacità di adattamento dell'organizzazione ad un ambiente mutevole.

#### 3.1) Cultura Organizzativa, norme sociali ed interazione strategica

Per introdurre il modo in cui il concetto di cultura organizzativa viene trattato nella letteratura economica partiremo dal contributo di Kreps (1990), che costituisce a tutt'oggi il riferimento principale. Il contesto dell'impresa, secondo questo autore, è quello di una istituzione caratterizzata dal fatto che al suo interno avvengono delle transazioni che non possono venire regolate attraverso contratti completi, in quanto sarebbe impossibile o troppo costoso redigerli per tutte le contingenze possibili. Dove non è il contratto a regolare le transazioni, è sostanzialmente l'autorità, o la struttura

---

<sup>6</sup> Ci ha raccontato Mario Viviani che: "L'interesse per gli aspetti culturali delle imprese si sviluppa dalle prime esperienze (ed esperimenti) di psicologia del lavoro, attorno agli anni '20. È famosa – da questo punto di vista - la sperimentazione di Mayo nella fabbrica di Hawthorne della General Electric. Il passaggio tra approccio psicologico, sociologico e antropologico è graduale, sino ad alcune specifiche formalizzazioni degli anni '50 e '60. Dagli anni '80 si formano specifici ambiti di interesse che segmentano l'approccio culturale alle organizzazioni, che rimane tuttavia abbastanza staccato dalla dottrina propriamente economica, (si veda Gagliardi, 1986) sino ai contributi più recenti di Czarniaswska , Gagliardi (2003) che trattano le organizzazioni dal punto di vista narratologico."

gerarchica d'impresa, a divenire meccanismo regolativo: cioè gli agenti si accordano (o accettano) ex ante di attribuire potere ad un soggetto sulle scelte che dovranno essere adottate da tutta l'organizzazione, nel momento in cui contingenze non esplicitate dal contratto si verificheranno. Fin qui la visione di Kreps unisce le prospettive di Williamson (1981) con il modello di Grossmann e Hart (1986). L'autore tuttavia ritiene che il funzionamento efficiente di questo meccanismo di autorità non possa basarsi solo sull'attribuzione di diritti di controllo, ma specificamente su di un modello di creazione della reputazione, per cui i partecipanti all'impresa attribuiscono l'autorità ad un individuo che la userà correttamente, cioè rispettando gli interessi di tutti i partecipanti. Il detentore dell'autorità non abuserà del proprio potere in quanto la perdita di reputazione danneggerebbe la propria autorità e l'istituzione in generale. Il modello di costruzione della reputazione in un rapporto gerarchico sarebbe quindi una logica per internalizzare gli interessi dei partecipanti all'azione collettiva, quindi – secondo la logica che abbiamo esposto nel primo paragrafo - per allineare gli interessi dei manager con quelli degli stakeholder interni. Secondo Kreps infatti, la funzione dell'istituzione impresa è quella di essere un contesto in cui è possibile endogenizzare la creazione della reputazione che rende possibili (o più economiche) le transazioni tra gli agenti.

Dal punto di vista analitico, nel caso del gioco della fiducia o della reputazione, ci si trova di fronte ad una condizione di interazione strategica ripetuta: tale situazione è caratterizzata da due aspetti problematici. Il primo, che siano possibili differenti esiti di equilibrio: intuitivamente significa che i livelli o modi di cooperazione che possono instaurarsi tra autorità e sottoposto sono molteplici e nella rappresentazione generale ed astratta del modello non c'è modo per stabile preventivamente quale di questi livelli sarà l'esito del gioco. Il risultato è quindi contestuale, ma non c'è niente – nella rappresentazione generale del modello – che determini le caratteristiche salienti del contesto nell'indurre un esito piuttosto che un altro.

Il secondo aspetto è che la sostenibilità di un esito cooperativo, cioè in cui il soggetto dotato di autorità non abusa del proprio potere e gli altri agenti partecipano all'azione collettiva in modo efficiente, dipende in modo cruciale dalla osservabilità del comportamento dell'autorità. Osservabilità significa che gli agenti devono essere in grado di valutare se vi è stato o meno abuso di autorità da parte del soggetto che la detiene. Quindi osservabilità implica la presenza di uno standard condiviso per la valutazione del comportamento dell'autorità. Altrimenti detto, per potersi creare la fiducia, le parti devono avere ex ante un'idea sul modo equo di completare il contratto.

A questo punto Kreps introduce nel suo modello un'ipotesi fondamentale che è quella di contingenze imprevedute: cioè che nella realtà aziendale ci siano delle contingenze che al momento della stipula di un contratto non solo sarebbe troppo costoso inscrivere, ma sarebbe concretamente

impossibile prevederle. Altrimenti detto la condizione di incompletezza informativa che considera Kreps è così radicale da far sì che l'idea di un punto di riferimento rispetto al quale valutare il comportamento dell'autorità sia un aspetto da non poter considerare come di semplice soluzione e che non sia semplicemente legato, per dirla alla Tirole, all'eccessivo costo delle informazioni.

Per questo Kreps introduce l'idea di Cultura Organizzativa come un insieme di principi ed una serie di procedure per la loro comunicazione, che definiscono un riferimento generale con cui valutare il comportamento dei manager in condizioni di contingenze impreviste. Quindi la cultura organizzativa è un insieme di regole, e di procedure per la loro comunicazione, che hanno la funzione di favorire il coordinamento, in particolare dell'autorità gerarchica, permettendo di valutare la performance dei superiori e quindi di sostenere l'internalizzazione, nelle scelte manageriali, degli interessi degli altri partecipanti d'impresa. La cultura organizzativa secondo questa logica è quindi un insieme di principi generali, in grado – attraverso delle procedure di interpretazione – di generare dei punti focali che risolvono il problema del coordinamento in una serie di giochi di interazione in cui viene rappresentata la cultura aziendale (si veda Camerer, Malmeidner, 2007).

