

MODELLI E METODI

L'ANALISI ORGANIZZATIVA COME STRUMENTO DI FORMAZIONE-INTERVENTO

di Mario Tancredi e Donata Francescato *

L'ipotesi presentata è che uno spazio fondamentale di incontro tra le esigenze organizzative e gli obiettivi della formazione può essere quello dello sviluppo di più diffuse capacità diagnostiche e cooperative che da un lato supportano il top-management nella gestione della crescente complessità organizzativa e dall'altro soddisfano le maggiori aspettative di potere ed autorealizzazione professionale dei lavoratori.

Tali capacità diagnostiche si articolano sulla complessità del funzionamento organizzativo e possono trovare una loro efficacia in una analisi multidimensionale dei problemi aziendali.

Le tre dimensioni utilizzate sono quella "razionale" - oggettiva delle funzioni attraverso cui si sviluppa il processo produttivo, quella "non razionale" -soggettiva collegata con le ipotesi formulate dalla psicoanalisi e quella psico-ambientale collegata all'analisi delle discrepanze tra esigenze organizzative ed aspettative individuali.

Lo schema di formazione proposto è stato impiegato, in diversi contesti lavorativi, con il gruppo di lavoratori che di norma operano nella stessa unità organizzativa con diversi livelli gerarchici di responsabilità.

Ciò ha consentito ai partecipanti, già in fase formativa ed al rientro nell'attività lavorativa, di ricavare un immediato "utile di esercizio" attivando un processo progettuale che, al di là dei miglioramenti organizzativi studiati, ha permesso di canalizzare in esso molte delle energie inesprese e bloccate che alimentavano, in precedenza, conflittualità o depressione.

La valutazione dell'intervento formativo è stata fatta attraverso il confronto delle diagnosi di funzionamento, con le relative aree-problema, formulate dai partecipanti prima e dopo l'intervento nonché i progetti elaborati dagli stessi per il miglioramento organizzativo.

1. QUALI ESIGENZE

Da sempre il top-management ha fatto diagnosi organizzativa ed elaborato strategie aziendali mentre i livelli intermedi chiedevano, con scarsi risultati, una maggiore partecipazione alle scelte aziendali nel tentativo di superare un isolamento professionale. La complessità crescente sta però avviando, con la forza dei fatti, un processo di democratizzazione aziendale, anch'esso da tempo auspicato da larghe fasce di studiosi di teorie organizzative (Gallino 1983, Ciborra 1985). Da un lato infatti il top-management è spinto a delegare un maggior potere decisionale ai livelli intermedi e d'altro lato questi ultimi sono indotti a sviluppare una maggiore capacità diagnostica e decisionale entro i limiti di autonomia derivanti dalle necessità di congruenza con la strategia aziendale definita dal top-management (Mosca, 1985).

Tale processo é d'altra parte congruente con la scolarizzazione di massa e l'evolversi delle aspettative sociali dei lavoratori motivati non piú e solo da bisogni di sicurezza e denaro ma anche di potere ed autorealizzazione professionale (Carelli, 1986).

Da tale quadro di sviluppo discende un obiettivo prioritario della formazione che tra il "sapere" ed il "saper fare" deve coprire uno spazio fondamentale del "*saper diagnosticare*" come base imprescindibile per una maggiore autonomia decisionale che sappia rispettare le coerenze.

Ci sembra cioè che in questa fase storica della trasformazione dei processi produttivi alcune capacità tradizionali dell'imprenditore puro, e in generale del top-management, devono e desiderano essere sviluppate anche da persone con posizioni intermedie.

Tra queste capacità ne elencheremo alcune che ci sembrano cruciali:

1. la capacità di una visione globale del processo aziendale in modo da saper prevedere i "ricaschi" di una decisione nei vari settori aziendali (capacità di sintesi)
2. la capacità di "leggere" i segnali aziendali per capire quali possano o potranno essere le aree-problema (capacità di diagnosi)
3. la capacità di assumersi responsabilità e prendere decisioni velocemente sia in maniera autonoma che partecipata (capacità di decisione)
4. la capacità di "vedere" l'azienda in relazione con il "contesto" o ambiente esterno in cui é inserita ed opera al fine di trarne il massimo vantaggio competitivo (capacità di coerenza).

