Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Amministrazione, Finanza e Controllo

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'impatto della mappatura strategica sulle percezioni dell'ambiente competitivo

Relatore
Ch. Prof. Marco Vedovato

Laureando
Paolo Barbisan
Matricola 811099

Anno Accademico
2011 / 2012

Ringraziamenti

Il mio percorso universitario è ormai concluso. In questi anni ho trascorso momenti indimenticabili che resteranno impressi nella mia mente per sempre, accompagnati da periodi più difficili superati grazie alle persone a me più care.

Il primo ringraziamento va ai miei genitori, che mi sono sempre stati vicino dandomi la forza e la spinta necessaria per concludere gli studi. Mi hanno sempre sostenuto, aiutandomi a credere nelle mie capacità e se sono qui a scrivere queste righe è merito loro.

Grazie a mia sorella Claudia che, nonostante qualche litigata di troppo, è sempre stata un costante punto di riferimento su cui poter contare, rispondendo ad ogni mia perplessità e fornendomi utili consigli.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore, il prof. Marco Vedovato, per avermi dato la possibilità di svolgere questo lavoro, per la disponibilità e la cordialità dimostrata nei vari incontri.

Ringrazio tutti i compagni di università, incontrati sia alla triennale sia in questi ultimi due anni di magistrale, con i quali ho condiviso questo percorso tra momenti di felicità e di tensione pre-esame.

Infine, devo ringraziare tutti i compagni di calcio e “i fioi” di Paese per le numerose serate e i momenti di spensieratezza vissuti in loro compagnia.

Indice

INTRODUZIONE **1**

CAPITOLO 1. LE DECISIONI DEGLI INDIVIDUI FRA CAMBIAMENTO, RAZIONALITÀ E REALTÀ SOGGETTIVA **3**

1.1 Introduzione 3

1.2 Resistenze al cambiamento a livello organizzativo 4

1.3 Il processo decisionale individuale 9
1.3.1 Razionalità assoluta *10*
1.3.2 Razionalità limitata *12*

1.4 Distorsioni nel processo decisionale 15
1.4.1 L'avversione alle perdite *16*
1.4.2 L'avversione all'ambiguità *17*
1.4.3 Il principio di disponibilità *19*
1.4.4 L'effetto ancoraggio *20*
1.4.5 L'effetto framing *21*
1.4.6 L'effetto priming *23*

1.5 La realtà soggettiva tra sensemaking ed enactment 24
1.5.1 Le proprietà del sensemaking *26*

1.6 Conclusioni 32

CAPITOLO 2. MODELLI MENTALI E METODI DI RICOSTRUZIONE **33**

2.1 Introduzione 33

2.2 I modelli mentali 33

2.3 Strumenti di ricostruzione 34
2.3.1 L'analisi del contenuto *35*
2.3.2 La repertory grid *35*
2.3.3 L'operational code *38*
2.3.4 Le mappe cognitive *40*
2.3.4.1 Tecniche di costruzione 43
2.3.4.2 Diverse visioni sulla natura delle mappe 45

2.4 Conclusioni 47

CAPITOLO 3. ATTIVITÀ DI MAPPATURA STRATEGICA 48

3.1 Introduzione 48

3.2 Processo di formulazione della strategia 48

3.3 L'importanza degli strumenti di visualizzazione 54
3.3.1 Possibili rischi connessi alla visualizzazione..... 56

3.4 Le mappe strategiche..... 56

3.5 Nuovo modello di mappatura strategica 60

3.6 Conclusioni 63

CAPITOLO 4. L'IMPATTO DELLA MAPPATURA SULLE PERCEZIONI DEGLI IMPRENDITORI..... 65

4.1 Introduzione 65

4.2 Il progetto di ricerca: aspetti metodologici 65

4.3 Analisi dei questionari 71

4.4 Conclusioni 78

CONCLUSIONI..... 80

APPENDICE..... 83

BIBLIOGRAFIA..... 86

INTRODUZIONE

Questo lavoro di tesi ha l'obiettivo di verificare il possibile impatto dell'attività di mappatura strategica sulle percezioni degli imprenditori, con particolare riferimento all'ambiente competitivo, o meglio sulla capacità di tale strumento di generare cambiamenti negli schemi mentali degli imprenditori.
Uno dei principali problemi delle imprese è, infatti, rappresentato dall'inerzia al cambiamento, causata sia da fattori organizzativi sia da fattori umani. Tale inerzia può generare l'incapacità delle imprese di seguire le variazioni del mercato, quindi di essere pronte o proattive nell'ambiente competitivo in cui sono inserite.

Nel primo capitolo verranno affrontati gli aspetti riguardanti i fattori umani, cercando di offrire un quadro generale sull'argomento, attraverso la trattazione di concetti provenienti dalla psicologia cognitiva con riferimento alla generalità degli individui.
Il punto di partenza del capitolo deriva dal concetto per cui ogni persona, e quindi anche l'imprenditore, data la limitata capacità di elaborazione delle informazioni, è soggetta a tutta una serie di distorsioni nel processo decisionale, che determinano l'assunzione di scelte errate. Si analizzeranno alcuni di questi limiti cognitivi, quali l'effetto framing e l'effetto priming, per poi sottolineare come, data la complessità dell'ambiente, ogni essere umano costruisce ed interpreta la realtà secondo un proprio modello mentale di riferimento, che impedisce di considerare le informazioni che risultano contrastanti con esso.

Nel secondo capitolo saranno descritti gli strumenti, trattati dalla letteratura, che permettono di esplicitare tali schemi mentali, favorendo così la presa di coscienza da parte dell'individuo del proprio sistema di credenza con cui osserva la realtà. Con questi strumenti di rappresentazione l'individuo coglie i propri limiti cognitivi, migliorando il processo decisionale, grazie a processi di apprendimento e di cambiamento nell'interpretazione della realtà. Si fornirà così una visione generale degli strumenti più diffusi, quali l'analisi del contenuto, la

repertory grid e l'operational code, per poi concentrarsi nella descrizione delle mappe cognitive, analizzando le diverse tecniche di costruzione ed evidenziando per ciascuna il ruolo dell'intervistatore.

Nel terzo capitolo si vedrà come le mappe cognitive possono essere utilizzate in ambito strategico, per favorire processi di cambiamento nelle scelte strategiche. Partendo dalla descrizione dei vantaggi derivanti dagli strumenti di visualizzazione, si affronteranno le mappe strategiche più conosciute, costruite secondo la logica della balanced scorecard, che rappresentano un utile strumento di implementazione della strategia. Sarà poi presentato un nuovo modello di mappatura strategica che permette di raffigurare lo schema mentale di ciascun imprenditore, aiutandolo a cogliere le percezioni con cui osserva l'ambiente circostante e, di conseguenza, a definire la strategia.

Il quarto e ultimo capitolo, infine, avrà l'obiettivo di verificare l'impatto della mappatura sulle percezioni degli imprenditori. Verranno quindi analizzati una serie di questionari compilati da imprese di piccole dimensioni, al fine di individuare eventuali cambiamenti nelle percezioni dell'ambiente, dovuti all'attività di mappatura in cui sono stati coinvolti. Confrontando le risposte fornite fra un primo questionario, compilato prima dell'attività, e un secondo questionario, completato dopo la costruzione della mappa, sarà possibile verificare l'efficacia dello strumento nel favorire processi di cambiamento alle percezioni degli imprenditori.

CAPITOLO 1

LE DECISIONI DEGLI INDIVIDUI FRA CAMBIAMENTO, RAZIONALITÀ E REALTÀ SOGGETTIVA

1.1 Introduzione

In questo capitolo si affronteranno alcune tematiche utili per comprendere come le imprese moderne siano influenzate da fattori di inerzia organizzativa che impediscono il cambiamento, per poi sviluppare l'argomento concentrandosi sulla dimensione individuale, analizzando il comportamento degli individui nel processo decisionale e le distorsioni che lo caratterizzano.

In particolare, verranno descritti i due modelli di razionalità assoluta e di razionalità limitata, sottolineando che nella realtà gli individui non hanno una capacità illimitata di elaborazione delle informazioni, ma operano scelte soddisfacenti, coerenti con le loro preferenze e con i loro schemi mentali.

Verranno ripresi alcuni concetti ed esperimenti di psicologia cognitiva, come l'effetto framing e l'effetto priming, che evidenziano i limiti cognitivi e le distorsioni che colpiscono le persone nell'affrontare problemi decisionali, determinando scelte errate e contrastanti.

Infine, si spiegheranno i concetti di sensemaking (costruzione di significato) e di enactment (costruzione della realtà) per mettere in luce come gli individui, e quindi gli imprenditori, affrontano una realtà che non è oggettiva, ma soggettiva. Ognuno osserva la realtà con una determinata prospettiva, costruisce la propria realtà e agisce sulla base delle proprie percezioni, restando ancorato al proprio modello mentale.

1.2 Resistenze al cambiamento a livello organizzativo

Uno dei problemi principali delle imprese moderne è rappresentato dall'incapacità di cambiare e di tenere un tasso di evoluzione pari a quello del settore di riferimento.

Fra i diversi motivi che spiegano questa incapacità, rientra il ruolo dei temi strategici: Miller (1993), in particolare, pone l'enfasi sulla semplicità di questi temi.

Secondo l'autore, un'impresa con temi strategici semplici e ben definiti, con forte coerenza interna, ha semplicità in senso positivo: l'impresa e le persone che vi lavorano conoscono chiaramente la visione e la direzione verso cui muoversi, condividono la politica aziendale e collaborano intensamente, garantendo così un elevato impegno nell'attività, al fine di raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Se però da un lato la semplicità offre questi vantaggi, per contro, come detto, può rappresentare una minaccia al cambiamento: focalizzarsi su una singola visione strategica, se inizialmente può costituire una possibile fonte di successo per l'impresa, nel lungo periodo rischia di impedire anche la semplice considerazione di pareri e opinioni diverse e contrastanti da quelle fissate in azienda, fossilizzando l'impresa sull'iniziale visione prestabilita.

Se poi si tratta di un'impresa di successo, quest'ultima cercherà di rafforzare le funzioni, le capacità e le attività necessarie per re-implementare la strategia adottata, focalizzando la gestione sugli stessi obiettivi che rimangono stabili, rendendo l'impresa stessa resistente ai cambiamenti.

Il problema di fondo è dato dal bilanciamento fra coerenza interna e congruenza esterna: se da un lato le imprese di successo di oggi tendono a rimanere stabili, rafforzando la coerenza interna e la cultura aziendale, dall'altro lato l'ambiente esterno cambia molto rapidamente e le imprese non riescono a tenerne il passo di evoluzione. Col passare del tempo, si forma così un gap talmente ampio che rischia di compromettere la permanenza stessa dell'impresa nel mercato, rendendo così necessario un cambiamento rivoluzionario, che comporta la modifica radicale di tutti gli elementi dell'impresa.

Ulteriori fattori che incidono sulla resistenza al cambiamento sono rappresentati dai fattori di inerzia organizzativa tra cui: *investimenti fissi* che, anche se infruttiferi, risultano di difficile dismissione una volta che sono state impegnate le risorse; *fattori psicologici* come l'incertezza del cambiamento, che crea nelle persone uno stato di ansia e insicurezza; il *sistema di credenze*, che racchiude i comportamenti da tenere in azienda, i valori su cui credere e che influiscono sulle decisioni e sulle azioni intraprese; la *cultura del potere*, in base alla quale chi oggi è ai vertici aziendali tenderà a resistere al cambiamento del potere per salvaguardare la propria posizione.

Proseguendo nell'analisi dei fattori che spiegano le difficoltà nell'attuare un cambiamento strategico, oltre alle spiegazioni tradizionali che si focalizzano sulla volontà dei membri di mantenere le relazioni di potere e sulle barriere strutturali che ostacolano il cambiamento, occorre considerare le relazioni fra identità, conoscenza e pratiche organizzative.

Nag, Corley e Gioia (2007), analizzando il fallimento del cambiamento strategico di un'organizzazione fortemente orientata alla tecnologia, hanno evidenziato questi nuovi aspetti, che fino ad ora erano stati trascurati, dimostrando come il mancato cambiamento sia spesso determinato dal modo con cui conoscenza e identità sono fissati nelle pratiche aziendali. In particolare hanno sottolineato come questi concetti siano tra loro legati: il modo con cui i membri utilizzano la conoscenza nelle pratiche lavorative influenza, ed è influenzato, dalla concezione che quest'ultimi hanno della loro organizzazione (identità). La conoscenza, infatti, non è considerata come un dato oggettivo a sé stante, ma un fenomeno dinamico che si manifesta nella pratica attraverso le attività quotidiane svolte dai membri dell'organizzazione.