La cultura organizzativa, ritiene Kreps, è in questo senso un prodotto contestuale ed è il risultato di un processo di adattamento dell'impresa all'ambiente: è una delle regole possibili che viene selezionata attraverso l'evoluzione dell'organizzazione nell'affrontare contingenze impreviste nel corso della sua storia. E' quindi contestuale, *path-dependent*, e, per queste ragioni, non necessariamente ottimale. La ragione di questa sub-ottimalità può essere spiegata come segue: una cultura organizzativa si seleziona, secondo Kreps, dalle esperienze dell'impresa che si confronta con l'ambiente e ha una funzione nel permettere il coordinamento interno. Nel momento in cui un modello di cultura si è fissato, come un insieme di regole e procedure, può essere molto costoso modificarlo, anche se le contingenze che l'impresa si trova ad affrontare sono diventate molto diverse da quelle che hanno contribuito a rendere saliente, nel contesto precedente, uno specifico modello di cultura piuttosto che un altro.

Si può sostenere che i successivi contributi della letteratura economica hanno enfatizzato alcuni degli aspetti del quadro delineato da Kreps, cercando anche di offrire rappresentazioni analitiche alle considerazioni dell'autore.

Hermalin (2001) offre un'interpretazione del lavoro di Kreps che tende a distinguere due funzioni della cultura organizzativa. La prima è quella della cultura che opera come un punto focale in un gioco di coordinamento, cioè seleziona un tipo di comportamento tra i vari possibili nell'azione collettiva; la seconda è relativa a ciò che Hart (1995) chiamerebbe *fairness norms*, cioè

ad una prospettiva che valuta quali, tra le azioni che possono venire adottate in caso di contingenze impreviste, sono considerate eque e quindi contribuiscono a incentivare la partecipazione efficiente dei soggetti all'azione collettiva. La ragione di questa separazione, nel lavoro di Hermalin, è la convinzione per cui, per attribuire significato al termine cultura organizzativa, ciascuna delle due eventualità è autonoma e sufficiente.

Secondo Sacconi (1997) i due aspetti dell'analisi di Kreps sono invece strutturalmente legati in quanto è nel contesto della relazione gerarchica che sussiste il problema di individuare una regola in grado di funzionare come riferimento per valutare l'operato dei manager: Kreps sostiene che la regola di riferimento emerge come punto focale in base al processo di adattamento dell'impresa all'ambiente, quindi alla sua specifica "storia". Sacconi, però, è sostanzialmente insoddisfatto da questa visione "convenzionalista" e descrittiva della cultura d'impresa, e propone un modello normativo per cui le regole emergono (o dovrebbero emergere) da procedure che permettono la concretizzazione di un contratto costitutivo dell'impresa che funzioni come punto di riferimento condiviso per valutare l'operato dei soggetti dotati d'autorità. Si partirebbe, dunque, dalla costruzione di un'etica esplicitamente condivisa. Sacconi inoltre sottolinea l'idea di cultura come insieme di principi universali generali e astratti e quindi vaghi che permettono di categorizzare (e quindi interpretare) le novità e le ambiguità degli eventi imprevisti.

Quello su cui vogliamo ora far concentrare l'attenzione del lettore è che comunque la cultura organizzativa, nel senso identificato da questi autori, risulta intesa come un insieme di norme sociali o - più precisamente - un insieme di principi da cui sono generabili delle prescrizioni attraverso un insieme di regole di interpretazione. Tali norme contribuiscono a risolvere differenti tipi di interazione strategica: in alcuni casi il problema di selezione del comportamento che, tra i tanti possibili, è la convenzione tipica del gruppo; dall'altro con quali criteri di correttezza valutare il comportamento dei manager in relazione alle eventualità non esplicitabili in un contratto. In questi termini, la questione dell'origine della cultura organizzativa o, in generale, delle norme sociali, sorge dalla necessità di garantire le condizioni perché le azioni dei singoli individui portino a risultati collettivi apprezzabili.

Che cosa intendiamo dunque con norma sociale? Una norma sociale può essere intesa (si veda Bicchieri, 2006) essenzialmente come una prospettiva di valutazione di un'azione, essenzialmente quindi una funzione che determina il valore di un determinato comportamento. Ha quindi la funzione di regolare il comportamento individuale e, nel momento in cui è condivisa, permettere la riproduzione della vita sociale rendendo possibile la cooperazione tra gli individui.

Nella letteratura economica si possono individuare diverse prospettive con cui il concetto di norma sociale viene osservato ed introdotto nelle rappresentazioni del contesto in cui operano gli agenti. Un livello individuale e statico, dove la norma, interiorizzata dall'individuo, diventa sostanzialmente una componente delle preferenze individuali di cui tener conto. Nella rappresentazione della cultura organizzativa che abbiamo proposto, le norme sono considerate anche in un contesto di interazione strategica nel quale esse sono la soluzione ai problemi di azione collettiva. Questo livello di analisi si presta sia ad un approccio statico, sia ad uno dinamico in cui si considera il processo di selezione e di evoluzione di un determinato assetto normativo nel tempo. Consideriamo dunque alcuni contributi che permettono di sviluppare questa tassonomia.