Queste nuove capacità diventano specialmente necessarie quando il cambiamento aziendale investe ogni livello e quindi i problemi da risolvere coinvolgono piú aree e livelli di funzionamento oppure quando una organizzazione di tipo pubblico o semi-pubblico non può per statuto o limiti politici aumentare gli incentivi in denaro o sicurezza ed é costretta a far leva nelle motivazioni di potere ed autorealizzazione professionale (Tancredi 1986). La realizzazione degli obiettivi formativi descritti si scontra di norma non soltanto con resistenze di tipo ideologico ma anche con la carenza di strumenti che siano ad un tempo adeguati e non troppo complicati o onerosi.

Lo strumento che presentiamo vuole essere allora un contributo alla soluzione di tali difficoltà permettendo, con un intervento formativo di impegno relativamente modesto (circa 45 ore), di sviluppare le capacità sopra citate quanto basta per avviare concrete azioni di miglioramento del processo produttivo.

2. UNO SCHEMA DI ANALISI ORGANIZZATIVA MULTIDIMENSIONALE

Lo schema di "lettura" proposto per l'analisi organizzativa si articola su 3 dimensioni che spaziano in un continuum che va dalla massima obiettività (piani, organizzazione, risorse, compiti, ecc.) alla massima soggettività (inconscio, immagini del contesto lavorativo, ecc.) ma che hanno in comune il prendere in esame variabili del funzionamento aziendale.

Si prescinde dalla dimensione strutturale che di norma é quella che nei suoi aspetti giuridici, economici e tecnologici, valutati come principali, viene privilegiata nell'approccio a livello di top-management. Tale dimensione strutturale é infatti quella piú direttamente collegata al contesto-ambiente esterno in termini politici, sociali e competitivi e richiede dunque interventi che sono piú propri del top-management mentre il modello di analisi organizzativa proposto come strumento di formazione é centrato sulla possibilità di essere usato direttamente dai livelli intermedi ai quali ci si rivolge.

Le dimensioni "esplorare" con il modello di analisi organizzativa proposto sono:

- a) quella "razionale" collegata all'analisi del funzionamento di una qualsiasi unita organizzativa produttrice di beni e/o servizi, evidenziando le diverse classi di funzioni necessarie nonché le interrelazioni tra le funzioni e tra queste e l'ambiente esterno.

Sostanzialmente le funzioni su cui si articola il processo produttivo possono essere separate in tre grandi sistemi:

- il sistema CONTROLLO DI GESTIONE che raggruppa le attività di formulazione delle decisioni finalizzate alla "pianificazione", "organizzazione" ed al "controllo di efficienza operativa" cioè alla efficace ed efficiente utilizzazione delle risorse tenuto conto dei Vincoli che provengono dall'ambiente esterno;
- il sistema OPERATIVO che comprende le funzioni del "fare" ovvero tutte le attività direttamente legate alla produzione di beni e/o servizi che collegano l'unità organizzativa all'ambiente esterno ("mercato") in termini di risultati produttivi;
- il sistema INFORMATIVO che raggruppa le funzioni di trattamento delle informazioni su risultati e modalità di impiego delle risorse. Tali informazioni vengono prelevate dal sistema Operativo e alimentano le attività del Sistema Controllo di Gestione. Esse realizzano così il feed-back attraverso cui viene regolato il funzionamento aziendale.

Attraverso una tale "griglia" di lettura sistemica si possono individuare le aree-problema in cui una qualche funzione non viene svolta o manca di qualche collegamento con altre funzioni o con l'ambiente esterno e conseguentemente i possibili interventi migliorativi del funzionamento e le loro ripercussioni nei vari settori aziendali. (Tancredi 1981, 1985).

- b) Quella "non-razionale" (nel senso di non trattabile con gli strumenti della "logica") collegata con le ipotesi formulate dalla psicoanalisi con riferimento alle norme ed istanze provenienti dalla dimensione inconscia dell'organizzazione in cui prevalgono desideri e pulsioni che non tengono conto della realtà del processo produttivo e dell'esistenza dell'"altro" se non in termini di "collusione" che maschera i conflitti e accomuna gli stati emotivi.

Attraverso una "presa di coscienza" di tale dinamica nella vita dei gruppi e dell'organizzazione si può mettere a fuoco lo scarto esistente tra realtà ed immaginario, recuperando le possibilità reali di controllo e di azione, superando il senso di impotenza ("non ci possiamo far nulla") e riconoscendo le "distorsioni" dei singoli e dei gruppi nella percezione della realtà organizzativa (Carli et al. 1982) per approdare ad una razionalità costruttiva che "accetta" i limiti ed i vincoli senza venir meno allo sforzo progettuale.