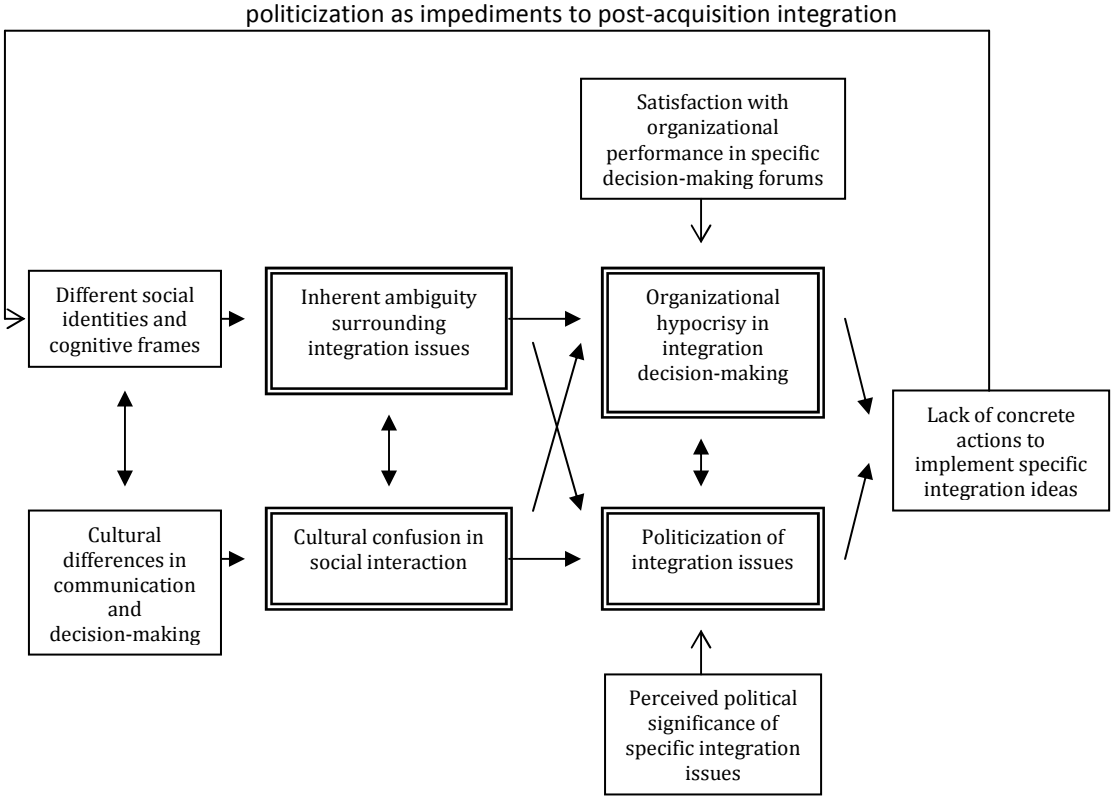
Queste relazioni aiutano a spiegare i motivi delle resistenze al cambiamento: nel momento in cui si tenta di modificare le pratiche organizzative, le relazioni di potere esistenti vengono messe in discussione. I membri cercano di preservare la loro concezione di identità organizzativa, creando una serie di deterrenti al cambiamento che diventano sempre più forti mano a mano che si cerca di imporre il cambiamento desiderato. La stessa situazione si verifica nel tentativo di cambiare l'identità dell'organizzazione, che

provoca nei membri la volontà di preservare il modo con cui la conoscenza è utilizzata nella pratica, mantenendo le relazioni di potere esistenti e creando ulteriori deterrenti al cambiamento che, come visto in precedenza, vengono rafforzati nel momento in cui si cerca di imporlo con insistenza. Il risultato di questi processi circolari è di compromettere il cambiamento o, nella migliore delle ipotesi, di dar vita ad un cambiamento costruttivo con un adattamento graduale alle nuove pratiche richieste.

Vaara (2003), analizzando un'operazione di acquisizione di società, identifica quattro possibili fattori che aiutano a comprendere la mancanza di integrazione e, dunque, le resistenze al cambiamento che si verificano in queste situazioni.

Tali impedimenti, tra loro collegati (figura 1), sono rappresentati dall'ambiguità riguardante il tema dell'integrazione; dalla confusione culturale che caratterizza le relazioni sociali e la comunicazione; dall'ipocrisia a livello organizzativo nelle decisioni prese in tema di integrazione; dalla politicizzazione del tema dell'integrazione.

Figura 1: Inherent ambiguity, cultural confusion, organizational hypocrisy and issue politicization as impediments to post-acquisition integration



Fonte: Vaara, E., 2003 (pag. 888)

Un’operazione di acquisizione mette assieme persone provenienti da realtà diverse, che possiedono una propria identità sociale ed interpretano la situazione in modo differente. La natura stessa dell’operazione può risultare ambigua: le attività acquisite possono essere viste come parte integrante e permanente dell’organizzazione o come semplice investimento, che può essere ceduto nel momento in cui dovesse presentarsi l’opportunità.

Ognuno vede l’operazione dalla propria prospettiva, per cui le unità acquisite la concepiscono come un’occasione per espandersi mantenendo la propria autonomia e identità, mentre la società che acquisisce vede in quest’operazione un potenziale canale di vendita per i propri prodotti da sfruttare. Queste differenti visioni sono spesso legate anche alla diversa nazionalità dei soggetti coinvolti, causando delle resistenze al cambiamento che dipendono dalla volontà di difendere i propri prodotti, nutrendo dubbi e perplessità su quelli altrui.

Inoltre, le discussioni tra le parti sono spesso caratterizzate da mancanza di chiarezza e incomprensioni (ciò che l’autore identifica come confusione culturale), causate da problemi di comunicazione talvolta dovuti alla diversità della lingua d’origine dei soggetti coinvolti e alla diversa cultura relativa alle pratiche di lavoro adottate.

Ciò che caratterizza le organizzazioni durante queste fasi di cambiamento strategico è l’ipocrisia, determinata dalla mancata attuazione dei piani disegnati per promuovere l’integrazione e favorire il cambiamento a livello organizzativo, evidenziando una mancanza di coerenza tra quanto promesso e quanto in realtà realizzato. Se, da un lato, si crea un forte consenso sulla necessità di ottenere cooperazione, integrazione, sinergie e trasferimento di conoscenza tra le parti, dall’altro questi concetti non sono poi seguiti da azioni concrete, restando così inattuati. Nella maggior parte dei casi, infatti, il cambiamento viene accettato solo nel momento in cui la situazione diventa drammatica e non si prospetta nessun’altra soluzione possibile.

Questo aspetto si spiega anche con le questioni politiche che subentrano in queste circostanze, in base alle quali ognuno cerca di difendere i propri interessi e la propria posizione ostacolando il cambiamento e intensificando le

divisioni interne ed il confronto fra le parti, rendendo difficile il raggiungimento di un consenso interno sugli argomenti chiave.

Ancora, tra i fattori che contribuiscono a spiegare l'inerzia organizzativa, rientra l'incapacità di valutare la direzione del cambiamento in condizioni di ambiguità e incertezza.

Per comprendere tale aspetto è utile introdurre il concetto di *cognitive frame*, utilizzato da Goffman (1974), in base al quale gli individui possiedono diversi schemi interpretativi con cui attribuiscono un senso alle informazioni ambigue provenienti dall'ambiente, influenzando il modo con cui osservano la realtà e le relative scelte adottate nelle varie circostanze.

Partendo da questo aspetto, Kaplan S. (2008), attraverso il modello del "framing contests", spiega le dinamiche organizzative ed il processo dinamico di costruzione di significato che determinano le scelte strategiche.

Considerando che un'organizzazione è caratterizzata dalla presenza di una pluralità di individui con diversi frames cognitivi, il modello aiuta a comprendere come gli attori cercano di far prevalere il loro schema interpretativo nell'organizzazione.

Tali frames provengono principalmente dalla storia di ciascun individuo, come la formazione ricevuta, il percorso di carriera intrapreso, la posizione gerarchica nell'organizzazione, che generano un insieme di conoscenze che incidono sul modo con cui l'individuo interpreta la realtà.

Partendo da questa molteplicità di frames, con diverso grado iniziale di condivisione, inizia un processo di interazioni più o meno intenso con cui gli individui cercano di imporre il loro schema interpretativo. Si formano così diverse coalizioni, che mirano a difendere determinati interessi e a convincere gli altri membri sulla credibilità e validità della propria visione, indebolendo allo stesso tempo le visioni contrastanti, in modo da ottenere il maggior consenso possibile, con l'obiettivo di influire sulle decisioni dell'organizzazione.

Se tale processo va a buon fine, si riesce ad imporre il proprio frame nell'organizzazione, ottenendo così una visione comune su cui poi si basa la decisione finale, rispondendo attivamente alla situazione di incertezza. Diversamente, nel caso in cui non si riesca a far prevalere un determinato

frame sugli altri, la situazione rimane irrisolta, determinando un'inerzia che impedisce l'assunzione di una scelta strategica e il relativo cambiamento a livello organizzativo. Tale inerzia può dipendere anche dalla permanenza di un frame già esistente, che si consolida nell'organizzazione impedendo di rispondere adeguatamente ai cambiamenti ambientali.

Dopo aver chiarito i fattori che determinano l'inerzia al cambiamento a livello organizzativo, nei prossimi paragrafi verrà affrontato l'argomento a livello individuale. Saranno trattati diversi argomenti, tra cui il processo decisionale, le distorsioni che lo caratterizzano e il concetto di realtà costruita, coerentemente con l'analisi che verrà affrontata nel quarto capitolo riguardante aziende di piccole dimensioni, in cui a prevalere sono i fattori umani.
Occorre, però, fin da subito tenere in considerazione che il piccolo imprenditore non è isolato dal contesto di riferimento, ma si confronta con la realtà e, in qualche misura, è soggetto a dinamiche di influenza. Un esempio di questo aspetto è rappresentato dal modello mentale, che, come vedremo, influisce il modo con cui ciascun imprenditore osserva la realtà, impedendo il cambiamento delle sue percezioni.

1.3 Il processo decisionale individuale

Nella vita quotidiana, ciascun soggetto si trova nella situazione di dover prendere decisioni, ponendo fine ad uno stato di incertezza derivante dalla presenza di diverse alternative, determinando così le azioni da intraprendere al fine di raggiungere i propri obiettivi.

Questa situazione è caratteristica del modello di razionalità limitata, definito da Simon, che si contrappone al modello classico della razionalità perfetta (von Neumann e Morgenstern, 1947).

1.3.1 Razionalità assoluta

In base al modello di razionalità assoluta, il termine razionalità si riferisce al comportamento individuale attraverso il quale il soggetto sceglie l'alternativa migliore, massimizzando il risultato rispetto alle sue preferenze (Vriend 1996).

Si tratta dell'immagine dell'*homo oeconomicus* usata dalle scienze economiche per rappresentare la persona umana, che viene descritta come "soggetto autonomo orientato esclusivamente alla massimizzazione dei propri redditi e della propria ricchezza e sempre in grado di valutare razionalmente le proprie scelte"[1].

Le assunzioni che stanno alla base di questo filone sono le seguenti:

- la realtà è un dato oggettivo per cui è perfettamente chiaro il problema da affrontare e l'obiettivo da ottimizzare;
- tutte le informazioni relative alle possibili scelte alternative sono immediatamente e gratuitamente a disposizione;
- tutti i possibili stati futuri del mondo sono perfettamente conoscibili, per cui l'individuo conosce perfettamente le conseguenze di ciascuna alternativa;
- tutte le alternative sono tra loro confrontabili;
- il decisore è unico e agisce in modo isolato;
- la persona sceglie l'alternativa migliore che massimizza la sua funzione di utilità (scelta ottima).

Come si può notare, secondo questo modello impiegato negli studi neoclassici, l'ambiente in cui il decisore opera per affrontare le scelte è privo d'incertezza e complessità.

In questo contesto certo, perfettamente conoscibile e con preferenze date e stabili, il processo decisionale risulta semplificato e di facile attuazione. Esso è scomposto in una serie di fasi ben distinte che riguardano la definizione del problema, la ricerca e la valutazione delle alternative e la scelta ottima (figura 2).

[1] Santesso, E., *Lezioni di economia aziendale*, Milano: Giuffrè 2010, p.18.

Alla prima fase di definizione del problema non viene data molta importanza perché l'individuo, poiché la realtà è oggettiva e perfettamente conoscibile, riesce ad identificare con certezza le situazioni problematiche da risolvere. Inoltre, nella seconda fase di ricerca di alternative, il decisore considera ogni situazione possibile e, grazie alla sua illimitata capacità di elaborazione delle informazioni, riesce a calcolare tutte le conseguenze di ciascuna opzione alternativa possibile, determinando così la scelta ottima che massimizza la sua funzione di utilità.

Figura 2: le fasi del processo decisionale nel modello della razionalità assoluta

La realtà però è ben diversa dal modello appena descritto. Fra gli autori che mettono in discussione la logica della razionalità assoluta è soprattutto Simon (1955, 1957) a criticare maggiormente il modello e a proporre un nuovo schema di riferimento.

Secondo l'autore esiste una discrepanza fra le ipotesi che stanno alla base del modello precedente ed il comportamento umano osservato nella realtà.

Infatti, l'ambiente in cui l'individuo si trova ad agire è complesso e caratterizzato da incertezza e il problema da affrontare, assieme all'obiettivo da ottimizzare, non sono sempre chiari. Gli individui non possiedono tutte le informazioni disponibili immediatamente e gratuitamente, ma soltanto informazioni

incomplete la cui acquisizione comporta costi. Inoltre, non conoscono tutte le alternative e le conseguenze di ciascuna di esse, per cui la scelta che prenderanno non sarà ottima, ma soddisfacente.

Nella realtà, infine, il decisore non è mai unico e isolato ma si deve confrontare con il resto della società umana e spesso è influenzato dalle preferenze degli altri individui. Nel prendere decisioni, a differenza del modello di razionalità assoluta in cui è spinto ad agire esclusivamente per raggiungere i propri interessi materiali (comportamento egoistico), è spinto anche da comportamenti altruistici che consentono di perseguire il bene comune della società, come ad esempio condizioni di vita soddisfacenti e relazioni sociali stabili, che gli permettono di stare bene con gli altri e di sentirsi parte integrante della società in cui vive, potendo contare sull'aiuto delle altre persone.

1.3.2 Razionalità limitata

Nel modello di razionalità limitata non si fa dunque riferimento alla figura dell'homo oeconomicus, ma si considera la persona umana nella sua complessità, comprendendo un senso più ampio di benessere individuale, che non prevede soltanto il soddisfacimento d'interessi materiali, ma anche di bisogni di socialità, di relazione, di fiducia reciproca e di equità.

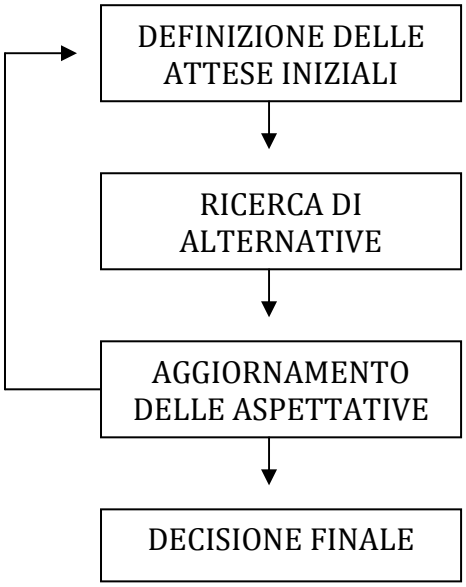
Simon (1972) propone, quindi, un nuovo modello di processo decisionale, definito "bounded rationality", nel quale il decisore sceglie la soluzione che soddisfa la propria funzione di utilità, che varia in base alle aspirazioni, ai valori e agli obiettivi che si pone. Le scelte, in questo modello, derivano da processi decisionali iterativi e sequenziali, che sono ripetuti fino a quando il decisore individua una scelta ritenuta soddisfacente.