All'interno della letteratura economica, le norme sociali possono essere intese come standard di comportamento, basati su credenze (*beliefs*) ampiamente diffuse e condivise, che informano e guidano le azioni dei membri di determinato gruppo (Elster, 1989; Horne, 2001). Secondo una posizione diffusa (Coleman, 1990), ma non condivisa in maniera unanime (si veda, per esempio, Elster, 1989), le norme sociali emergono al fine di correggere le esternalità, negative o positive, che il comportamento individuale può determinare sugli altri membri del gruppo. Nell'ambito dello studio delle norme sociali quindi, si sono focalizzati su una particolare classe di problemi di scelta individuale, noti come giochi di contribuzione volontaria<sup>7</sup>. In tali giochi è data la possibilità di contribuire alla formazione di un bene pubblico i cui benefici ricadono sulla collettività di riferimento, includendo anche coloro che non vi hanno contribuito. Il punto di interesse sta nel fatto che il contesto decisionale è strutturato in maniera tale da rendere possibile (ed appetibile) la possibilità di comportarsi opportunisticamente, non contribuendo al bene pubblico, ma godendone ugualmente dei benefici nel caso in cui gli altri vi abbiano contribuito a sufficienza. In un contesto d'impresa, situazioni del genere si riferiscono, per esempio, alla disponibilità individuale a cooperare in un team, a passare informazioni rilevanti ai propri colleghi o, nell'ambito delle scelte manageriali, all'adesione del governo d'impresa a modelli di comportamento rispettosi degli interessi degli stakeholder. Replicati in numerose varianti, i giochi a contribuzione volontaria hanno permesso di chiarire diversi aspetti relativi alle motivazioni che spingono le persone a contribuire anche quando gli incentivi economici spingerebbero a comportamenti opportunistici.

Identificata, in questo modo piuttosto generale, la funzione economica di un norma sociale, la letteratura si occupa principalmente di individuare quali siano le determinanti che consentono alla norma di sostenersi.

---

<sup>7</sup> Si veda Camerer, 2003, e riferimenti ivi contenuti

Una prospettiva con la quale la letteratura economica analizza *l'enforcement* di una norma è quello degli incentivi al suo rispetto che agiscono sul singolo individuo (Fehr, Fischbacher, 2004). Secondo questa logica diventano allora significative le sanzioni o i premi che limitano i comportamenti opportunistici (Carpenter, Matthews, 2005) ed il costo della loro applicazione (si veda Horne, Cutlip, 2002). Tali premi e sanzioni non sono di natura esclusivamente monetaria (Gneezy, 2003, Bénabou, Tirole, 2003): nella prospettiva teorica della scelta razionale, non si presuppone che gli incentivi debbano avere una specifica natura, ma richiede esclusivamente che i decisori siano sempre in grado di decidere coerentemente in base alla desiderabilità relativa delle alternative disponibili. Nulla viene detto, o richiesto, sul fatto che gli incentivi debbano essere di natura monetaria (profitto, salari, dividendi), né sul fatto che i decisori debbano essere interessati solo agli effetti delle azioni individuali sul proprio benessere. In altre parole, si lascia ampia libertà nella definizione di ciò che motiva (o disincentiva) un determinato comportamento: in questa logica quindi biasimo, se non ostracismo o aperta ostilità, da parte dei colleghi, rimproveri e prebende, multe e licenziamenti da parte dei superiori, boicottaggio o pubblica protesta da parte dei consumatori, senso di colpa esperito dall'individuo, sono tutte forme che determinano la sostenibilità di un comportamento.

La teoria tradizionale della scelta tende comunque a ridurre le differenti motivazioni dell'individuo al comportamento sociale in indicatori sintetici, mentre parte significativa della letteratura economica recente (ad esempio Gintis, Bowles, Boyd, Fehr, 2005) ha teso a prestare attenzione alla varietà di motivazioni non omogenee che spingono all'azione individuale, stimolando un processo di integrazione tra la prospettiva economica, sociologica e psicologica. Negli ultimi vent'anni, infatti, lo studio delle strutture di incentivi ha permesso di mettere in luce come le motivazioni delle persone siano molteplici e di varia natura. Alle motivazioni basate su incentivi di tipo monetario, infatti, si affiancano (o, a seconda dei contesti, si sovrappongono) quelle su base morale e relazionale. Un ulteriore aspetto legato a questa complessità è dato dal ruolo delle emozioni che, ad eccezione di alcuni recenti contributi, viene generalmente trascurato nella teoria delle decisioni standard. Le emozioni sono, infatti, potenti motivatori dell'azione individuale che possono interagire con gli incentivi di natura esterna (si veda Pugno, 2004; Hermalin e Isen, 1999; Elster, 1999). Per esempio, biasimo (una sanzione esterna), così come il senso di colpa (una sanzione interna) possono rinforzarsi a vicenda nel disincentivare deviazioni da una determinata norma di comportamento. E' però anche vero che i due meccanismi non sempre vanno nella stessa direzione. E' il caso, per esempio, di coloro che vengono puniti per errore (Hopfensitz, Van Winden, 2006) e che sviluppano risentimenti che possono eventualmente sfociare in rappresaglie verso coloro che hanno attivato il meccanismo punitivo. In altre parole, emozioni quali il senso di

colpevolezza (o quanto meno la consapevolezza di aver deviato da una norma e dunque di meritare una sanzione) sembra essere elementi rilevanti sia per indurre comportamenti socialmente appropriati, sia per evitare spirali degenerative.

Oltre a considerare gli incentivi individuali al rispetto di norma sancita, la letteratura economica si è recentemente concentrata anche sui processi attraverso i quali una norma diventa si diffonde e sostiene all'interno di una comunità di soggetti, l'analisi quindi del processo di socializzazione con cui vengono trasmessi i valori e le norme di comportamento che regolano la vita civile all'interno di una comunità. Alcuni contributi specificamente riferiti al concetto di cultura organizzativa enfatizzano questo aspetto, (si veda Hodgson, 1996; Lazear, 1995) per cui all'interno del fenomeno organizzativo avvengono processi di internalizzazione di norme che modificano le preferenze individuali. Questo aspetto è centrale nel contributo di Van de Steen (2004), cui ora prestiamo attenzione.