- c) Quella "psico-ambientale" collegata al rapporto individuo-organizzazione ovvero al "clima" organizzativo con riferimento all'analisi di compatibilità ed alla ricerca di congruenze tra la soddisfazione ed integrità psico-fisica dei lavoratori da una parte e le esigenze dell'ambiente socio-organizzativo interno ed esterno dall'altra parte. Le aree-problema, in questo caso, sono definite come discrepanze delle aspettative e dei bisogni consci ed inconsci tra individui ed organizzazione (Murrell, 1983). Gli strumenti utilizzati sono quelli della misura del setting comportamentale e della pressione ambientale da una parte e delle aspettative individuali dall'altra.

La pressione ambientale è definita come un'azione di un'agente ambientale diretta ad un fine su una persona. La pressione ambientale è più grande di un input sociale, dura di più ed è più persuasiva a lungo termine: sembra essere una specie di influenza persistente a bassa intensità. Il concetto di pressione ambientale è strettamente unito nella psicologia ecologica a quello di setting comportamentale. Un setting comportamentale ha queste caratteristiche:

- 1) esiste naturalmente indipendentemente dal ricercatore;
- 2) ha un locus di tempo e spazio ed è conosciuto dai suoi abitanti per il suo collocamento fisico e temporale;

- 3) include sia comportamento che ambiente; l'ambiente comprende il comportamento: l'uno e l'altro sono strutturalmente complementari;
- 4) c'è un modello fisso di comportamento che esiste anche quando gli individui nel setting mutano;
- 5) l'individuo nel setting comportamentale è al tempo stesso un componente, contribuendo al setting comportamentale, ed un insieme, del quale il setting comportamentale è solo una parte.

Un setting comportamentale (una classe, un campo da giochi, uno stadio durante una partita, ecc.) ha delle prescrizioni comportamentali costruite al suo interno da una varietà di possibili fonti, storie, aspettative, regole formali legali, norme informali, limiti della struttura fisica, ecc.

Il setting comportamentale esercita una pressione ambientale sugli individui che è di tipo extra-individuale cioè si applica a chiunque appare sul setting.

3. LE MODALITÀ DI INTERVENTO

Lo schema di formazione fin qui illustrato viene utilizzato con il gruppo di operatori che di norma lavorano nella stessa unità organizzativa e comprende vari livelli gerarchici di responsabilità (es. dall'infermiere al primario; dai tecnici al capo progetto o capo-reparto, ecc.).

L'intero gruppo viene stimolato ad "osservare la propria organizzazione da ognuno dei 3 punti di vista, usando strumenti di rilevazione specifici per ogni approccio, al fine di individuare le aree-problema ed i punti di forza nonché le connessioni tra i vari livelli di funzionamento soggettivo-oggettivo, razionale-non razionale.

Ciò consente al gruppo di operatori di iniziare a definire progetti di miglioramento del funzionamento che tengano conto delle interconnessioni tra le tre dimensioni privilegiando gli strumenti di intervento adatti

alla dimensione su cui si vuole prioritariamente intervenire.

Come si rileverà si tratta di un tipo di formazione applicativa che mette cioè gli utenti in grado di ricavare un "utile di esercizio" immediato già in fase formativa ed al rientro nell'attività lavorativa.

4. RESOCONTO DI UN CASO

Si riportano di seguito i risultati di un intervento presso un Servizio di Assistenza a Tossicodipendenti (SAT) in una città del Centro-Sud.

Il personale coinvolto era l'intero gruppo di operatori composto da 4 infermieri, 8 medici, 4 psicologi, 4 assistenti sociali ed un coordinatore (medico). In relazione agli obiettivi di sviluppo delle capacità in precedenza individuate (sintesi, diagnosi, decisione, coerenza) la valutazione dei

risultati viene fatta confrontando le diagnosi del funzionamento formulate direttamente dagli operatori prima e dopo l'intervento formativo nonché i progetti elaborati dagli stessi per il miglioramento del servizio.

Nella tabella 1 è riportata la diagnosi iniziale in termini di problemi e fattori determinanti.

Si rileva una diagnosi generica più tesa a ribadire che ci sono problemi di funzionamento ma senza individuarli chiaramente nei particolari utili a definire le concrete, possibili azioni di miglioramento.

Così i cambiamenti richiesti sono generici (nel senso che vanno bene comunque e per qualsiasi servizio di assistenza a tossicodipendenti) come ad es. il cambiamento di sede, una maggiore professionalità nel lavoro di équipe, la supervisione, l'eliminazione del metadone, la migliore organizzazione del servizio fino al divieto di fumare nei locali.