In questo processo, così come riportato in figura 3, il decisore, nel momento in cui avverte un bisogno, definisce un certo insieme di attese iniziali che devono essere soddisfatte. Per soddisfare tali attese, inizia ad effettuare una prima ricerca esplorativa delle possibili soluzioni adottabili ed è qui che comincia il processo iterativo: dopo aver esaminato e valutato una possibile soluzione, la confronta con le attese iniziali ottenendo un risultato inferiore o

superiore alle aspettative stesse. Sulla base di questo confronto, comincia a rivedere le proprie attese verso l'alto o verso il basso e inizia così un processo di aggiustamento di tali aspettative, che comporta una nuova fase di ricerca di soluzioni, coerenti con le nuove aspettative determinate.

Questa valutazione sequenziale e iterativa prosegue determinando una continua modifica di attese e la ricerca di ulteriori alternative, fino a quando il decisore ritiene troppo costosa la continuazione della ricerca o nel caso in cui ritiene soddisfacente la soluzione trovata.

Figura 3: le fasi del processo decisionale nel modello della razionalità limitata



Fonte: Santesso, E., 2010 (pag. 30)

La ricerca di ulteriori informazioni, al fine di prendere la decisione soddisfacente, dipende da valutazioni soggettive dell'individuo stesso, dalle sue percezioni, dal modo con cui interpreta la realtà, rendendo tale processo personale e soggettivo.

Come accennato in precedenza, questo modello prevede una sorta di ciclo di retroazione nel processo decisionale: anche successivamente all'attuazione della scelta, l'individuo può tornare alla ricerca di ulteriori informazioni e di alternative.

Tale processo può essere spiegato dal fatto che il decisore, data la sua limitata capacità di elaborazione ed il tempo ed il costo necessari per la ricerca di ulteriori alternative, non considera tutte le opzioni possibili, ma opera in maniera sequenziale. Così facendo, adotta la prima alternativa che ritiene in quel momento soddisfacente, rischiando di tralasciarne altre di migliori, che non vengono nemmeno prese in considerazione. In questo modo, nel momento in cui la soluzione adottata non risulta pienamente soddisfacente, torna alla ricerca di un'alternativa migliore che rientri nelle nuove attese determinate dall'esperienza passata.

In questo processo, le scelte intraprese dagli individui sono chiaramente determinate dai gusti personali e dalle preferenze, che sono influenzate non solo dalle caratteristiche dei beni necessari per soddisfare i loro bisogni, ma anche dal capitale personale e dal capitale sociale. Per capitale personale s'intende il bagaglio di esperienze passate, accumulate dall'individuo nel tempo, riferite ad acquisti, consumi e abitudini che incidono sulle decisioni presenti e future. Il capitale sociale si riferisce al concetto, già espresso precedentemente, in base al quale l'individuo non è unico e isolato, ma si confronta con il resto della società umana: nelle decisioni sarà quindi influenzato dal comportamento delle altre persone, dalle loro scelte e dai loro giudizi.

Proprio perché gli individui non agiscono soltanto come singole persone, ma operano all'interno di organizzazioni composte da diversi individui, in cui la decisione deve essere condivisa fra i diversi membri, occorre tornare ai processi decisionali collettivi, che possono essere spiegati dal garbage can model (Cohen, Michael D., James G. March, Johan P. Olsen, 1972). Innanzitutto nella realtà le organizzazioni, data la complessità ambientale, si trovano a dover affrontare un numero di problemi talmente elevato che spesso non riescono a risolvere per mancanza di tempo.

Affrontare un problema, molto spesso, significa tralasciare la risoluzione di un altro problema. Per questo motivo si dice che le decisioni sono in concorrenza tra loro e ciò è dovuto al costo delle decisioni stesse, sia in termini di tempo ed energie, sia in termini di impiego di risorse scarse.

Per cui, affinché un problema sia risolto, non è sufficiente trovare una buona soluzione, ma occorre creare le condizioni ideali necessarie per prendere una decisione, ossia ciò che nel modello del garbage can viene definito come occasione di decisione. Con questo termine si indicano i contesti in cui si prendono decisioni, che richiedono la presenza congiunta di un problema, di soluzioni e di persone incaricate di decidere. Inoltre il problema è affrontato solo se viene percepito come prioritario dai soggetti che devono decidere, per cui è necessario far percepire alle altre persone la criticità del problema che si vuole risolvere, a discapito degli altri problemi che, anche se più importanti, non vengono presi in considerazione.

Oltre alla conseguente complessità del processo decisionale determinata dalla partecipazione dell'individuo alla vita sociale, che, come visto, determina la condivisione della decisione all'interno delle organizzazioni, un ulteriore elemento che complica le decisioni è determinato dalla contemporanea partecipazione dell'individuo a diversi gruppi (ad esempio famiglia, impresa, associazione sportiva), a cui fanno riferimento diverse aspettative di comportamento, i cosiddetti ruoli, che spesso comportano tensioni dovute all'incompatibilità dei ruoli stessi.

I modelli di razionalità qui descritti sono utili per ribadire ancora una volta come l'individuo si trovi a dover affrontare una realtà complessa e a prendere decisioni basandosi sul proprio sistema di credenze e sulla propria visione soggettiva della realtà.

Nei paragrafi successivi si chiariranno alcuni concetti provenienti dalla psicologia cognitiva, che contribuiscono a spiegare come i processi cognitivi influenzano lo svolgimento del processo decisionale, determinando una serie di distorsioni che evidenziano come le scelte siano influenzate dalle percezioni soggettive di ciascun individuo.

1.4 Distorsioni nel processo decisionale

Una prima considerazione da fare riguarda i limiti cognitivi e di elaborazione delle informazioni che, come abbiamo visto, colpiscono gli individui nel

momento in cui devono prendere una decisione. Essi sono, infatti, soggetti a limiti strutturali nei loro processi mentali e ciò determina una limitata capacità di trattare le informazioni disponibili.
Per evidenziare tali limiti sono stati svolti, nel corso degli anni, vari esperimenti di psicologia cognitiva in cui gli individui sono stati sottoposti a situazioni di scelta reale e i cui risultati hanno evidenziato comportamenti diversi da quelli attesi, o comunque contrastanti con un comportamento razionale.

Prima di analizzare questi limiti, è utile notare, come vedremo nel prossimo paragrafo, come le scelte siano spesso influenzate dal ricordo di eventi passati, rievocati poiché riferiti ad azioni simili compiute nel passato. Tale ricordo è però spesso offuscato e influenzato esclusivamente dall'esito delle azioni passate, tralasciando le particolari condizioni del contesto in cui queste azioni erano state prese. In tal modo il ricordo è recuperato in modo distorto e fornisce un'informazione falsa o comunque fuorviante al soggetto che deve prendere una decisione.

1.4.1 L'avversione alle perdite

Un'interessante distorsione nel processo decisionale si verifica a causa dell'avversione alle perdite che colpisce gli individui, in base alla quale gli effetti derivanti dalle perdite risultano ai nostri occhi più rilevanti dei corrispondenti guadagni. Tale fenomeno comporta, nel caso di scelta fra diverse alternative, una maggiore propensione al rischio in caso di perdita.

Per comprendere questa distorsione richiamo l'esperimento svolto da Kahneman e Tversky (1974), i quali sottoposero ad un gruppo di 150 persone il compito di scegliere tra la seguente coppia di decisioni alternative:

Decisione 1: scegliere tra:

A. una vincita certa di 240 dollari;

B. 25% di probabilità di vincere 1.000 dollari e 75% di probabilità di non vincere nulla.

Decisione 2: scegliere tra:

C. una perdita certa di 750 dollari;

D. 75% di probabilità di perdere 1.000 dollari e 25% di probabilità di non perdere nulla.

L'esito dell'esperimento portò i seguenti risultati:

Decisione 1: A. 84% e B. 16%

Decisione 2: C. 13% e D. 87%

Come si può vedere dai risultati, nella prima decisione la maggioranza delle persone sceglie l'alternativa A, preferendo la vincita certa e sicura, rispetto all'alternativa B caratterizzata da incertezza, che prevede soltanto una bassa probabilità di vincita. In questo caso le persone sono dunque contrarie al rischio e preferiscono la prospettiva certa a quella incerta.

I risultati si capovolgono nella seconda decisione in cui prevale l'alternativa D: le persone, in caso di perdita, preferiscono l'alternativa rischiosa a quella certa, denotando una maggiore propensione al rischio. Tale atteggiamento è spiegato dal fatto che gli individui percepiscono maggiormente gli effetti derivanti dalle perdite rispetto ai corrispondenti guadagni.

Questo fenomeno determina, dunque, una distorsione nella decisione: nel caso descritto, infatti, nella prima decisione un decisore perfettamente razionale avrebbe preferito l'alternativa B in cui il guadagno medio atteso è di 250 dollari (superiore ai 240 dollari della vincita certa) e nella seconda decisione avrebbe dovuto essere indifferente, poiché la perdita media attesa nell'alternativa D è di 750 dollari, pari alla perdita certa dell'alternativa C.

1.4.2 L'avversione all'ambiguità

Oltre a quest'avversione al rischio, gli individui sono avversi anche all'ambiguità generata dalla carenza di informazioni disponibili sulla probabilità che si verifichi un determinato evento. Tale fenomeno può essere spiegato dall'esperimento definito "il paradosso di Ellsberg"[2], che dimostra come gli individui spesso prendano decisioni contraddittorie fra loro.

[2] Ellsberg, D., *Risk, Ambiguity, and the Savage Axiom*, 1961

Ellsberg sottopose ad un gruppo di economisti e teorici delle decisioni il seguente problema: da un'urna contenente 90 biglie, delle quali 30 di colore rosso e le rimanenti 60 di colore giallo e nero (senza sapere in quale proporzione), bisogna estrarre una biglia. Ai partecipanti viene chiesto di scegliere tra le seguenti due opzioni: nell'opzione 1 si vince un premio pari a 100 nel caso in cui la biglia estratta è di colore rosso; nell'opzione 2 si vince un premio pari a 100 nel caso in cui la biglia estratta è di colore nero.

Schematicamente:

	Rosso	Nero	Giallo	Probabilità
Opzione 1	100	0	0	30/90
Opzione 2	0	100	0	?

La maggioranza dei partecipanti, in questo primo problema, sceglie l'opzione 1, in cui ci sono 30 possibilità su 90 di vincere rispetto all'opzione 2, nella quale non si può sapere esattamente la probabilità di successo, dato che non si conosce la proporzione fra biglie di colore nero e biglie di colore giallo. All'alternativa rischiosa viene dunque preferita l'alternativa più sicura.

Ai partecipanti è poi presentata una seconda scelta, relativa al medesimo problema, in cui bisogna scegliere fra le seguenti opzioni: nell'opzione 3 si vince 100 nel caso in cui la biglia estratta è di colore rosso o giallo, mentre nell'opzione 4 si vince 100 in caso di biglia di colore nero o giallo.

Schematicamente:

	Rosso	Nero	Giallo	Probabilità
Opzione 3	100	0	100	?
Opzione 4	0	100	100	60/90

In questo caso, con argomentazioni del tutto simili a quelle del problema precedente, la maggioranza dei partecipanti sceglie l'opzione 4, che prevede 60 probabilità su 90 di vincere, rispetto all'opzione 3 dove la probabilità di successo non può essere determinata con certezza.

Da questi risultati emerge la distorsione che colpisce gli individui quando si trovano ad affrontare una decisione in mancanza d'informazioni sulla probabilità che si verifichino determinati eventi.

Come si può notare, infatti, nel primo problema si preferisce l'opzione 1, poiché si ritiene più probabile che venga estratta una biglia rossa. Nel secondo problema si preferisce invece l'opzione 4 perché si ritiene più probabile l'evento nero o giallo, ma ciò contraddice la valutazione espressa nel primo problema. Le due decisioni sono tra loro in contrasto: se si ritiene più probabile l'estrazione della biglia rossa (opzione 1), perché poi nel secondo problema si sceglie l'opzione 4 che non prevede alcuna possibilità di estrarre una biglia rossa? Tale risultato dimostra che gli individui, che si trovano di fronte ad una situazione incerta, adottano la soluzione che offre loro maggiore certezza e affidabilità, evidenziando, oltre ad un'avversione al rischio, un'avversione all'ambiguità che determina l'assunzione di decisioni contrastanti.

1.4.3 Il principio di disponibilità

È stato dimostrato in vari esperimenti che in condizioni di scelta caratterizzate da incertezza, in cui viene chiesto di valutare la probabilità di un evento incerto, gli individui fanno riferimento alle proprie credenze e ai propri principi logici e deduttivi (euristici), che permettono loro di semplificare la situazione per giungere così ad una soluzione. Tali semplificazioni conducono, però, ad errori sistematici, che spingono gli individui ad intraprendere scelte sbagliate, evidenziando la limitata razionalità con cui agiscono.

Per esempio, alla richiesta di valutare la probabilità di un evento, le persone si affidano alla facilità con cui quel determinato evento, che si è verificato in passato, è richiamato nella loro mente[3] . Questo principio di disponibilità induce, ad esempio, a valutare il rischio di un attacco di cuore fra le persone di mezza età richiamando alla mente ogni caso riscontrato tra i propri conoscenti.

---

[3] Kahneman, D., Tversky, A., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, New Series, Vol. 185, No. 4157, 1974

Tuttavia, se da un lato questo principio fornisce indicazioni utili nel formulare tali previsioni, dall'altro lato, induce a sopravvalutare le probabilità degli eventi facilmente ritrovabili rispetto a quelli che risultano meno recuperabili: quando l'ampiezza di una classe è giudicata dalla disponibilità di esempi, una classe i cui esempi sono facilmente recuperabili apparirà più numerosa rispetto ad una classe della stessa frequenza, i cui esempi sono meno recuperabili.

Una semplice dimostrazione di questo effetto è data dall'esperimento con cui è stato chiesto di stabilire se è più probabile che, estraendo una parola da un testo inglese, questa inizi con la lettera "r", o che la "r" sia la terza lettera della parola. Gli individui affrontano il problema richiamando mentalmente le parole che iniziano con la lettera "r" e le parole che la contengono come terza posizione, attribuendo così la probabilità sulla base della facilità con cui i due tipi di casi vengono ritrovati.

Poiché, di norma, è più facile ricercare le parole dalla loro lettera iniziale piuttosto che dalla loro terza lettera, la maggior parte delle persone pensa che le parole che iniziano per "r" siano più numerose rispetto a quelle in cui la consonante si trova nella terza posizione e ne attribuiscono quindi una probabilità più elevata, anche se ciò conduce ad un errore di valutazione, poiché, in realtà, sono più frequenti le parole in cui la consonante si trova nella terza posizione, rispetto alle parole che iniziano con tale consonante.