### 3.2) Cultura Organizzativa apprendimento e selezione

Il contributo di Van de Steen (2004) ha l'intento di proporre una rappresentazione analitica della definizione e dei principali fatti stilizzati che la letteratura di organizzazione aziendale ha attribuito al concetto di cultura organizzativa<sup>8</sup>, in particolare non solo dei vantaggi, ma anche dei rischi dello sviluppo di una cultura omogenea. La definizione di Schein (1984) di cultura organizzativa è "la somma totale della conoscenza collettiva di qualsiasi gruppo o unità sociale, mentre sviluppa la sua capacità di sopravvivere all'ambiente esterno e di gestire le sue attività interne". Secondo Schein ancora la norma sociale si produce sulla base di una "esperienza condivisa di successo", cioè come "soluzione di una minaccia", ed è in questa prospettiva che si forma la norma sociale come "comportamento prescritto dalla sua stessa efficacia". Questa visione, come dovrebbe essere chiaro al lettore, viene ripresa fedelmente da Kreps che parla di un modello di adattamento evolutivo dell'impresa all'ambiente nel suo confrontarsi con contingenze impreviste. Van de Steen (2004) propone un modello di selezione della cultura organizzativa, intesa come prospettiva di valutazione dell'azione, quindi - nel linguaggio proposto - di norma sociale.

---

<sup>8</sup> Per quanto riguarda i fatti stilizzati, tipici della letteratura aziendale in cultura organizzativa, che il modello di Van de Steen (2004) contribuisce a spiegare, si possono citare: l'importanza del leader e delle sue prime esperienze nella determinazione della cultura organizzativa, la persistenza della cultura alla uscita dei membri originali, la subottimalità che viene indotta dalla persistenza della cultura, che il cambiamento culturale può avvenire principalmente attraverso l'ingresso di nuovi leader e non per successione interna.

La costruzione della cultura organizzativa avviene essenzialmente tramite due processi: il primo è il processo di assunzione, per cui il manager sceglie di assumere altri agenti in base al tipo di valutazione dell'azione da cui è caratterizzato, il secondo è il processo di learning che avviene attraverso la condivisione delle medesime esperienze nella vita organizzativa. Questi processi tendono quindi ad armonizzare, all'interno della compagine organizzativa, il modo in cui vengono valutate le azioni, azioni che non risultano precedentemente contrattabili. Questi processi producono la diffusione, all'interno di un'organizzazione, di una cultura più omogenea rispetto a quella della più ampia società all'interno della quale vengono selezionati i soggetti che partecipano. Questa maggiore omogeneità dell'impresa rispetto all'ambiente in cui è inserita consiste nello stesso tempo in un vantaggio e in un rischio: ha il valore di ridurre i costi di agenzia, essenzialmente facilitando il coordinamento, tuttavia limita la capacità di adattamento dell'organizzazione producendo direttamente un minor incentivo alla raccolta di informazioni.

In questo modo viene proposto un meccanismo che determina l'omogeneità culturale nella compagine aziendale, e viene suggerito come tali processi siano importanti per ridurre i costi legati alla creazione ed al mantenimento dei complessi sistemi di incentivi che reggono una norma sociale. Tale modello ha forti assonanze con la rappresentazione che, nella letteratura economica, viene offerta dei processi di trasmissione culturale, che possono avvenire tanto come scelte esplicite compiute all'interno della famiglia (socializzazione verticale diretta) quanto, in maniera indiretta, attraverso processi di imitazione ed apprendimento (socializzazione obliqua ed orizzontale) (Bisin, Verdier, 1998, Bisin et al., 2006). Vengono quindi rappresentati, sostanzialmente, processi *educativi* il cui scopo è quello di indurre le persone ad incorporare nel proprio orizzonte motivazionale anche gli obiettivi ed i comportamenti ritenuti appropriati nell'ambito dell'organizzazione o del contesto sociale di riferimento. Il lavoro di Van de Steen enfatizza anche il ruolo dei processi di *selezione delle persone* in base alle cultura che le caratterizza. Le due prospettive quindi, quella basata sull'interiorizzazione delle norme e quella basata sulla selezione degli individui portatori di specifici prospettive di valutazione delle azioni, si intersecano e si rinforzano vicendevolmente, concorrendo a creare una cultura organizzativa omogenea. Il management - secondo l'autore - può agire sulla cultura non solo attraverso il processo di selezione, ma anche definendo le caratteristiche del processo di *learning* organizzativo: infatti l'ipotesi base del modello di *learning* è che gli agenti possano osservare le azioni e i risultati senza costi (mentre il processo di conoscenza della cultura degli agenti da parte del manager è costoso) . Se invece il *learning* è costoso il manager, attraverso operazioni che mettano a disposizione di tutti le informazioni sulla vita organizzativa (proponiamo ancora una volta l'esempio del bilancio sociale), può stimolare questo processo e quindi l'omogeneità organizzativa.