**TABELLA 1 - DIAGNOSI INIZIALE DEL
FUNZIONAMENTO DEL SERVIZIO DI
ASSISTENZA A TOSSICODIPENDENTI**

Problemi

carenza di materiali e strutture
richieste inevase
difficoltà nel rapporto con la USL
confusione di ruoli (strumentalizzazione)
carenza di operatori (troppi medici)
carenze nel lavoro di equipe
inadeguatezza degli orari di lavoro/turni
centratura sul metadone
rapporti difficoltosi tra gli operatori
discontinuità nella presenza dei "capi"
scarsa professionalità
difficoltà del rapporto con gli utenti

Fattori determinanti

gestione personalistica delle "regole" - assenza di controllo
mancanza di confronto tra gli operatori
mancanza di formazione
assenza della USL disinformata sul fenomeno "droga"
giochi politici all'interno del comitato di gestione
confusione sulle normative

Dopo l'analisi funzionale, sviluppata sulla scorta del modello proposto nella sua dimensione "razionale", la diagnosi relativa a tale dimensione è stata quella di seguito sintetizzata in termini di funzioni non svolte od inadeguate:

- ricerca di case-famiglia;
- acquisizione della collaborazione di terzi (genitori, carceri, medici di base, farmacie, carabinieri, servizio civile) attraverso la realizzazione e diffusione di materiale illustrativo ed incontri di sensibilizzazione;
- acquisizione della collaborazione di ex-tossicodipendenti per le attività di prevenzione primaria e secondaria;
- contatti con i tossicodipendenti presenti sul territorio attraverso radio, opuscoli, incontri sul territorio;
- interventi di informazione/formazione sui soggetti a rischio attraverso scuole ed incontri con i cittadini per la prevenzione primaria e secondaria;
- attività psico-sociali per l'educazione sanitaria, la socializzazione e l'inserimento di consumatori e farmaco-dipendenti ¹

¹ Gli utenti del SAT sono distinti in consumatori (coloro che occasionalmente fanno uso di droga ma non ne sono dipendenti né psicologicamente, né fisicamente) farmaco-dipendenti (coloro che non consumano droghe ma hanno dipendenza da farmaci vari, generalmente psico-farmaci) e veri e propri tossicodipendenti

- assistenza alle case-famiglia, servizio di pronto-intervento e valutazioni periodiche dei risultati delle attività relative ai tossicodipendenti;
- formazione dei tossicodipendenti per una auto-assistenza al rientro (self-help);
- formazione degli operatori, ricerche e resoconti su esperienze relative alle funzioni individuate;
- previsione, programmazione e controllo delle attività da svolgere con la connessa raccolta delle informazioni gestionali necessarie;
- integrazione professionale delle équipes e definizione/attribuzione dei compiti.

Come appare dall'elenco, gli iniziali generici cambiamenti richiesti ad es. di "eliminazione del metadone", di "migliore organizzazione del servizio" e di "professionalizzazione" cominciano a trovare una più precisa definizione operativa in termini di specifiche attività da svolgere o svolgere meglio.

A valle dell'analisi psico-dinamica sviluppata lungo la dimensione "non-razionale" del modello proposto, è emersa, come risultato principale, una conflittualità-depressione interna ricollegabile a dinamiche di dipendenza e contro dipendenza tra gruppi professionali e singoli con assenza/esclusione del "capo" che non riesce così ad operare l'integrazione dei ruoli e del lavoro.

La richiesta non-razionale nei confronti del "capo" era di comportarsi come tale nei riguardi dell'esterno e di essere "uno di loro" all'interno del gruppo di lavoro per cui il capo veniva desiderato ad al tempo stesso rifiutato.

La "presa di coscienza" del gruppo ha evidenziato la necessità di accettare/riconoscere il ruolo del "capo" e degli altri gruppi professionali nonché di coadiuvare il "capo" nella sua funzione di integrazione e professionalizzazione del lavoro dei diversi operatori.

Un ulteriore, collegato, risultato emerso dall'analisi a livello psico-dinamico è stato il senso di frustrazione connesso al compito impossibile che la legge attribuisce al SAT (interrompere l'assunzione di droga attraverso l'uso di metadone) nonché il vissuto di paura ed intimidazione connesso alla concentrazione di utenti spesso criminali e violenti per effetto della focalizzazione sulla cura piuttosto che sulla prevenzione.