1.4.4 L'effetto ancoraggio

Quando agli individui viene chiesto di formulare stime, spesso partono da un valore iniziale che viene poi aggiustato per giungere ad una risposta finale. Questo valore iniziale può essere dato dalla formulazione del problema di riferimento o può derivare da un primo calcolo parziale.

In entrambi i casi, l'aggiustamento non è sufficiente e la risposta finale è orientata al valore iniziale. Tale fenomeno è detto effetto ancoraggio e può essere spiegato attraverso il seguente esperimento[4]: a diversi gruppi di persone

[4] Kahneman, D., Tversky, A., *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Science, New Series, Vol. 185, No. 4157, 1974, p.1128.

è chiesto di stimare la percentuale di stati africani aderenti all'ONU. Ad ogni gruppo viene assegnato un numero casuale, compreso fra 0 e 100, facendo girare una "ruota della fortuna" e viene chiesto di indicare se tale numero è più alto o più basso del numero di stati africani aderenti all'ONU. Successivamente è chiesto di stimare il numero di questi stati partendo dal numero assegnato.

I risultati di questo esperimento dimostrano come i numeri casuali, fissati inizialmente ai diversi gruppi, influenzano in maniera rilevante la stima realizzata: ad esempio i gruppi ai quali sono assegnati come numeri iniziali 10 e 45, esprimono una stima mediana di stati africani nell'ONU pari a 25 e 65.

Ciò dimostra come gli individui, nel valutare un determinato evento, rimangono ancorati al valore iniziale che viene loro fornito, evidenziando ancora una volta la limitata razionalità con cui prendono le decisioni.

1.4.5 L'effetto framing

Proseguendo nell'analisi delle distorsioni del processo decisionale bisogna considerare l'effetto framing, ossia la situazione in cui il decisore è influenzato dal modo con cui un determinato problema viene presentato.

È stato dimostrato che le decisioni, oltre che dalle caratteristiche personali degli individui, dalle loro abitudini e dalle norme di comportamento, sono influenzate anche dalla formulazione del problema. Nei vari esperimenti provenienti dalla letteratura, infatti, è stato dimostrato che, presentando lo stesso problema con modalità differenti, le risposte cambiano e dipendono proprio dal modo in cui tali problemi sono formulati, dal fatto che sia richiesto di ragionare in certi termini piuttosto che in altri.

Viene dunque messo in discussione il principio della scelta razionale, in base al quale le preferenze del decisore non dovrebbero cambiare in seguito alla variazione del "frame" con cui un problema è presentato. Per cogliere meglio questo effetto si consideri il seguente esempio di Kahneman e Tverky[5]: a due gruppi di persone viene presentato, con una diversa prospettiva, il

---

[5] Kahneman, D., Tversky, A., *The Framing of Decisions and the Psychology of Chioce*, Science, New Series, Vol. 211, No. 4481, 1981, p. 453.

medesimo problema. La situazione di partenza è la seguente: una rara epidemia provocherà, secondo le previsioni, la morte certa di 600 persone.

Al primo gruppo è descritta la seguente soluzione. Per contrastare la malattia, sono proposti due piani d'intervento alternativi che determineranno questi effetti:

Piano A: si salveranno 200 persone;

Piano B: c'è 1/3 di probabilità che si salvino 600 persone e 2/3 di probabilità che non si salvi nessuno.

In questo problema, il 72% degli individui sceglie il piano A, mentre il 28% sceglie il piano B, confermando il principio di avversione al rischio evidenziato in precedenza.

Al secondo gruppo d'individui è sottoposto lo stesso problema, modificando la prospettiva degli effetti dei due piani alternativi, che però in termini di risultati rimangono equivalenti al primo problema. I due piani alternativi sono:

Piano C: moriranno 400 persone;

Piano D: c'è 1/3 di probabilità che non muoia nessuno e 2/3 di probabilità che muoiano 600 persone.

In questo caso il 78% dei partecipanti sceglie l'opzione rischiosa prevista dal piano D, mentre il 22% sceglie il piano C.

L'esperimento dimostra come il modo con cui è formulato il problema (effetto frame) incide sulle decisioni finali. Gli individui tendono ad essere avversi al rischio in caso di problemi descritti con un'accezione positiva (positive frame), come nel primo problema in cui i risultati sono descritti dal numero di vite salvate, e propensi al rischio nel caso in cui il problema venga presentato con una prospettiva negativa (negative frame), come nel secondo caso dove si ragiona in termini di numero di vite perse.

Come si può notare, infatti, il solo fatto di descrivere la situazione secondo due prospettive diverse comporta un capovolgimento nelle scelte degli individui. I due problemi rispecchiano le stesse soluzioni (il piano A ha gli stessi effetti del piano C, così come il piano B e il piano D sono equivalenti), ma sono percepiti in maniera differente dai soggetti, determinando così una distorsione nel processo decisionale. La preferenza di un decisore razionale, in questo caso,

non sarebbe dovuta cambiare in relazione al diverso modo con cui il problema veniva presentato.

1.4.6 L'effetto priming

Collegato all'effetto framing, un altro effetto che spiega le distorsioni che caratterizzano il processo decisionale, alterando i giudizi, le scelte e le azioni degli individui, è il priming.

Con questo termine si fa riferimento alle situazioni in cui agli individui viene fornito un determinato stimolo, che, inconsapevolmente, influenza poi le risposte ad uno stimolo successivo.

A seconda delle circostanze, il priming può essere positivo o negativo: in caso di priming positivo si riscontra un miglioramento nello svolgimento dei compiti assegnati (come la riduzione del tempo necessario per trovare la soluzione di un problema), mentre in caso di priming negativo si ha una riduzione di efficienza nell'attività oggetto di indagine (come una reazione ritardata ad uno stimolo).

Questi effetti sono stati riscontrati da numerosi esperimenti svolti in ambiti diversi, dimostrando che gli individui, nello svolgimento di azioni, attivano particolari associazioni o rappresentazioni mentali che richiamano la situazione dello stimolo iniziale, alterando così le decisioni prese.

Ad esempio, in un noto esperimento (Bargh, Chen e Burrows, 1996), ad alcuni partecipanti fu affidato il compito di decifrare una serie di parole riferite allo stereotipo della persona anziana, mentre ad altri il compito di decifrare parole non legate a tale stereotipo. A questo punto, dopo aver comunicato la fine dell'esperimento, si calcolò il tempo necessario che i partecipanti impiegarono nel percorrere un corridoio e raggiungere un ascensore.

I risultati mostrarono che gli individui sottoposti a concetti di anzianità camminavano più lentamente e impiegavano più tempo rispetto agli altri partecipanti, rispecchiando un atteggiamento consono alla lentezza tipica di una persona anziana.

Tale esperimento dimostra come gli individui siano influenzati nel comportamento dagli stimoli ricevuti; inconsciamente collegano l'azione al concetto presente in memoria, generato dallo stimolo ricevuto, e ne vengono influenzati.

Un altro esempio che coglie questo effetto è quello descritto da Aarts e Dijksterhuis (2003), in cui i partecipanti sottoposti all'immagine di una biblioteca identificarono più velocemente le parole legate al silenzio, rispetto ai partecipanti ai quali era stata presentata l'immagine di una stazione ferroviaria.

Gli esempi presentati in questo paragrafo hanno evidenziato le distorsioni che gli individui, inconsapevolmente, subiscono nel loro processo decisionale e nelle azioni di tutti i giorni. Oltre a queste distorsioni, è utile approfondire altri due concetti relativi alla realtà in cui gli individui agiscono e operano le loro scelte.

1.5 La realtà soggettiva tra sensemaking ed enactment

Data l'elevata complessità ambientale, gli individui, nell'affrontare il processo decisionale, si trovano nella condizione di dover semplificare la realtà e ridurre le informazioni su cui basarsi nel prendere le decisioni. Operano cioè una semplificazione cognitiva costruendo, inconsapevolmente, la realtà stessa.

Questo concetto è ciò che Weick (1969) definisce enactment. Secondo l'autore gli individui "costruiscono, resistemano, individuano e demoliscono molti aspetti oggettivi dell'ambiente che li circonda.. creano le loro limitazioni"[6].

In altri termini, nel momento in cui devono porre fine ad uno stato di incertezza attraverso una decisione, implicitamente compiono una selezione delle informazioni disponibili sulla base delle proprie percezioni dell'ambiente e dei propri schemi mentali, trascurando quegli aspetti della realtà che non ritengono rilevanti. Possiedono quindi un'immagine semplificata della realtà (Simon, 1955).

Si può dunque affermare che questo processo di costruzione dell'ambiente di riferimento ha un impatto nel processo decisionale in primo luogo nella fase

[6] Weick, K., *Sensemaking in Organizations*, 1995

di definizione del problema, attraverso l'operazione di filtraggio appena descritta, e secondariamente nella fase riguardante la ricerca delle alternative possibili, che saranno individuate coerentemente con lo schema cognitivo del decisore.

Vicari e Troilo (1997) affermano che i decisori vedono solo ciò che il loro schema cognitivo permette loro di vedere. Nella ricerca di alternative, sceglieranno quindi soltanto quelle coerenti con la loro visione della realtà.

Oltre ad influenzare la ricerca di alternative, anche le azioni, a loro volta, saranno determinate da questa personale interpretazione del mondo, creata dalle cornici cognitive sulla cui base gli individui attribuiscono determinati significati alla realtà (Orlikowski e Gash 1994).

Accanto a questo processo di enactment della realtà, si sviluppa il cosiddetto sensemaking, che letteralmente significa costruzione di significato.
Per comprendere appieno questo termine occorre citare alcuni autori che hanno fornito diverse definizioni.

Weick (1995) parla di sensemaking come di un "processo continuo di realizzazione della realtà in cui le persone danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e alle loro creazioni"[7].

Louis (1980) lo definisce come un processo di pensiero che utilizza giustificazioni retrospettive per spiegare le sorprese. Secondo l'autrice, gli individui, attraverso delle presupposizioni, formulano previsioni sugli eventi futuri. Nel momento in cui questi eventi, successivamente, non risultano coerenti con le previsioni fatte, subentra il processo di sensemaking con il quale gli individui cercano di dare spiegazioni a queste discrepanze e ad attribuirne un significato.

È ciò che Starbuck e Milliken (1988) definiscono il collocare gli stimoli entro una cornice di riferimento.

Queste definizioni ci fanno capire come il processo decisionale ed ogni azione presa possano essere spiegate dal sensemaking. Gli individui, di fronte

[7] Weick, K., *Sensemaking in Organizations*, 1995

ad una scelta che si rivela errata, cercano di darsi una spiegazione di quanto accaduto e, a posteriori, ne attribuiscono un significato.

Si tratta di una sorta di processo interpretativo in cui le persone cercano di capire quali fattori hanno determinato il fallimento della decisione presa.
L'interpretazione, come sostiene Weick (1995), è dunque una componente del sensemaking. Occorre però tenerle distinte: interpretare significa spiegare qualcosa che esiste già, come comprendere un testo, dare una versione diversa in cui una parola è spiegata con un'altra. Il processo di sensemaking, invece, avviene prima dell'interpretazione in quanto cerca di spiegare come quel testo è stato scritto, da dove proviene, il modo con cui le persone generano ciò che interpretano.

Un esempio riportato da Weick per spiegare il sensemaking si riferisce alla ricerca di Garfinkel (1967) riguardante il processo decisionale delle giurie. Egli sostiene che i giurati, anziché scegliere la pena da attribuire dopo aver analizzato il caso ed aver stabilito il danno e la sua gravità, prima decidono la pena emettendo la sentenza e successivamente ricercano quei fatti che giustificano la pena inflitta. In questo caso i giurati spiegano solo retrospettivamente la loro scelta, cercando di giustificarla attribuendole un significato a posteriori.

Festinger (1957) spiega il processo di sensemaking attraverso la teoria della dissonanza cognitiva in base alla quale le persone, per ridurre lo stato d'ansia determinato dalle scelte che si sono poi rivelate fallimentari, cercano di spiegarle esaltando le caratteristiche positive delle alternative adottate e sottolineando le caratteristiche negative di quelle scartate. Cercano di giustificare la loro scelta ricostruendo la storia che ha portato loro ad intraprendere quella decisione, agendo retrospettivamente e, quindi, partendo dai risultati, ricostruiscono il loro comportamento.

1.5.1 Le proprietà del sensemaking

Per comprendere meglio cos'è il sensemaking analizzo le caratteristiche che gli vengono attribuite in letteratura; viene descritto, infatti, come un processo:

1. fondato sulla costruzione dell'identità;
2. retrospettivo;
3. istitutivo di ambienti sensati;
4. sociale;
5. continuo;
6. centrato su informazioni selezionate;
7. guidato dalla plausibilità più che dall'accuratezza.

Partendo dalla prima caratteristica, Weick sostiene che gli individui, nel processo d'interazione con gli altri, si costruiscono varie identità che variano in base alla situazione e al soggetto con il quale interagiscono.
In determinati contesti mostrano agli altri individui la definizione di sé stessi che ritengono più appropriata e ciò dipende dal fatto che sono influenzati non solo dai giudizi espressi e dalla percezione che gli altri hanno su di loro, ma anche dalla semplice immaginazione che essi stessi hanno del pensiero degli altri su di loro. Il solo fatto di percepire nella mente di una persona un pensiero negativo su di noi, ci fa cambiare atteggiamento.

Questo comportamento si verifica sia nella vita privata sia nel lavoro. Dutton e Dukerich (1991) sostengono che gli individui modificano la loro identità in relazione a come l'organizzazione in cui lavorano è vista e giudicata dagli altri. Di volta in volta tenderanno, quindi, ad associarsi o a dissociarci alle azioni intraprese dall'organizzazione anche sulla base delle opinioni di soggetti esterni, modificando il loro pensiero e ridefinendo l'identità dell'organizzazione stessa.

Continuando con l'analisi delle caratteristiche, come già accennato in precedenza, il sensemaking è un processo retrospettivo, con il quale gli individui cercano di dare un senso agli avvenimenti del passato. Si tratta di un'attenzione rivolta a ciò che è già avvenuto: dal presente rivolgono lo sguardo al passato e, nel fare questo, i ricordi e i significati attribuiti alle esperienze passate sono influenzate dalla situazione di oggi, dai sentimenti e dagli aspetti che influenzano il ricordare.

Per cui questi eventi trascorsi non saranno mai ricordati nello stesso modo in cui sono in realtà avvenuti e ciò determina delle distorsioni, che però gli individui non sono consapevoli di avere: per loro il passato è così come lo descrivono.