### 3.3) Vantaggi e rischi di una cultura organizzativa omogenea

Quanto detto finora è quindi che il concetto di cultura organizzativa – all'interno della letteratura economica - spesso coincide con quello di norma sociale, e viene usato per risolvere specifiche condizioni di interazione strategica quali i giochi di coordinamento e di contribuzione, o le condizioni di potenziale opportunismo indotte dalle asimmetrie di potere e di responsabilità che sono tipiche delle istituzioni. Il sostegno di tali norme può venire indagato sia dal punto di vista degli incentivi sulle azioni degli individui, che possono essere premi punizioni biasimo e così via, sia nella prospettiva dei processi che producono la diffusione, all'interno di una organizzazione o di una popolazione, di una norma di comportamento. Il sostegno di un norma sociale in una compagine organizzativa produce comunque una riduzione della eterogeneità (sia di obiettivi che di prospettiva di valutazione di un comportamento) risolvendo i problemi indotti dall'interazione strategica all'interno dell'azione collettiva. In questo modo si sono presentati i tre livelli a cui il fenomeno delle norme sociali viene studiato nella letteratura economica: un livello individuale statico dove la norma interviene in termini di preferenze interiorizzate, un livello di interazione strategica, sempre statico, in cui la norma consente la soluzione dei problemi di azione collettiva, un livello dinamico in cui si considera come un determinato tipo di norma si seleziona all'interno di un sistema. In generale il concetto di norma sociale è centrale nella descrizione dei processi di coevoluzione di preferenze individuali ed istituzioni, di cui si trova una utile introduzione nel lavoro di Bowles (2006).

Il lavoro di Van de Steen solleva un importante interrogativo presente nella analisi pionieristica di Kreps: siamo sicuri che i fattori determinanti nell'analisi della efficienza della cultura organizzativa possano essere condensati in una condizione di interazione strategica tra governo d'impresa e stakeholder, e che l'eliminazione di altri elementi, generalmente l'ambiente di riferimento e specificamente il mercato, sia priva di rischi per questa valutazione? In altre parole: che garanzie ci sono del fatto che il coordinare i decisori tramite un sistema normativo omogeneo e coerente (per quanto vago) sia l'obiettivo più desiderabile per garantire la sostenibilità della *mission* dell'organizzazione? Kreps, in armonia con Schein, suggerisce come la cultura organizzativa si costruisca nel processo storico in ragione di un successo. Fino a che la cultura organizzativa non è sancita da questo dato, essa è più che altro cercata o promossa, ma come norma è debole. Essa diviene norma solo se sancita dai fatti. Ciò equivale però anche alla sua inefficienza relativa, in quanto essa ci costruisce relativamente a "certi fatti" e può essere, quindi, solo parzialmente isomorfa, rispetto a contingenze future. Cioè serve per fatti simili e non per altri. Come già rilevato,

la parte negativa della cultura organizzativa è la sua tendenza all'irrigidimento, ovvero - come suggerisce chiaramente Van de Steen (2004) - la cultura organizzativa limita la capacità d'analisi, ovvero la necessità di revisionare i patti tra partecipanti da cui si possono sviluppare efficienza ed efficacia di fronte a sfide nuove.

L'efficienza di una cultura organizzativa omogenea dipende quindi dal livello di interscambio con e di variabilità degli ambienti di riferimento.

Con questa spiegazione riteniamo di aver esposto le ragioni della seconda proposizione per cui la diffusione di una cultura organizzativa omogenea è uno strumento per risolvere i dilemmi di azione collettiva all'interno di una istituzione, contenendo i costi di coordinamento, e tuttavia la riduzione della eterogeneità culturale in un'impresa può limitare le capacità di adattamento dell'organizzazione ad un ambiente mutevole. Cerchiamo ora di collegarla con la prima proposizione.

Partendo dal problema dei costi di agenzia, un modello di governo multistakeholder può essere una soluzione, una riduzione dei costi, ma solo nel caso in cui l'eterogeneità (di interessi) tra gli agenti non sia troppo ampia, cioè se condividono una cultura organizzativa simile (motivazione, informazioni, valutazione delle azioni). Tuttavia la costruzione di una cultura organizzativa molto uniforme può produrre altre difficoltà in termini di una minore capacità di adattamento dell'impresa all'ambiente, nel caso in cui questo sia un ambiente mutevole e differenziato. Questo trade-off può essere risolto solo se il governo multistakeholder consente di per sé un migliore adattamento all'ambiente circostante, quindi se esistono "mercati" della multistakeholdership, legati al tipo di ruolo produttivo o di servizio dell'organizzazione. Altrimenti detto, la multistakeholdership dovrebbe da un lato contribuire alla omogeneizzazione della cultura organizzativa, dall'altro offrire forti occasioni di apertura rispetto all'ambiente esterno, in modo che non si fossilizzino gli obiettivi e le aspettative della compagine organizzativa. Ciò viene suggerito come specifico fine dalla letteratura sulle pratiche di stakeholder engagement, trattato come un processo di progettazione e coinvolgimento progressivo verso soggetti diversi, ed è coerente con ciò la visione normativa di Sacconi per cui i principi generali astratti, che costituiscono la fonte della cultura organizzativa dell'impresa, se interpretati attraverso un insieme di procedure che normativamente siano "fair", (democratiche e partecipativa) dovrebbero consentire il mantenimento di una cultura aperta.

Secondo noi un buon esempio, che può aiutare nella comprensione dei differenti aspetti finora sollevati è ancora il processo democratico di rappresentanza ed il ruolo della tutela delle minoranze come fonte di varietà culturale in quel processo. La presenza di minoranze culturalmente eterogenee produce, all'interno di un sistema, un aumento dei costi di agenzia, ma nello stesso tempo

costituisce un patrimonio di capacità di adattamento. In un contesto democratico, in cui la varietà culturale è un dato e una possibile ricchezza, la codeterminazione, per quanto costosa, può essere una necessità, per limitare il livello di conflitto. Ciò è possibile però se viene condiviso in primis la procedura, cioè il meccanismo democratico stesso di rappresentanza. La condivisione di questi aspetti rende relativamente più omogenei tutti i gruppi sociali.