Ciò produceva sentimenti di rabbia ed impotenza rispetto ad un paziente "sentito" come "nemico" ed una tendenza a biasimare gli altri (colleghi, dirigenti, amministratori) con perdita di coesione del gruppo nella realizzazione degli obiettivi.

La "presa di coscienza" di tale dinamica ha permesso una riduzione di tensione ed un più realistico rapporto con utenti e colleghi.

Dopo l'analisi psico-ambientale relativa alla terza dimensione del modello, è emersa la necessità di aumentare il livello di professionalità delle prestazioni offerte per venire incontro sia ai bisogni di autorealizzazione professionale di operatori (psicologi e assistenti sociali) che si sentivano sotto-utilizzati sia a specifiche richieste ambientali (servizi per alcoolisti, per parenti di tossicodipendenti, programmi di prevenzione nelle scuole, ecc.).

Infatti alla fine dell'intervento ciascun gruppo professionale ha proposto interventi che tenevano conto:

- a) degli obiettivi personali dei singoli operatori
- b) delle mutate o inevase richieste dell'utenza
- c) del grado di libertà decisionale spettante agli operatori e al dirigente del servizio aumentando la congruenza tra i "desiderata" individuali e le necessità dell'organizzazione.

La utilizzazione degli strumenti di analisi proposti, già in fase di formazione ed immediatamente dopo, ha attivato infine un processo progettuale da parte degli operatori

(coloro che sono forti consumatori abituali di droga al punto di non poterne fare a meno né psicologicamente né fisicamente).

che, al di là dei miglioramenti organizzativi studiati, ha permesso di canalizzare in esso molte delle energie inesprese e bloccate che alimentavano conflittualità o depressione. Ovviamente tali progetti riguardavano problemi e possibilità di intervento su cui il gruppo di operatori aveva potere per cominciare ad agire, cercando nello stesso tempo di trovare all'esterno canali e forme di pressione per tentare di modificare quei fattori che, pur contribuendo al disagio ed alle disfunzioni, non potevano essere cambiati dall'interno della struttura: ad es. il pagamento di eguale salario con prestazione diseguale, le promozioni per interventi politici, ecc.

L'area degli interventi possibili, più legata peraltro ai bisogni di autonomia ed autorealizzazione, resta tuttavia ampia.

Così ad esempio alcuni operatori hanno iniziato a lavorare con gruppi di genitori interessati ad avere consulenza e sostegno in una azione di prevenzione primaria della tossicodipendenza.

Altri operatori hanno promosso una "formazione congiunta" Sanità-Scuola lavorando con gruppi di insegnanti.

È stato avviato un programma sulla alcool-dipendenza nonché organizzato un Centro di Incontro Giovanile con funzioni di supporto al "rientro" dell'ex-tossicodipendente nella vita di quartiere dopo la cura e riabilitazione.

Lo staff-medico, anche nel vincolo legale di somministrazione del metadone, ha trovato il modo di distribuirlo solo in alcuni giorni della settimana per avviare anche più significativi e professionali interventi (check-up, ricerche sulle malattie tipiche dei tossicodipendenti, ecc.).

Sono inoltre stati programmati incontri con regolarità tra operatori e dirigenti per coordinare il lavoro comune e discutere i relativi problemi.

Tutti questi cambiamenti funzionali hanno avuto un sensibile impatto sia a livello del lavoro personale ed interpersonale sia a livello organizzativo fino ad ottenere dalla Regione finanziamenti straordinari destinati agli operatori impegnati sui progetti che offrivano all'utenza nuove prestazioni.

Tutto ciò, oltre che realizzare una maggiore e meglio finalizzata produttività a livello organizzativo, ha determinato una maggiore soddisfazione degli operatori sia in termini economici che di autonomia ed autorealizzazione, riducendo quindi le discrepanze tra aspettative individuali ed esigenze organizzative.

I cambiamenti sono iniziati già a partire dal sesto dei nove incontri di formazione e sono continuati nei 2 anni seguenti durante i quali gli operatori hanno lavorato autonomamente continuando ad analizzare e seguire lo sviluppo organizzativo rilevando, tra l'altro, come le modifiche in una dimensione influenzano anche le altre dimensioni².

5. CONCLUSIONI

Lo strumento formativo descritto è stato finora utilizzato in alcuni, diversi contesti produttivi (come acciaierie, impianti chimici, servizi socio-sanitari ed educativi) e necessita naturalmente di una maggiore validazione.

In parte ciò è stato fatto per la dimensione funzionale (Tancredi et al. 1985).