Inoltre, il significato assegnato ad una decisione presa è spesso determinato a posteriori dalla conoscenza del risultato e dell'esito della decisione stessa, x cui ad un risultato positivo sarà attribuito un bel ricordo e, viceversa, ad un esito negativo un brutto ricordo, indipendentemente dalla reale situazione passata.

A tal proposito è utile riprendere l'esempio di Staw (1975): dopo aver suddiviso un insieme di studenti in gruppi da tre e aver sottoposto loro il compito di effettuare un'analisi finanziaria su una compagnia elettronica, pubblicò i risultati e classificò i gruppi casualmente (indipendentemente dal reale giudizio sul lavoro svolto), separandoli fra gruppi con elevate prestazioni e gruppi con prestazioni scarse. In seguito, sottopose ai partecipanti di ciascun gruppo un questionario riguardante il clima interno del gruppo (coesione, comunicazione, motivazione) e notò come coloro che erano stati assegnati casualmente ai gruppi con elevate prestazioni attribuirono punteggi più elevati al questionario, rispetto a coloro che appartenevano ai gruppi con prestazioni scarse.

Questo esempio è utile per cogliere il funzionamento della retrospezione: gli individui, conoscendo il giudizio attribuito alla prestazione del gruppo, cercano di costruire retrospettivamente una storia plausibile che spieghi il risultato ottenuto. È proprio ciò che si verifica nella vita quotidiana, in cui ciascuno di noi cerca di giustificare le decisioni del passato conoscendone il risultato e cercando di dare delle spiegazioni plausibili.

Collegato alla retrospezione, un'altra componente del sensemaking è la costruzione di ambienti sensati, cioè quel processo di enactment, visto in precedenza, attraverso il quale le persone si costruiscono l'ambiente in cui vivono sulla base delle loro percezioni, dei loro schemi cognitivi e delle loro aspettative, e ne diventano parte integrante. Anche nell'atto del ricordare le

azioni passate, si ha una sorta di ricostruzione della realtà, con cui si cerca di dare una spiegazione del contesto in cui sono state prese le decisioni per giustificare i risultati ottenuti.

Quando si parla di sensemaking, spesso si pensa ad un processo individuale che porta un individuo a riesaminare un'esperienza passata per dare un senso a ciò che è accaduto.
Quest'analisi individuale è, in realtà, solo una parte di un processo sociale più ampio: l'interazione sociale è, infatti, un aspetto importante sia nella produzione collettiva di senso, sia nella costruzione collettiva della realtà. Ciascun individuo nella vita quotidiana si confronta con gli altri e nell'agire è influenzato dai comportamenti altrui.

In base a come si comportano le persone che di volta in volta ci troviamo ad affrontare, ognuno di noi si comporta di conseguenza e modifica il proprio comportamento. Nelle stesse organizzazioni le decisioni sono prese di comune accordo fra più individui e ciò denota un processo sociale che caratterizza tutta l'attività organizzativa.

Oltre ad essere un processo sociale che coinvolge più individui, il sensemaking è un processo continuo che non ha né un inizio né una fine, ma che comprende un insieme di flussi continui, sorprese ed emozioni.
Le persone, nell'affrontare la realtà, si trovano sempre nel mezzo di eventi e situazioni complesse, di flussi continui d'informazioni con le quali prendere decisioni.
Nel momento in cui un individuo ripensa ad una situazione passata, si ritaglia un momento definito da questo incessante flusso continuo, si distacca per un momento dalla realtà e, soltanto dopo aver compiuto l'azione, cerca di dare un significato a ciò che si è verificato.

Nella maggior parte dei casi, infatti, il sensemaking si verifica quando, in questo flusso continuo, un'attività viene interrotta inaspettatamente, determinando un'emozione che spinge l'individuo a porre fine a questo imprevisto. L'emozione è proprio ciò che si verifica tra l'interruzione dell'azione

in corso e il momento in cui quest'interruzione viene rimossa attraverso una soluzione sostitutiva.
Chiaramente quest'emozione sarà negativa nel caso d'interruzione inaspettata di una determinata attività, positiva in caso di rimozione dell'evento che ha determinato l'interruzione dannosa e in caso di eventi imprevisti che favoriscono lo svolgimento dell'azione, velocizzando e facilitando il raggiungimento dell'obiettivo desiderato.

Ciò che si verifica in questi casi è la ricerca di un senso e di una spiegazione degli eventi che hanno contribuito ad interrompere l'azione, causando uno shock più o meno forte nell'individuo. In quest'attività retrospettiva, gli individui tendono ad associare la situazione presente con un evento passato, non perché li ritengano uguali, ma perché provocano la stessa sensazione. Così facendo cercano di rievocare gli eventi passati per dare una spiegazione degli eventi presenti in un processo continuo di attribuzione di senso e significato.

Inoltre, quando si verifica un'interruzione, negli individui si innesca un'attività del sistema nervoso definita arousal, che riduce la loro capacità di elaborazione delle informazioni: l'attenzione viene distolta dall'attività in corso che si stava svolgendo e viene rivolta all'evento che ha determinato l'interruzione, riducendo così le prestazioni dell'individuo.

Questo processo di sensemaking viene inoltre descritto come un processo basato su informazioni selezionate. Per dare una spiegazione agli eventi e agire di conseguenza, gli individui si basano su determinate informazioni che ritengono utili per rappresentare la realtà.
L'aspetto da sottolineare si riferisce al fatto che queste informazioni, anche se incomplete e imprecise, vengono utilizzate come se fossero la realtà stessa, quando in verità ne costituiscono solo una parte o sono completamente errate. L'informazione selezionata è assunta come equivalente alla realtà.

Questo concetto può essere chiarito riprendendo l'esempio di Weick (1995) che riporta un curioso caso avvenuto in ambito militare, in cui un tenente inviò un gruppo di soldati nelle Alpi per un'attività di ricognizione. L'aspetto

interessante è che questo gruppo, in seguito a condizioni climatiche avverse che fecero perdere l'orientamento e che presagivano la fine, riuscì a tornare alla base sano e salvo, grazie ad una mappa trovata per caso nella tasca di uno dei componenti. Il fatto curioso è che questa mappa, esaminata in seguito dal tenente, non rappresentava le Alpi, bensì i Pirenei.
Nonostante la mappa in possesso raffigurasse una realtà diversa, i soldati basandosi sulle quelle indicazioni, riuscirono ad attivarsi e a reagire alla situazione, cominciando ad agire e considerando le informazioni create dalle loro azioni. Grazie a questo processo di sensemaking, iniziarono ad avere fiducia e trovarono conferme dalle loro azioni, che permisero di tornare al campo base.

Il caso appena descritto rispecchia esattamente ciò che si verifica nelle organizzazioni, dove i leader, in situazioni di elevata incertezza e ambiguità e con informazioni scarse, hanno il compito di infondere fiducia alle persone, spronandole ad agire e a muoversi in qualche direzione pur di uscire dalla situazione di crisi.

Collegato a questo aspetto che raffigura il sensemaking come un processo centrato su informazioni selezionate, c'è la caratteristica della plausibilità che si contrappone all'accuratezza. Accade spesso che gli individui agiscano sulla base di informazioni incomplete, che, anche se errate, provocano in ogni caso conseguenze positive, come il caso appena descritto in cui l'utilizzo della mappa dei Pirenei permise di trovare la strada per il ritorno attraverso le Alpi.
Anche nelle organizzazioni si tende a preferire la plausibilità all'accuratezza delle informazioni. Si cerca cioè di operare basandosi sulle poche informazioni che si hanno a disposizione cominciando ad agire fin da subito, piuttosto di rinviare l'azione fino all'emergere di ulteriori informazioni più complete e precise.

Questo si spiega col fatto che il tempo e la rapidità di azione sono una componente importante per il successo delle aziende. Grazie a queste informazioni, nonostante la loro scarsa accuratezza, gli imprenditori riescono ad

ottenere una situazione più comprensibile, favorendo così l'azione ed il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

1.6 Conclusioni

Il primo capitolo, dopo aver chiarito i fattori che determinano le resistenze al cambiamento nelle organizzazioni, si è concentrato sulle distorsioni a cui sono soggetti gli individui nelle decisioni. Si è cercato di cogliere alcuni aspetti psicologici propri dell'essere umano che determinano l'assunzione di scelte errate e contrastanti tra loro.

Inoltre, si è sottolineato come la realtà sia determinata dal particolare modello mentale di ogni individui, che la interpreta secondo i propri schemi cognitivi e le proprie credenze.

Questo primo capitolo servirà da base per l'intero lavoro. Dopo aver compreso definizioni e problematiche legate al processo decisionale, chiarendo gli aspetti che caratterizzano il sensemaking e l'enactment, è possibile introdurre le varie tipologie di strumenti forniti dalla letteratura, tra cui le mappe. Questi strumenti, come vedremo nel prossimo capitolo, sono utilizzati per rendere esplicito il modello mentale degli imprenditori, offrendo così la possibilità di comprendere le decisioni prese in passato e la particolare prospettiva con cui osservano la realtà, favorendo processi di cambiamento.

CAPITOLO 2

MODELLI MENTALI E METODI DI RICOSTRUZIONE

2.1 Introduzione

Il secondo capitolo analizza le varie tipologie di strumenti che aiutano a comprendere il modello mentale su cui si basa ciascun essere umano per interpretare la realtà e prendere decisioni. Verranno spiegati l'analisi del contenuto, la repertory grid, l'operational code e le mappe cognitive che aiutano a rappresentare questi schemi mentali, cogliendo per ciascuno di essi limiti e potenzialità che ne caratterizzano la ricostruzione.

Con riferimento alle mappe cognitive si analizzeranno le tre tecniche diffuse nella letteratura, ossia il documentary coding method, la matrice di adiacenza e la self-questioning interview technique, utilizzate per ricostruire il sistema di credenza di ciascun individuo.

2.2 I modelli mentali

Nel primo capitolo sono state trattate alcune tematiche, che hanno permesso di comprendere come la realtà che ogni persona si trova ad affrontare sia una realtà costruita (enactment) sulla base delle proprie percezioni; non è una realtà oggettiva, ma soggettiva. Ogni individuo possiede inconsciamente un proprio schema mentale con cui interpreta la realtà, seleziona le informazioni, e agisce di conseguenza.

L'imprenditore stesso è un insieme inconscio di convinzioni che negli anni, attraverso l'esperienza, si consolidano nel suo modello interpretativo del mondo esterno. Questo modello è talmente interiorizzato che non ci si rende conto nemmeno di averlo. Occorre quindi, attraverso vari strumenti, far emergere queste convinzioni per poi metterle in discussione e favorire il processo di cambiamento.

Staw (1975) definisce queste strutture cognitive come *schemi*, che vengono utilizzati per interpretare la realtà che ci circonda, attraverso i quali sono selezionate determinate informazioni piuttosto che altre, consentendo ad ognuno di noi di interagire con gli altri e di affrontare le diverse situazioni.

Steinbruner (1974) usa il termine *belief-system* per indicare il sistema di credenze con cui viene interpretata la realtà e con cui vengono individuati i diversi modi per raggiungere i propri obiettivi, selezionando le diverse alternative e compiendo le scelte coerenti con esse.

Attraverso questi sistemi di credenze, gli individui tendono ad essere resistenti al cambiamento, ignorando le informazioni contrastanti con essi, provocando molto spesso distorsioni nella percezione del mondo circostante.

Un aspetto importante, da sottolineare, è dovuto al fatto che le persone agiscono sulla base di questi modelli, ma nella maggior parte dei casi lo fanno inconsapevolmente. In particolare gli imprenditori compiono le loro scelte e concepiscono la loro realtà attraverso questo sistema di credenze, questo modello mentale che, negli anni, attraverso l'esperienza, viene talmente rafforzato e interiorizzato che non sono consapevoli di averlo. Per loro la realtà è così come viene da loro descritta e mettere in discussione le loro convinzioni risulta un compito difficili da attuare.

In letteratura per favorire questo compito vengono descritti alcuni strumenti, analizzati nel prossimo paragrafo, che aiutano a ricostruire questi schemi cognitivi.

2.3 Strumenti di ricostruzione

Huff (1990) identifica diverse tipologie di categorie e di strumenti che possono essere adottati per dedurre e comprendere il particolare modello mentale con cui un individuo osserva e interpreta la realtà. Tra questi ci sono l'analisi del contenuto, la repertory grid, l'operational code e le mappe cognitive.

2.3.1 L'analisi del contenuto

Questo strumento di analisi utilizza testi o discorsi, ottenuti tramite interviste, per analizzarne il contenuto e cogliere così le rappresentazioni mentali degli individui.

Generalmente quest'analisi può essere effettuata su due livelli, ossia l'analisi del contenuto esplicito e l'analisi del contenuto nascosto o implicito.

Nel primo caso, si tratta di analizzare caratteristiche ben definite del testo, come ad esempio la frequenza di utilizzo di determinate parole o la posizione di certe parole chiave nel contesto di riferimento. Nel secondo caso, invece, si cerca di estrapolare il significato implicito racchiuso nel testo, tentando di capire cosa l'intervistato vuole dire quando utilizza determinate parole con una certa combinazione.

Con l'analisi del contenuto si ipotizza che l'utilizzo congiunto di più termini da parte dell'intervistato rappresenti un tema per lui importante, un'elevata frequenza nell'uso di determinate parole ne indichi la centralità nel suo schema mentale. Inoltre, un cambiamento nell'utilizzo di alcune parole per esprimere lo stesso concetto può significare un cambiamento nel livello di attenzione prestato dall'individuo stesso, mentre un accostamento di alcuni termini con altri può significare una connessione mentale fra i concetti espressi.

Per esplicitare il sistema di credenze del soggetto è auspicabile analizzare il contenuto implicito del testo dell'intervistato in modo da fargli comprendere il particolare punto di vista con cui osserva la realtà, rappresentando il suo modello mentale. Tale compito è però soggetto all'interpretazione e al giudizio soggettivo del ricercatore (Weber, 1990), denotando un problema di affidabilità e credibilità di tale strumento di analisi che ne limita l'utilizzo.

2.3.2 La repertory grid

Questa tecnica è stata sviluppata da Kelly (1955) come applicazione alla sua teoria dei costrutti personali. Secondo tale teoria, in un'ottica costruttivista, l'individuo è determinato dal modo con cui costruisce la conoscenza del mondo che lo circonda. Egli cerca di dare un senso a questo mondo attraverso dei

costrutti, che gli consentono di dare un ordine agli eventi e di comprendere la realtà.