#### 4) Appunto conclusivo: cultura = etica + estetica

Il termine cultura organizzativa, viene quindi trattato nella letteratura economica essenzialmente come un sinonimo di norma sociale: al massimo viene inteso come un insieme di principi (generali e astratti) da cui, attraverso un processo di interpretazione, una norma sociale viene creata. Il fine della cultura dunque, sarebbe quello di ridurre la complessità della vita sociale per poter affrontare le contingenze impreviste attraverso un insieme di logiche che la compagine organizzativa riconosce come stabili.

Cercheremo allora di approfondire la ragione per cui preferire il concetto di cultura organizzativa a quello di norma, nonostante la loro sostanziale sinonimia, all'interno della letteratura considerata. Si parta dalla voce Cultura\Culture dell'Enciclopedia Einaudi (Leach, 1978): in tale contributo si valuta criticamente l'utilità del termine cultura in antropologia, sottolineando come *norme, linguaggio, sistema*, siano concetti in grado di determinare più precisamente la classe di fenomeni che "cultura" vuole racchiudere nel momento in cui tenta di esprimere la struttura di relazioni (o di transazioni) all'interno di una comunità. L'autore suggerisce che la forza evocativa del termine possa essere legata al fatto che il rapporto tra l'individuo e l'istituzione, e quindi la costruzione di una appartenenza sociale, rappresentano un processo che va osservato all'interno della dialettica tra vita biologica e vita sociale. La vita biologica dell'individuo e le sue sensazioni sono continue ed ambigue, mentre la vita sociale, per risultare possibile, ha la necessità di spezzare questa continuità e creare gli spazi e i tempi della comunicazione. Questo aspetto può essere rappresentato considerando, come esempio generale, il tempo: *"Il flusso del tempo nella natura bio-fisica è continuo; non ci sono interruzioni naturali nelle stagioni o nel processo di maturazione ed invecchiamento dell'individuo, ma è una necessità della vita sociale che il tempo debba apparire segmentato, così che una cosa possa accadere dopo un'altra nella sequenza tecnologica adatta secondo una logica"*. Di questa necessità, cioè dal fatto che la vita sociale si manifesti nell'attribuzione di un senso univoco e condiviso al flusso di fenomeni all'interno del quale gli individui agiscono, sono espressione le norme sociali o i divieti: *"la risposta culturale universale all'ambiguità della sensazione è stata l'imposizione di tabù: le ambiguità dell'esperienza sensoriale sono proibite ed espulse dall'esame conscio"*. Questo è esattamente quanto Kreps identifica nella necessità di una norma che definisca dei principi generali con cui valutare il comportamento in presenza di contingenze impreviste e che rende possibile – effettivamente – la cooperazione e dà senso all'esistenza delle istituzioni.

Tuttavia questa indotta discontinuità dell'individuo rispetto all'ambiguità delle sensazioni e della vita naturale produce che *“per reazione dialettica a questa repressione formale, queste stesse ambiguità della sensazione costituiscono la polarizzazione primaria dell'interesse magico religioso ed estetico”*. I fenomeni estetici (il canto, la danza, la poesia) sono caratterizzati non tanto dall'univocità del senso, quanto piuttosto dalla capacità di rivelare la polisemia dei fenomeni stessi<sup>9</sup>: una parola in una poesia, un gesto in una *performance*, sono caratterizzati dal moltiplicarsi e sovrapporsi dei propri significati possibili<sup>10</sup>. Sono esperienze sensoriali che funzionano come simboli di una rete di significati che viene rivelata in sincronia, riproducendo le molteplicità della vita biologica. Quindi se la vita sociale funziona essenzialmente attraverso delle norme che agiscono riducendo la complessità, e quindi le possibilità di lettura di un fenomeno, la funzione dell'esperienza estetica è invece quella di reintrodurre un fenomeno, nello specifico un particolare linguaggio come quello delle lingue naturali, in una rete di possibilità interpretative infinite. L'esperienza di questa simultanea molteplicità è la causa della condizione emotiva indotta dai fenomeni estetici, ed è espressa da termini quali euforia. La magia o la religione, che pur contengono la polarità delle norme sociali e del tabù, nella struttura del rito utilizzano simboli, cioè strumenti che funzionano tramite la sovrapposizione, e non l'esatta distinzione dei significati, da cui la molteplicità delle possibili interpretazioni. Altrimenti detto nello spazio stesso della vita sociale si creano quelle pratiche magiche, religiose ed estetiche che permettono all'individuo di ritrovare quella ambiguità, e quindi quella continuità, che vengono normalmente ridotte per permettere la logica e la tecnologia della vita sociale organizzate, della produzione e riproduzione della comunità. In questo senso offriamo una visione distintiva dei fenomeni dell'etica e dell'estetica: uno stesso linguaggio, ancora una volta la lingua parlata è un buon esempio, può essere uno strumento per la riduzione della complessità, perseguendo l'univocità del senso o, al contrario, per la espressione della complessità, puntando sulla molteplicità simultanea dei suoi significati.

Ora l'argomentazione esposta suggerisce che la vita organizzata è fatta di simboli: ciò è noto a chi si occupa di marketing e pubblicità<sup>11</sup>, ma va ricordato più ampiamente all'interno dei fenomeni di gestione. In termini pratici, parlare di cultura piuttosto che di interiorizzazione e selezione di norme ha senso nel momento in cui vuole riconoscere e valorizzare, nella tecnologia della vita organizzata, la dimensione espressiva, e quindi intrinsecamente polimorfa ed ambigua,

---

<sup>9</sup> *“Istius operis non est simplex sensus, ymo dici potest polisemos”* Dante Alighieri, Epistola XIII a Can Grande della Scala

<sup>10</sup> Per un'analisi formalmente complessa ma molto precisa del fenomeno della poesia consigliamo il saggio *“La linguistica strutturale e la poesia”* in Greimas (1970).