Già sin d'ora tuttavia lo strumento sembra aiutare i partecipanti ad aumentare le loro capacità di comprensione globale del processo produttivo e di individuazione delle aree-

² La verifica dell'efficacia dell'intervento formativo è stata sviluppata in tre fasi; subito dopo l'intervento formativo ad 1 anno e dopo 2 anni sulla base dei progetti avviati.

problema stimolando una flessibilità nel modo di "leggere" i problemi organizzativi ed una maggiore creatività ed autoresponsabilizzazione nel proporre soluzioni.

Infatti i progetti elaborati dai partecipanti nelle organizzazioni finora studiate sono stati di una qualità ed una creatività molto più marcata di quelli, quando esistenti, fatti in precedenza in modo peraltro meno partecipato.

Questo in parte sembra dovuto proprio allo sviluppo di capacità cognitive di pensiero divergente e ad una diminuzione della rigidità degli schemi abituali perché il processo di formazione rende concretamente visibile le possibilità diverse di lettura dei problemi di funzionamento e l'interazione tra i diversi livelli e dimensioni del funzionamento rendendo sterili le polemiche di privilegio di una visione rispetto alle altre.

Ad esempio la presa di coscienza a livello psico-dinamico della tendenza a "biasimare" il capo ed a delegare allo stesso la soluzione dei problemi ha indotto i livelli intermedi ad una maggiore autoresponsabilizzazione ponendosi in modo propositivo sul piano operativo.

Inoltre l'esser riusciti a porsi in modo propositivo ha aumentato la congruenza tra i desideri individuali e le necessità organizzative canalizzando le energie su "razionali" progetti di miglioramento organizzativo.

Quando i progetti elaborati non erano realizzabili attraverso l'esclusivo impegno dei parretipanti sono diventati concrete proposte da sottoporre ai livelli gerarchici superiori che hanno trovato così una ben definita area di intervento decisionale nonché elementi e stimoli di precisazione del proprio ruolo.

Questa apertura ai problemi del ruolo ci sollecita una considerazione finale sulle propaggini della complessità all'interno dei ruoli.

Cioè non soltanto la realtà aziendale impone ormai una "lettura" della sua complessità ad esempio attraverso l'analisi multidimensionale proposta, ma anche il manager non può più esimersi da una interpretazione complessa del suo ruolo.

Il manager diventa così una persona a più dimensioni, capace di muoversi sia nella "razionalità"-oggettività organizzativa, sia nella "irrazionalità"-soggettività delle relazioni interpersonali e dei comportamenti organizzativi.

BIBLIOGRAFIA

CARELLI G.: *Il piacere di lavorare*. Angeli, Milano, 1986

CARLI R., AMBROSIANO L. (a cura di): *Esperienze di psicosociologia*, Angeli, Milano, 1982

CIBORRA C.: Scambio potere e coordinamento: il dibattito recente sullo sviluppo dell'impresa, *studi organizzativi*, Angeli, Milano, n. 1, marzo 1985

FRANCESCATO D.: Multidimensional perspectives: an european approach to organizational analysis; *Convegno ENOP* (European Network Organisational Psychologist) Budapest, 22-25 maggio 1987

GALLINO L.: Le tecnologie dell'informazione in una organizzazione aziendale democratica, in Gallino L. *Informatica e qualità del lavoro*. Einaudi, Torino, 1983

MOSCA D.: La cultura aziendale ovvero il software organizzativo; opportunità e rischi, *Sviluppo e Organizzazione*. n. 89, maggio-giugno 1985

MURRELS.: *Community psychology and social systems*, Behavioral Publications, 1983

TANCREDI M.: Un modello dinamico del processo aziendale, *Direzione Aziendale*. Angeli, Milano, n. 2, 1981

TANCREDI M., FRANCESCATO D., GIANMARCO I., PREZZA M.: Politica del personale, controllo di gestione, sistema informativo e prestazioni di prevenzione primaria e secondaria nei Consultori Familiari delle Unità Sanitarie Locali di quattro Regioni italiane, *Psicologia Clinica*. n. 3, settembre - di-

cembre 1985

TANCREDI M.: L'organizzazione competitiva: una strategia per l'efficienza nel settore pubblico, Studi Organizzativi. Angeli, Milano, n. 4, 1986

(*) Mario Tancredi é capo del servizio Reclutamento e Formazíone Professionale presso la Direzione Centrale del Personale dell'Enel.
Donata Francescato é ordinario di tecniche di indagine della personalitá presso l'Universitá "La Sapienza" di Roma.