Kelly definisce un costrutto come "un modo per cui due cose sono costruite come simili tra loro e perciò diverse da una terza"[8]. Attraverso questi, l'individuo interpreta la realtà e costruisce in modo del tutto soggettivo dei costrutti di somiglianza e di contrasto, che gli permettono di classificare e distinguere gli eventi del mondo.

Per comprendere questo sistema di costrutti con cui si attribuisce un senso alla realtà, Kelly sviluppa la griglia di repertorio (repertory grid), con la quale rende noto i costrutti con cui l'individuo distingue gli eventi sulla base delle proprie percezioni di similarità/contrasto. In questo modo riesce a costruire la struttura cognitiva del soggetto senza interferire su di lui o influenzandone il pensiero.

La costruzione della repertory grid si articola in quattro fasi. Con la prima, la selezione degli elementi, il ricercatore può presentare direttamente all'intervistato gli elementi sui quali esprimere un giudizio o lasciare all'intervistato la libertà di indicare gli elementi da giudicare.

Una volta selezionati gli elementi si passa alla seconda fase di presentazione degli elementi stessi e di estrazione dei costrutti attraverso diverse procedure, tra le quali la più diffusa è la *minimum context card form.* Con tale procedura si cercano di cogliere i costrutti con i quali l'individuo interpreta la realtà.

A tal fine, al soggetto, vengono forniti in modo casuale dei cartoncini a gruppi di tre, sui quali sono indicati gli elementi selezionati e viene chiesto di individuare i due elementi che presentano una maggiore somiglianza tra loro. Successivamente, si chiede di indicare in base a cosa si è determinata la somiglianza tra i due elementi indicati (il polo di somiglianza o polo emergente) e in che modo il terzo elemento è diverso dai primi due (il polo implicito o polo sommerso). Questa fase procede fino a quando si ritiene che i costrutti principali siano emersi.

[8] Kelly, 1955, p.105

Dopo aver rilevato i costrutti dell'individuo, si procede alla costruzione della griglia, terza fase, in cui viene chiesto di collocare gli elementi lungo i costrutti individuati nella fase precedente.

Questa griglia può essere ottenuta utilizzando tre metodi diversi, ossia il sorting, il ranking e il rating. Con il primo metodo si chiede all'intervistato di posizionare ogni elemento sotto il polo emergente piuttosto che sotto il polo implicito, creando così due gruppi distinti che permettono di capire il modo con cui l'individuo osserva il mondo esterno.

Con il ranking, invece, viene chiesto di classificare gli elementi per ciascun costrutto individuato, ottenendo così un ordinamento dei costrutti che va da quello che si avvicina di più al polo emergente a quello più distante.

Infine, con il rating l'individuo deve collocare gli elementi lungo una scala che comprende valori positivi o negativi, che dipendono dal fatto che l'elemento si avvicini di più al polo emerso o al polo implicito. Nel caso di equidistanza fra i poli si attribuisce un valore nullo (zero).

In ogni caso, indipendentemente dal metodo utilizzato, questa fase comporta la costruzione di una matrice le cui righe sono rappresentate dai costrutti, mentre nelle colonne sono presentati gli elementi.

Infine, nella quarta e ultima fase, si procede con l'analisi della matrice, che può essere effettuata ricorrendo all'analisi del contenuto vista in precedenza, attraverso alcune misure come la distanza fra gli elementi (misura la diversità o similarità degli elementi rispetto ai costrutti individuati), la preferenza dell'elemento (conoscendo la desiderabilità del polo di ogni costrutto, è possibile sapere quale tra i vari elementi è quello preferito in relazione al costrutto individuato) e la centralità dei costrutti (i costrutti che presentano un'alta correlazione con gli altri indicano un'elevata centralità).

Attraverso questo strumento, il ricercatore, eliminando qualsiasi interferenza, riesce a cogliere la struttura cognitiva dell'individuo ed il particolare punto di vista con cui osserva la realtà. Inoltre, oltre a consentire il confronto tra le strutture cognitive di diversi individui, la repertory grid, se utilizzata frequentemente, permette di verificare eventuali cambiamenti degli schemi mentali di un individuo nel corso tempo.

Accanto a questi benefici bisogna, però, tenere in considerazione che, dato l'aspetto psicologico di tale strumento e la procedura impegnativa a cui sono sottoposti gli individui, è richiesta una completa disponibilità che è difficile da ottenere.

2.3.3 L'operational code

Questo strumento, applicato in ambito politico, mira a ricostruire il sistema di credenze su cui si basano i leader politici nel prendere le decisioni, per spiegare così le azioni politiche intraprese.

George (1969) afferma che queste credenze incidono sul modo con cui un individuo percepisce l'insieme di eventi che si susseguono nel tempo e definiscono norme di comportamento, influenzando così le scelte strategiche e la valutazione delle diverse alternative d'azione. Attraverso tali credenze un individuo interpreta l'ambiente in un determinato modo e si comporta di conseguenza.

Al fine di comprendere il comportamento e le scelte, bisogna quindi ricostruire i codici operativi degli attori politici, che possono essere ottenuti adottando le dieci domande elaborate da George. Attraverso le risposte fornite dall'individuo a tali domande, si riesce a risalire al suo codice operativo.

Questa ricostruzione si svolge in diverse fasi. Innanzitutto è necessario possedere delle affermazioni del soggetto su cui poter lavorare, che possono essere ottenute tramite interviste e colloqui o derivare da discorsi pubblici o testi scritti dal soggetto stesso. Una volta ottenuto il testo da analizzare, si procede con la sua lettura che viene ripetuta diverse volte con lo scopo di estrapolare i codici operativi.

Con la prima lettura si classificano le affermazioni sulla base della loro appartenenza alle due categorie indicate da George, rappresentate dalle Philosophical Beliefs (questioni filosofiche) e dalle Instrumental Beliefs (questioni strumentali).

La seconda lettura è finalizzata a collegare le asserzioni, individuate precedentemente, alle dieci domande riportate nella tabella seguente.

Tabella: le 10 domande di George

Philosophical Beliefs	Instrumental Beliefs
NATURA DELLA VITA POLITICA E CARATTERE DEGLI OPPOSITORI 1. Qual è la natura essenziale della vita politica? Armoniosa o conflittuale? Qual è il carattere di un oppositore politico?	SELEZIONE DEI FINI 1. Qual è il modo migliore per selezionare fini e obiettivi per l'azione politica?
ATTEGGIAMENTO PESSIMISTICO O OTTIMISTICO NEL REALIZZARE LE PROPRIE ASPIRAZIONI 2. Come valuta le prospettive riguardo il successo dei propri obiettivi politici e delle proprie aspirazioni? È ottimista o pessimista? E in quale misura?	PERSEGUIMENTO DEI FINI 2. Come perseguire più efficacemente i propri fini?
PREVEDIBILITÀ DEL FUTURO 3. Il futuro è prevedibile? In che senso e in quale misura?	CALCOLO E CONTROLLO DEI RISCHI 3. Come vengono calcolati, controllati e accettati i rischi relativi all'azione politica?
POSSIBILITÀ DI INCIDERE SUGLI EVENTI E VISIONE DETERMINISTICA O APERTA DELLA STORIA 4. Quanto possiamo incidere sulla storia? Qual è il nostro ruolo nel far muovere la storia nella direzione desiderata?	TEMPESTIVITÀ 4. Qual è il momento migliore di agire per perseguire i propri interessi?
RUOLO DELLA FORTUNA 5. Qual è il ruolo della fortuna nelle vicende umane e nella storia?	RAPPORTO MEZZI/FINI 5. Qual è l'utilità e il contributo offerto dai diversi mezzi per perseguire i propri interessi?

Fonte: George, A. L., 1969

A questo punto, sulla base delle risposte fornite dal soggetto, si individua il codice operativo che lo caratterizza, basandosi sulle sei tipologie individuate da Holsti (1977). Tali tipologie si distinguono sulla base di come sono percepite le due variabili principali, ossia la natura della vita politica e l'origine del conflitto. In particolare, i primi tre tipi di codici operativi (A, B, C) si distinguono per il fatto di presupporre una vita politica armoniosa ed un conflitto temporaneo, mentre gli altri tre codici (D, E, F) sono caratterizzati dalla credenza di un conflitto

permanente. Inoltre i codici A e D attribuiscono l'origine del conflitto alle caratteristiche della natura umana, mentre i codici B ed E a cause nazionali e i codici C e F al sistema internazionale.

Per dedurre il tipo di operational code prevalente, si aggregano i risultati utilizzando due metodi diversi: o si individua solo la varietà delle risposte a ciascuna domanda (P1-I5) tralasciando ogni risposta ripetuta e poi, in base alla frequenza di ogni tipo di credenza (A-F), si attribuisce il codice che corrisponde al tipo di credenza più frequente, oppure si conta la frequenza con cui viene richiamata ogni credenza (A-F) e si assegna il codice più ricorrente.
Adottando tale tecnica sono state svolte numerose ricerche su alcuni personaggi politici con l'obiettivo di verificare la coerenza tra l'operational code individuato e le azioni politiche intraprese da tali soggetti.

Questo strumento, nonostante abbia dimostrato la sua validità nel tempo e sia una tecnica generale con un elevato livello di estensione dei risultati, rappresenta però il limite di poter essere utilizzato solamente in ambito politico. Inoltre, per essere adottato, occorre possedere del materiale in cui le affermazioni possano essere interpretate come risposte alle dieci domande viste precedentemente e ciò non sempre è possibile. Infine, il ricercatore, per ricondurre queste affermazioni alle domande, deve svolgere un importante compito interpretativo incidendo fortemente sulla rappresentazione della realtà che ne risulta.

2.3.4 Le mappe cognitive

Quando si parla di mappe si fa riferimento a rappresentazioni semplificate della realtà. Questi strumenti hanno un ambito di applicazione esteso: si va dalle mappe geografiche, che raffigurano un determinato territorio e vengono utilizzate per orientarsi, alle mappe concettuali usate in ambito didattico, alle mappe strategiche, utili per rappresentare la strategia aziendale. Queste differenti applicazioni dimostrano come questo strumento, pur essendo imperfetto, sia fondamentale per la conoscenza di ogni individuo e sia utilizzato quotidianamente.

In questo paragrafo si analizzeranno le mappe cognitive perché permettono di rappresentare e cogliere i processi cognitivi e decisionali degli individui, aiutando a capire i meccanismi che stanno alla base delle decisioni, a cogliere le distorsioni del processo decisionale, a rendere esplicito il modello mentale di ogni imprenditore favorendo così il processo di cambiamento.
Racchiudono in sé un uso riflessivo e strategico, cogliendo ed esplicitando il sistema di credenze attraverso cui ogni individuo interpreta la realtà. Inoltre, permettono il confronto e la negoziazione all'interno delle organizzazioni per far convergere la visione dei vari soggetti coinvolti.

Come detto, una mappa è una rappresentazione visiva di un determinato argomento in cui vengono definite delle entità collegate fra loro da due o più relazioni di causa/effetto. È uno strumento efficace per la sua capacità di organizzare e semplificare le idee, per cogliere nuove relazioni tra le diverse entità, per rappresentare la conoscenza ed il sistema di credenze di un individuo. A tale strumento vengono attribuite le seguenti funzioni:

- funzione esplicativa, che evidenzia l'utilità della mappa nel delineare le ragioni che inducono l'individuo a prendere determinate decisioni, cogliendo il suo particolare punto di vista e rilevando eventuali limiti nella sua rappresentazione della realtà, favorendo così l'assunzione di scelte più efficaci e coerenti con il contesto di riferimento;
- funzione predittiva, con la quale si assume che la costruzione della mappa possa favorire la previsione di comportamenti e decisioni future dell'individuo (Bonham e Shapiro, 1976). Partendo dalla mappa, che rappresenta il sistema di credenza del soggetto indagato, il ricercatore riesce a ripercorrere il suo processo cognitivo e a prevedere come si comporterebbe in determinate situazioni future;
- funzione riflessiva, grazie alla quale, attraverso la visualizzazione del proprio modello mentale, l'individuo riesce a cogliere le proprie credenze e la prospettiva con cui osserva la realtà; diventa consapevole del suo sistema di credenza riuscendo così a riflettere e ad apporre eventuali modifiche, favorendo il processo di cambiamento;

- funzione strategica che, collegata alla precedente, aiuta non solo a visualizzare la strategia adottata per verificarne la validità, ma anche a definirla favorendo processi di innovazione e cambiamento strategico.

Questo strumento aiuta a comprendere i motivi che spingono l'individuo ad assumere un determinato comportamento e le scelte da lui adottate, cogliendo il modello mentale con cui interpreta la realtà e verificandone l'adeguatezza al contesto di riferimento in modo da favorire la riflessione e i limiti della sua rappresentazione.

Un ruolo fondamentale in questo processo è svolto dall'intervistatore, che accompagna l'individuo nel difficile compito di raffigurare la sua interpretazione della realtà. Attraverso l'intervista, il ricercatore aiuta l'individuo ad identificare i concetti chiave e le relazioni tra essi che rappresentano la descrizione della situazione, ad andare in profondità cogliendo quegli aspetti che consentono di aumentare la consapevolezza del proprio schema di riferimento, individuando nuove connessioni tra i concetti presentati.

Riportando per iscritto ciò che viene raccontato dall'individuo, il consulente agisce come uno psicologo, consentendo al soggetto in questione di conoscersi meglio e di comprendere la sua realtà.

In questo processo, la capacità dell'intervistatore di ascoltare assume una funzione importante: egli non solo si deve concentrare su ciò che l'individuo dice, riportandolo per iscritto, ma anche su come lo dice e su ciò che non dice. Gli argomenti e i temi su cui insiste sono, infatti, altrettanto importanti dei silenzi, di ciò che non viene affrontato.

L'utilità nell'utilizzo delle mappe è stata analizzata anche in ambito decisionale (Hodgkinson e Maule, 2002) per verificare l'efficacia di tale strumento, per dimostrare se l'attività di mappatura aiuta gli individui a superare le distorsioni che caratterizzano il processo decisionale, come l'effetto framing visto nel primo capitolo in base al quale il modo con cui un problema è presentato influisce sulla decisione.

Attraverso questo studio, è stato chiesto ad un gruppo di studenti e ad un gruppo di manager di scegliere fra due alternative di investimento dello stesso

problema presentato in maniera diversa. Ad alcuni di essi si è chiesto di effettuare la scelta prima di svolgere la mappatura della situazione, mentre ad altri dopo aver presentato la loro rappresentazione mentale della situazione.
Analizzando i risultati, è stato dimostrato che gli individui, sottoposti all'attività di mappatura solamente dopo aver preso la decisione sull'alternativa da adottare, hanno confermato l'effetto framing, scegliendo l'alternativa più sicura nel caso in cui il problema fosse presentato con un'accezione positiva e l'alternativa più rischiosa in caso di frame negativo. Al contrario, coloro che erano stati invitati a costruire la loro mappa prima di effettuare le scelta, non sono stati influenzati dal modo con cui il problema era stato presentato, evidenziando l'utilità di questo strumento nell'eliminare le distorsioni del processo decisionale, migliorando la qualità delle decisioni prese.