<sup>11</sup> Sul funzionamento e la possibilità di interpretazione infinita di uno slogan Pasolini, (1977): *“Analisi Linguistica di uno Slogan”*.

dell'individuo. Il valore di principi di tipo generale o costituzionale nella costruzione della cultura delle istituzioni<sup>12</sup> o dell'uso di slogan nella gestione interna delle organizzazioni (si veda Camerer, Malmeidner, 2007) è secondo questa logica quello di essere a metà strada tra una norma interpretata ed un oggetto estetico con funzioni espressive e motivazionali.

Il valore economico di un'estetica (o dell'uso estetico del linguaggio) si può esprimere infatti in due modi, all'interno del contesto teorico che abbiamo disegnato: da un lato la creazione e mantenimento di un sistema di potere (o di un'istituzione) trova nei fenomeni estetici degli importanti fattori motivazionali, importanti in quanto in grado di stimolare una dimensione emotiva che accresce la capacità di interiorizzazione del linguaggio stesso e delle norme espresse attraverso di esso. E' questo l'uso manipolativo dei fenomeni estetici, e ciò detto senza alcun tipo di giudizio morale: il giudizio può darsi ovviamente sui fini per cui tale manipolazione viene indotta. Questo loro potere motivazionale li rende quindi degli oggetti ideali per la creazione di norme prescrittive attraverso un processo di interpretazione. Quindi l'oggetto estetico viene usato o creato con lo scopo di funzionare da motivatore per sostenere un sistema di potere. E' questo propriamente l'uso degli slogan, politici o pubblicitari che siano. In questo senso quindi è possibile integrare direttamente la lettura di Kreps-Sacconi-Camerer della cultura organizzativa: oltre ad avere una funzione cognitiva, la polisemia (comunque limitata) dei principi costituzionali o degli slogan ha una funzione motivazionale.

L'altro valore dell'esperienza estetica, come fine in sé, è quello espressivo che, al contrario del precedente, ne sfrutta più direttamente la finalità propria: quella di riprodurre la complessità della vita biologica<sup>13</sup>. Anche questo aspetto ha un valore economico, potendo agire da antidoto all'irrigidimento culturale che ogni prospettiva normativa induce e stimolando nei soggetti la capacità di comprendere la molteplicità dei significati un oggetto linguistico: li mette in condizione – nel caso di bisogno –, di modificare l'interpretazione delle norme diffuse e quindi di adattarsi a cambiamenti di contesto.

---

<sup>12</sup> Un esempio - suggeritoci da Sacconi – è *Liberté, Egalité, Fraternité*.

<sup>13</sup> Questo valore dell'estetica come oppositivo all'etica prescrittiva, o per così dire all'etica come Chiesa o come Stato, può essere apprezzato come fine esplicito (e politico) di alcune delle più significative esperienze artistiche ad esempio del Novecento: Joyce nella letteratura, John Cage nella musica, Carmelo Bene nel teatro. Si possono indicare, per iniziare un approfondimento, nel caso di Joyce Melchiori (1982) per Carmelo Bene "Autografia di un Ritratto", (in Bene, 2002); per l'estetica di Cage, Porzio (1995).

## Bibliografia

- Bénabou R., Tirole J. (2003) Intrinsic and Extrinsic Motivation, *Review of Economic Studies* 70 (3), 489–520.
- Bene C. (2002) *Opere*, Bompiani, Milano.
- Bicchieri, C. (2006). *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms*. Cambridge University Press.
- Bisin A., Patacchini E., Verdier, T., Zenou Y. (2006), ‘Bend It Like Beckham’: Identity, Socialization and Assimilation". *CEPR Discussion Paper* No. 5662.
- Bisin A., Verdier T., (1998), ‘On the Cultural Transmission of Preferences for Social Status’, *Journal of Public Economics* 70, 75-97.
- Bonfante G. (1999) *Imprese Cooperative*, Commentario del Codice Civile, Libro quinto: Lavoro art. 2511-2545, Zanichelli Editore, Bologna; Il Foro Italico, Roma.
- Bowles, S. (2006). *Microeconomics: Behavior, Institutions, and Evolution*, Princeton University Press.
- Camerer, C. (2003) *Behavioral Game Theory: Experiments in Strategic Interaction*, Roundtable Series in Behavioral Economics. Princeton: Princeton University Press; New York: Russell Sage Foundation.
- Camerer C., Loewenstein, G.; Rabin, M. (eds.) (2003). *Advances in Behavioral Economics*, Princeton University Press.
- Camerer C., Malmeidner U. (2007) Behavioural Economics of Organizations, *mimeo*.
- Carpenter J.P., Matthews P.H. (2005) Norm Enforcement: Anger, Indignation or Reciprocity? *IZA Discussion Paper* No. 1583.
- Crémer J. (1993) Corporate Culture and Shared Knowledge, *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 351-386.
- Coleman, J. (1990) *Foundations of Social Theory*, Belknap Press/Harvard University Press.
- Czarniaswska B., Gagliardi P. (2003) *Narratives We organize by*, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam/Philadelphia.
- Cusa E. (2005) La funzione sociale delle banche di credito cooperativo tra legge e contratto, *Rivista della Cooperazione*, n°4.
- Elster, J. (1989a), Social Norms and Economic Theory, *Journal of Economic Perspectives*, 3 (4): 99-117.
- Elster, J. (1989b) *The Cement of Society: A Study of Social Order*, Cambridge University Press.

- Elster J. (1999) *Strong Emotions, Addiction and Human Behaviour*, Bradford Book-The MIT Press, London-Cambridge Mass.
- Fazzi L. (2007) *Modelli di Governance per le Organizzazioni Non Profit e le Imprese Sociali*, Carocci Editore, Roma.
- Fehr, E., Fischbacher, U. (2004a) Third Party Sanctions and Social Norms. *Evolution and Human Behavior* 25, 63-87
- Fehr E., Fischbacher U. (2004b) Social Norms and Human Cooperation. *Trends in Cognitive Sciences* 8(4), 185-190
- Fehr E. Gächter S. (2000) Cooperation and punishment in Public Goods Experiments. *American Economic Review* 90, 980–994
- Feldman D.C. (1984) The Development and Enforcement of Group Norms, *Academy of Management Review* 9(1), 47-53.
- Gagliardi P. (1986), *Le imprese come culture*, Torino, ISEDI Petrini Editore.
- Gintis H., Bowles S., Boyd R.T., Fehr E. (eds.) (2005). *Moral Sentiments and Material Interests: The Foundations of Cooperation in Economic Life (Economic Learning and Social Evolution)*, The MIT Press.
- Gneezy U. (2003) The W effect of Incentives, *University of Chicago Graduate School of Business, mimeo*.
- Greimas A.J. (1974) *Del Senso*, Bompiani, Milano.
- Grossmann S., Hart O. (1986), The Cost and Benefit of Ownership: a theory of vertical and lateral integration, *Journal of Political Economy*, 94, pp. 691-719.
- Hansmann, H. (1996), *The ownership of enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.
- Hart O. (1995) *Firms, contracts and Financial Structure*, Oxford: Oxford University Press.
- Hart O. (2001), Norms and the Theory of Firm, *Discussion Paper 5/2001*, Harvard Law School.
- Hart O., Moore J. (1990), Property Rights and the Nature of Firm, *Journal of Political Economy*, vol. 98, n. 6, pp. 1119-1158.
- Hermalin B.E. (2001), Economics and Corporate Culture, in Cooper C.L. - Cartwright S. - Earley P.C. *The International handbook of Organizational Culture and Climate*, New York, John Wiley and Son.
- Hermalin B. E., Isen A.M. (1999) The Effect of Affect on Economic and Strategic Decision Making, *mimeo*.
- Hodgson G. M. (1996) Corporate Culture and the Nature of Firm, in J. Groenewegen (ed.) *Transaction cost economics and Beyond*, Boston: Kluwer Academic Press

Hopfensitz A., van Winden, F. (2007) Dynamic Choice, Independence, and Emotions. *Theory and Decision*, in pubblicazione.

Horne, C. (2001) Sociological Perspectives on the Emergence of Norms, in *Social Norms* (Hechter, M. and Opp, K.D., eds), Russell Sage Foundation, 3–34.

Horne C., Cutlip A. (2004) Sanctioning Costs and Norm Enforcement. *Rationality and Society*, 14(3), 285-307.

Kreps D. (1990) Corporate Culture and Economic Theory, in Alt J. - Shepsle K. (eds) *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.

Leach E. (1978) *Cultura\Culture*, voce Enciclopedia Einaudi, Einaudi, Torino.

Meade J. (1990) *Agathopia, Istruzioni per l'uso imprenditoriale della ricchezza pubblica, del lavoro e della proprietà privata*, Feltrinelli, Milano.

Meidner R. (1980) *Capitale senza padrone, Il progetto Svedese per la formazione collettiva del Capitale*, ed Lavoro.

Melchiori G. (1982) Introduzione in Joyce C, Finnegans Wake H.C.E., Mondadori, Milano.

Modena S., Parmigiani M., Zarri F. (2006) Forme del Coinvolgimento, in Viviani M. (a cura di 2006) *Il coinvolgimento degli stakeholder nelle organizzazioni socialmente responsabili*, Maggiori Editore, Sant'Arcangelo di Romagna (RM).

Morley-Feltcher E. (1986) Certezze per rischiare, Competere per cooperare, Una introduzione in *Cooperare e Competere*, Feltrinelli, Milano.

Mueller (2003) *Public Choice III*, Mit press.

Pasolini P.P. (1977): *Scritti Corsari*, Garzanti, Milano.

Porzio M. (1995) *Metafisica del Silenzio, John Cage, L'Oriente e la nuova Musica Auditorium*, Milano.

Pugno M. (2004) Razionalità e Motivazioni Affettive: Nuove Idee dalla Neurobiologia e Psichiatria per la Teoria Economica, *Università degli Studi di Trento, Discussion Paper, n°1*.

Rey P., Tirole J. (1999) Divergence of Objectives and the governance of Joint Ventures, *Mimeo*, IDEI.

Sacconi L. (1997), *Economia etica organizzazione: il contratto sociale dell'impresa*, Roma - Bari, Laterza.

Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.

Sacco P.L., Viviani M.(2007) La responsabilità sociale d'impresa: prospettive teoriche nel dibattito italiano, in corso di pubblicazione su *Economia Politica*, XXIV.

Schein E. H. (1984), Cultura organizzativa e processi di cambiamento aziendali, *Sviluppo e Organizzazione*, n°84, pp. 115- 128.

Tirole J.(2001), Corporate Governance, *Econometrica* vol. 69, pp. 1-35.

Van de Steen E. (2004) On the Origin of Shared Beliefs (and Corporate Culture), *Mimeo*.

Williamson O. (1981) The modern corporation: origins, Evolution, and Attributes, *Journal of Economic Literature* 19:1537-1570.