2.3.4.1 Tecniche di costruzione

Per poter costruire una mappa bisogna partire dalle affermazioni rilasciate dal soggetto indagato sull'argomento oggetto di approfondimento, che, come già detto, possono essere ottenute direttamente o indirettamente, a seconda che siano raccolte dal ricercatore tramite interviste, colloqui e questionari o siano già disponibili al ricercatore, come discorsi pubblici o privati e testi scritti. Nel momento in cui si ha a disposizione del materiale sufficiente, è possibile iniziare con la ricostruzione della mappa, che può essere effettuata attraverso varie metodologie.

Wrightson (1976) sviluppa il documentary coding method, attraverso il quale si analizza il materiale raccolto al fine di costruire la mappa cognitiva del soggetto. Tale procedura di ricostruzione si articola in tre fasi distinte: nella prima si analizza attentamente il testo individuando i concetti chiave e le relazioni causali tra essi, riportando direttamente sul testo le frecce che li collegano e indicando il segno di tali relazioni; nella seconda fase si procede alla creazione dell'index dictionary card, ossia una sorta di dizionario in cui sono elencati i concetti usati dal soggetto con i relativi riferimenti nel testo, ai quali vengono attribuiti un numero o un codice per facilitarne la ricerca; nella

terza e ultima fase si costruisce la relationship card inserendo in una tabella ogni relazione individuata precedentemente, indicando la variabile-causa, la variabile-effetto, il tipo di relazione attraverso una freccia orientata e la posizione nel testo della relazione individuata.
Dopo aver completato queste fasi, partendo dalla tabella di relazioni, è possibile costruire la mappa cognitiva seguendo un ordinamento logico in base al quale nella parte sinistra della mappa sono collocate le scelte effettuate dall'individuo e, procedendo verso destra, vengono individuati i suoi obiettivi finali.

Oltre a questa procedura di ricostruzione molto diffusa, è stata sviluppata un'altra tecnica che si basa sulla compilazione della matrice di adiacenza (Bougon, Weick e Binkhorst, 1977). A differenza del documentary coding method, in cui le relazioni causali sono costruite dal ricercatore, con questa tecnica si lascia al soggetto intervistato il compito di costruire tali relazioni attraverso la compilazione della matrice. Al soggetto viene, infatti, presentata una tabella a doppia entrata in cui sono riportati i concetti selezionati dal ricercatore: nelle righe sono indicate la cause, mentre nelle colonne i possibili effetti.
Il compito dell'intervistato è quello di indicare l'esistenza o meno di relazioni tra ogni concetto individuato, inserendo nelle celle della matrice valori di +1, 0, -1 a seconda dell'esistenza di una relazione positiva, nulla o negativa tra un concetto e l'altro. Una volta completata la tabella, l'intervistatore, dopo averla analizzata con il soggetto per apporre eventuali modifiche, costruisce la mappa in cui viene rappresentata la situazione complessiva della matrice.
Nonostante tale procedura sia stata sviluppata con l'obiettivo di ridurre l'influenza dell'intervistatore, lasciando all'intervistato il compito di costruire le relazioni causali, bisogna però sottolineare come il fatto che i concetti da analizzare siano selezionati dal ricercatore stesso sia in realtà un forte fattore di influenza, che condiziona l'intero procedimento e, di conseguenza, la mappa finale ricostruita.

Per superare questo limite è stata elaborata la self-questioning interview technique (Bougon 1983, Bougon et al., 1990), nella quale la costruzione della mappa è lasciata al soggetto indagato. Questa tecnica si articola in quattro

incontri successivi: con il primo incontro si mira a far emergere i concetti chiave della situazione ma, a differenze delle interviste tradizionali in cui è il ricercatore a porre domande dirette all'intervistato, in questo caso si invita l'intervistato stesso a porsi delle domande che secondo lui rispecchiano la sua realtà oggetto di studio, riducendo così l'influenza dell'intervistatore.

Dopo aver raccolto le domande dall'intervistato, il ricercatore ricava una serie di concetti che nel secondo incontro vengono sottoposti al soggetto, al fine di verificarne l'effettiva corrispondenza con quelli da lui individuati attraverso l'auto-intervista e gli viene chiesto di ordinarli in base alla loro importanza, all'influenza che può esercitare su di essi e all'influenza che subisce da essi. Nel terzo incontro gli viene chiesto di evidenziare i legami causali tra i concetti individuati, indicando il tipo di relazione esistente sulla cui base il ricercatore costruisce la matrice di adiacenza. Nel quarto e ultimo incontro, la mappa risultante dalla matrice viene sottoposta alla visione dell'intervistato per verificare la rappresentatività della sua realtà.

Con questa tecnica il ricercatore cerca di ricostruire lo schema mentale del soggetto, riducendo il più possibile il suo intervento al fine di evitare di influenzare il risultato finale. È una procedura molto efficace che però richiede la massima disponibilità degli individui intervistati e una loro partecipazione attiva, che nella maggior parte dei casi è difficile da ottenere.

2.3.4.2 Diverse visioni sulla natura delle mappe

Tornando alla natura delle mappe bisogna tenere in considerazione che, accanto alla posizione appoggiata nel mio lavoro che considera una mappa come una rappresentazione del sistema di credenza dell'individuo, si colloca una seconda posizione sostenuta da alcuni studiosi (Eden et al. 1992), in base alla quale una mappa è semplicemente una rappresentazione di alcune argomentazioni dell'individuo e non un modello generale del suo pensiero. Secondo quest'ultima accezione le affermazioni di un individuo non corrispondono a ciò che realmente c'è nella sua mente, sia per il fatto che egli non è nemmeno consapevole del suo sistema di credenza sia perché le sue

affermazioni sono influenzate da diversi fattori (i suoi obiettivi nella comunicazione, le caratteristiche dei destinatari e il contesto in cui vengono espresse) e pertanto ciò che viene detto non corrisponde al reale sistema di credenza.

Per rispondere a queste critiche Weick sostiene che è proprio attraverso il racconto che l'individuo riesce ad attribuire un significato alla situazione e a prendere coscienza del suo sistema di credenza. Tale concetto è ben riassunto dal noto aforisma "come posso sapere ciò che penso fino a che non vedo quello che dico" (Weick, 1969). È nell'atto del raccontare che l'individuo organizza la propria esperienza e costruisce la realtà attribuendone un significato. In questa prospettiva il ruolo dell'intervistatore è simile a quello dello psicologo, che aiuta il paziente a ricostruire la realtà attraverso la narrazione.

Grazie alla costruzione della mappa l'individuo si rende conto della particolare prospettiva con cui osserva il mondo e ciò lo aiuta a cogliere i limiti del suo modello mentale, innescando processi di apprendimento e di cambiamento nella rappresentazione della realtà. Infatti, nel momento in cui i dati e le informazioni provenienti dall'ambiente risultano contrastanti con la rappresentazione del suo sistema di credenza, l'individuo è spinto a rivedere la sua posizione, cogliendo nuovi concetti e instaurando nuove relazioni.
Tale fenomeno è determinato da una prima fase in cui si assiste ad un processo di allentamento delle relazioni e delle credenze prevalenti con la formazione di nuovi concetti e relazioni, seguita da una seconda fase in cui si consolidano le nuove relazioni individuate che contribuiscono a spiegare la situazione in maniera differente alla precedente definizione della realtà.

A livello organizzativo, le resistenze al cambiamento delle credenze collettive, come descritto nel primo capitolo, sono spiegate dal motivo di difendere il potere delle posizioni dominanti. Nel momento in cui si presentano informazioni contrastanti con le credenze dei membri, si tende a difendere quest'ultime e a mettere in discussione i dati provenienti dall'esterno. Ecco che l'utilizzo delle mappe favorisce processi di cambiamento che possono riguardare credenze più o meno periferiche, in cui nuove interpretazioni della situazione si affermano nell'organizzazione attraverso la persuasione (si

convincono gli altri membri della validità della propria prospettiva che consente di raggiungere gli obiettivi in maniera efficace), la negoziazione (si cerca di negoziare con i membri l'affermazione della propria interpretazione) o l'imposizione (si riesce ad imporre la nuova interpretazione grazie al potere derivante dalla capacità di controllare risorse scarse utili all'organizzazione per raggiungere i propri obiettivi).

2.4 Conclusioni

In questo secondo capitolo, dopo aver ribadito come la realtà osservata da ciascun individuo sia determinata dal proprio modello mentale che ne determina i comportamenti e le azioni intraprese, sono stati presentati gli strumenti che consentono di esplicitare questi schemi mentali, favorendo così la comprensione e la presa di coscienza del soggetto.

Attraverso la rappresentazione della mappa cognitiva, l'individuo diventa consapevole del proprio schema di riferimento, coglie la particolare prospettiva con cui osserva la realtà, evidenziandone le distorsioni e i limiti, favorendo così processi di cambiamento e modifica della rappresentazione mentale, che permette di migliorare l'efficienza del processo decisionale. Nel prossimo capitolo si vedrà come questo strumento possa essere utilizzato in ambito strategico, spiegando il particolare modello utilizzato per redigere una mappa strategica.

CAPITOLO 3

ATTIVITÀ DI MAPPATURA STRATEGICA

3.1 Introduzione

Dopo aver chiarito le varie tipologie di strumenti di ricostruzione dei modelli mentali, in questo terzo capitolo si spiegherà come le mappe cognitive possono essere utilizzate in ambito strategico, con particolare riferimento al processo di formulazione della strategia, evidenziando le caratteristiche delle mappe strategiche più conosciute (ottenute dalla balanced scorecard), per poi analizzare il particolare modello che permette di rappresentare la visione strategica di un imprenditore, consentendo di visualizzare la strategia e allo stesso tempo favorire processi di cambiamento derivanti dalle modifiche delle percezioni dell'imprenditore stesso.

3.2 Processo di formulazione della strategia

Prima di affrontare il tema della mappatura strategica, occorre chiarire come ogni impresa, sia di piccole sia di medie e grandi dimensioni, ha bisogno di definire una strategia con cui operare sul mercato di riferimento. Non ci sono regole generali da applicare che garantiscono il successo di una strategia: due imprese operanti nello stesso settore possono avere strategie diverse entrambe di successo.

Quando si parla di strategia si fa riferimento al "sistema di obiettivi specifici capace di orientare le decisioni"[9], al modo con cui si intende creare valore per i propri azionisti o per i propri clienti. Porter sostiene che la strategia "emerge dalla definizione del posizionamento competitivo, dall'intrecciarsi delle scelte

[9] Volpato, G., *Concorrenza Impresa Strategie*, 2003

relative alle integrazioni fra attività e processi che si desidera ne caratterizzino la value proposition”[10].

La definizione della strategia comporta quindi la scelta degli obiettivi a lungo termine, la decisione su dove competere, ossia sulla definizione dell’ambiente competitivo con cui si concorrerà nel mercato, e su come competere decidendo in che modo si cercherà di raggiungere gli obiettivi stabiliti attraverso una specifica proposta di valore per il cliente.

Secondo questa prospettiva la strategia è il risultato di un processo di operazioni che si distingue nelle seguenti quattro fasi:

1. Analisi dell’ambiente interno ed esterno;
2. Formulazione della strategia;
3. Pianificazione strategica;
4. Implementazione della strategia.

La prima fase è costituita da un’analisi swot (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), con la quale sono analizzati i punti di forza e di debolezza dell’ambiente interno e le minacce e le opportunità dell’ambiente esterno.

Un utile strumento a disposizione per l’analisi interna è rappresentato dall’analisi della catena del valore di Porter, che permette di monitorare le attività che consentono all’impresa di ottenere un vantaggio competitivo, ossia che permettono di ottenere ricavi superiori ai costi. Tale valore, secondo questo modello, è ottenuto dallo svolgimento di una serie di attività che si distinguono in attività primarie, che riguardano la trasformazione fisica, spaziale e temporale dei fattori produttivi per ottenere il prodotto finale da offrire al cliente, e attività di supporto che sostengono le attività primarie contribuendo indirettamente alla soddisfazione del cliente e alla creazione di valore.

Le prime sono rappresentate dalla logistica in entrata riguardante il ricevimento, il magazzinaggio e la distribuzione degli input ai processi di trasformazione; dalle attività operative che consentono di ottenere il prodotto

[10] in Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, 2005

finito; dalla logistica in uscita che comprende la distribuzione fisica dei prodotti ai clienti; dal marketing e vendite che definiscono la promozione, la comunicazione e la negoziazione dei prodotti; dai servizi post-vendita con i quali si cerca di migliorare il valore del prodotto attraverso una serie di servizi, come riparazioni, manutenzione e forniture di ricambi.

Le attività di supporto, invece, comprendono l'approvvigionamento degli input di produzione; lo sviluppo della tecnologia utilizzata nei processi primari; la gestione delle risorse umane che si occupa della ricerca, dell'assunzione e della formazione del personale; le attività infrastrutturali a supporto dell'intera catena del valore che riguardano diverse attività, fra cui la direzione generale, la pianificazione strategica, il controllo di gestione.

Grazie alla catena del valore è possibile identificare le attività su cui puntare e su cui eccellere per poter ottenere una posizione di rilievo nel mercato di riferimento, monitorando nel tempo le attività che necessitano di interventi di miglioramento per mantenere il vantaggio competitivo conseguito, evidenziando in tal modo i punti di forza e di debolezza che caratterizzano l'impresa.

L'analisi esterna, come detto, ha l'obiettivo di evidenziare le opportunità e le minacce dell'ambiente esterno attraverso l'analisi dell'ambiente generale e del sistema competitivo.

Con ambiente generale si fa riferimento ai fattori che influiscono sull'attività di tutte le imprese che operano in un determinato contesto, ossia all'ambiente infrastrutturale (la presenza di infrastrutture che favoriscono lo svolgimento delle attività economiche, come il sistema dei trasporti e quello delle comunicazioni), scientifico-tecnologico (l'insieme delle scoperte scientifiche e delle loro applicazioni utilizzate dall'azienda), naturale (rappresentato da condizioni climatiche, disponibilità di risorse e altre variabili che hanno un'influenza sulle scelte adottate dall'impresa), politico-istituzionale (identificato dall'orientamento politico e dalla configurazione del potere politico del luogo in cui opera l'impresa), economico (l'insieme degli indicatori economici che descrivono la situazione di un determinato paese e che agiscono sui risultati delle imprese) e socio-culturale (tutta una serie di fenomeni riguardanti le relazioni tra le persone e i valori in cui credono). Grazie all'analisi di

quest'ambiente generale è possibile ottenere indicazioni utili sulle condizioni che caratterizzeranno il contesto in cui l'impresa deciderà di operare.

Ma è soprattutto attraverso l'analisi del sistema competitivo che si riescono a cogliere le opportunità e le minacce che condizionano maggiormente l'attività dell'impresa. Tale ambiente è rappresentato dai soggetti con i quali l'azienda si deve confrontare nel proporre la propria offerta e può essere analizzato utilizzando il modello delle cinque forze competitive di Porter, che determina l'attrattività del settore in cui l'impresa decide di competere. Queste forze sono determinate dall'intensità della concorrenza rappresentata dalla presenza degli attuali concorrenti con i quali l'impresa deve confrontarsi, dalla minaccia di entrata di nuovi concorrenti nel mercato, dalla minaccia di prodotti sostitutivi in grado di soddisfare gli stessi bisogni dei clienti, dal potere contrattuale dei clienti e dal potere contrattuale dei fornitori.

Queste forze concorrenziali determinano l'attrattività del mercato: maggiore è l'intensità di queste forze (come ad esempio elevato numero di concorrenti della stessa dimensione e forza, scarse barriere all'entrata, presenza di prodotti sostitutivi a prezzi più bassi, pochi clienti che comprano la maggior parte dei prodotti dell'impresa con possibilità di acquisto da altri produttori, dipendenza dai pochi fornitori che offrono quei beni specifici indispensabili all'impresa) e minore è l'attrattività del contesto competitivo e quindi più difficile per l'impresa affermarsi nel mercato di riferimento.

L'attrattività può essere analizzata anche attraverso il ciclo di vita del settore: a seconda che ci si trovi in fase di introduzione, sviluppo, maturità o declino diversa sarà l'attrattività del settore. Un settore caratterizzato da elevata intensità competitiva e fase di declino sarà sicuramente poco attrattivo, mentre in caso di settore con bassa intensità competitiva e fase di introduzione, l'attrattività sarà elevata.

Infine, ulteriori considerazioni sull'analisi esterna possono essere ricondotte al posizionamento competitivo dell'impresa (dominante, forte, favorevole, difendibile o debole), misurato dai suoi fattori critici di successo e dalla relativa quota di mercato, e dal posizionamento strategico grazie al quale si può capire come l'impresa si posiziona sul mercato rispetto ai suoi concorrenti.

La seconda fase del processo è costituita dalla formulazione della strategia, nella quale si definisce una strategia condivisa fra tutti i membri dell'organizzazione, in modo da avere ben chiari gli obiettivi da raggiungere nello svolgimento delle attività.

Ci sono diverse scuole di pensiero che affrontano il tema della formulazione. Secondo Simon l'intuizione della strategia deriva dalla capacità di svolgere buone analisi; la creatività è conseguenza diretta delle analisi che consentono di conoscere il settore in cui ci si vuole inserire. Shimizu (2004) parla, invece, di intuizione come capacità di sintesi, di sensibilità intuitiva che permette di cogliere e capire immediatamente la struttura delle nuove informazioni e di raggruppare ogni frammento per avere l'intera rappresentazione della situazione, grazie alla quale formulare una strategia adatta.

Un'ulteriore distinzione da fare è fra razionalità e creatività: in base alla prima, la formulazione della strategia consiste nella risoluzione di un problema strategico in cui valutare le diverse opzioni possibili da intraprendere, per poi scegliere quella più soddisfacente seguendo una sequenza di fasi ben precise; secondo il modello della creatività, invece, si deve mettere in discussione ciò che tutti danno per scontato e sfidare le idee e le assunzioni dominanti, al fine di ottenere una strategia innovativa che anticipi i tempi, attraverso una costruzione evolutiva del significato che combina assieme il sensemaking, la riflessione, l'envisioning, la sperimentazione, l'apprendimento e l'azione, grazie alle quali si arriva all'individuazione della strategia. In questo caso l'obiettivo è riuscire a creare un nuovo mercato in modo da rendere irrilevante la concorrenza esistente, attraverso la creazione di nuova domanda.

Per facilitare il processo di formulazione della strategia, è possibile individuare una serie di domande strategiche alle quali rispondere per raggiungere gli obiettivi individuati, evidenziando per ciascuna domanda le possibili opzioni che possono essere intraprese e combinandole tra loro in modo da creare diverse strategie, per poi scegliere quella che si ritiene essere la migliore.

Un approccio alternativo consiste nel far emergere le idee strategiche di ciascun membro attraverso l'attività di brainstorming, per poi raggrupparle in una lista che consente di valutarle sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, al fine di scegliere quella più efficace.

Dopo aver individuato la strategia da adottare, si passa alla terza fase di pianificazione strategica che comporta la creazione di un piano strategico in cui viene analizzato nel dettaglio come si opererà per raggiungere gli obiettivi.
In questo piano d'azione, per ogni progetto vengono identificate le azioni concrete che si devono svolgere, le tempistiche che devono essere rispettate, le risorse indispensabili per poter riuscire a raggiungere gli obiettivi stabiliti e le misure di performance da tenere in considerare per verificarne il loro raggiungimento.
Viene quindi pianificata tutta l'attività, ordinando le varie azioni da svolgere in base alla loro priorità, fornendo una visione chiara e precisa a tutti i membri dell'organizzazione sulle azioni concrete che devono essere adottate.

Infine, la quarta e ultima fase è rappresentata dall'implementazione della strategia, in cui vengono monitorate le varie attività nel tempo per verificare se l'impresa sta seguendo la strada giusta nel raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano strategico. In questo modo, in caso di errori o ritardi nello svolgimento delle attività, si riesce ad intervenire per correggerli, fornendo direttive indispensabili per il perseguimento della strategia.
Inoltre, in questa fase, vengono coordinate le varie attività a seconda del loro impatto e della loro urgenza, ottenendo così un elevato livello di programmazione delle stesse. Come vedremo in seguito, le mappe strategiche derivanti dalla balanced scorecard sono un utile strumento di monitoraggio della strategia.

3.3 L'importanza degli strumenti di visualizzazione

Il processo di formulazione della strategia, visto nel paragrafo precedente, è un compito difficile, una sorta di sfida in cui l'imprenditore deve tener conto di numerosi fattori nel definire la strategia, come il comportamento dei concorrenti, dei clienti, l'incertezza del mercato e i suoi possibili trend.

Eppler e Platts (2009) classificano queste difficoltà in tre categorie, ossia ritengono che il processo di formulazione della strategia ponga *difficoltà cognitive*, come il sovraccarico di informazioni; *difficoltà sociali*, come la necessità di coordinamento dei membri dell'organizzazione; *difficoltà emotive*, che richiedono il coinvolgimento dei membri al fine di raggiungere gli obiettivi prestabiliti.

I due studiosi affermano che gli strumenti di visualizzazione, grazie alla rappresentazione grafica di dati, informazioni e prospettive diverse, offrono numerosi vantaggi che permettono di superare queste difficoltà, aiutando gli imprenditori a migliorare il processo con cui definire la strategia da adottare. Per ogni sfida cognitiva individuano i possibili benefici derivanti dall'utilizzo di questi strumenti di visualizzazione.

Alle difficoltà cognitive riconosciute dalla letteratura, come il dover analizzare un'elevata quantità di dati e informazioni che rallentano l'analisi e la conseguente definizione della strategia, il fatto di essere ancorati a vecchie visioni nel definire la strategia e le difficoltà nella valutazione delle diverse opzioni possibili, fanno corrispondere i relativi vantaggi cognitivi derivanti dalla visualizzazione che consente di trattare le informazioni in maniera più chiara facilitando l'analisi e le relative decisioni, mettendo in evidenza e confrontando le diverse prospettive, e favorendo la creatività dei membri dell'organizzazione.

Le difficoltà sociali del processo strategico, rappresentate dalla molteplicità di visioni contrastanti sulla strategia da adottare, dalla mancanza di comunicazione e di coordinamento delle azioni necessarie per perseguire gli obiettivi, possono essere superate con gli strumenti di visualizzazione (vantaggi sociali), che permettono di tenere in considerazione ed integrare le diverse prospettive. Così facendo si garantisce la comprensione della strategia da parte

di tutti i membri, individuando le possibili interdipendenze tra i concetti rappresentati.

Infine, i vantaggi emotivi della visualizzazione, che favorisce il coinvolgimento e l'impegno di tutti i membri, motivandoli a raggiungere gli obiettivi definiti e comunicati in maniera chiara e comprensibile, consentono di superare le corrispondenti difficoltà emotive rappresentate dalla mancanza di identificazione dei membri con la strategia intrapresa.

Attraverso lo studio di cinque casi, Eppler e Platts identificano per ciascuna fase del processo di formulazione della strategia i possibili benefici derivanti dalla visualizzazione e i relativi strumenti che possono essere utilizzati.

Nella prima fase di analisi, in cui si considerano minacce e opportunità dell'ambiente esterno e punti di forza e di debolezza dell'organizzazione interna, gli strumenti a disposizione, come diagrammi, grafici e matrici, consentono di ottenere benefici cognitivi grazie alla loro capacità di rappresentare e sintetizzare dati e informazioni.

Durante la seconda fase di formulazione della strategia, invece, gli strumenti di elaborazione delle informazioni, come l'albero decisionale e le mappe concettuali, favoriscono la generazione e la valutazione delle diverse alternative di azione (vantaggi cognitivi) e la discussione ed il coordinamento delle attività (vantaggi sociali) necessarie per un'adeguata formulazione.

Nella terza fase di pianificazione, gli strumenti di visualizzazione (linea del tempo e diagrammi) consentono di focalizzarsi sulla sequenza di obiettivi e azioni che devono essere eseguite nel rispetto dei piani formulati e favoriscono la loro comunicazione interna (vantaggi sociali).

Infine, nell'ultima fase d'implementazione, in cui il monitoraggio delle azioni assume un'importanza fondamentale, la visualizzazione di azioni, relazioni e risultati (attraverso mappe strategiche e metafore visive) offre vantaggi che vanno dal controllo dei risultati ottenuti, al coinvolgimento e alla motivazione dei membri dell'organizzazione.

3.3.1 Possibili rischi connessi alla visualizzazione

Nell'utilizzare i diversi strumenti di visualizzazione, bisogna però tenere in considerazione i possibili rischi che derivano da un utilizzo errato di tali strumenti. Un primo rischio è dato dall'alterazione nelle discussioni sulla strategia da parte degli individui coinvolti: poiché ogni membro è consapevole del fatto che il suo contributo sarà osservato con attenzione e verrà monitorato nel tempo, nel momento della discussione tenderà a non esporsi e a giustificare le sue azioni anche distorcendo la realtà, al fine di difendere la propria posizione.

Inoltre, la visualizzazione rischia di portare ad analisi superficiali con eccessive generalizzazioni e conseguente illusione di totale coerenza e comprensione della strategia, nascondendo le opinioni contrastanti e dando l'impressione di un falso consenso sul perseguimento della strategia. Un ulteriore rischio derivante dalla visualizzazione di diversi temi strategici è rappresentato dalla complessità della discussione e dalla confusione che si viene a creare, vanificando i vantaggi tipici che riguardano la chiarificazione delle diverse opzioni.

Occorre, pertanto, seguire alcune utili indicazioni nell'utilizzo dei diversi metodi di visualizzazione per migliorare la qualità del processo di pianificazione della strategia, evitando così di cadere nei rischi appena descritti.

Innanzitutto tale processo non deve essere analizzato saltuariamente, ma deve essere monitorato continuamente; è un processo continuo di affinamento della strategia che consente di rispondere attivamente ai cambiamenti dell'ambiente.

Per avere una visione più chiara e facilitare la comprensione della strategia, è utile usare contemporaneamente diverse forme di visualizzazione, in modo da avere una visione globale e favorire le connessioni tra le diverse fasi, che permettono di coordinare le azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi.

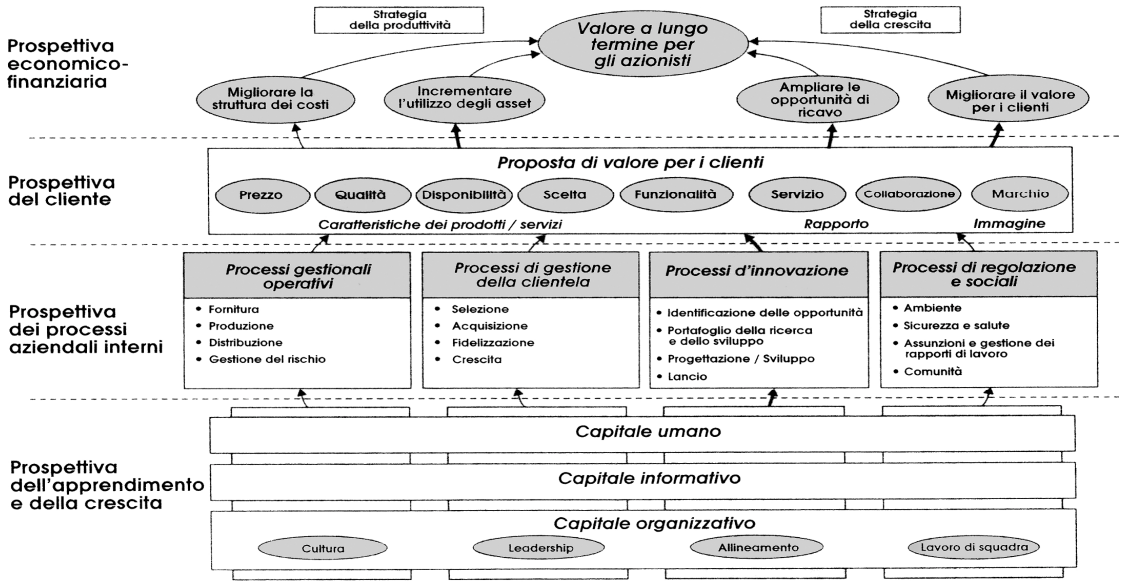
3.4 Le mappe strategiche

Per favorire l'implementazione della strategia, Kaplan e Norton, dagli inizi degli anni Novanta, hanno cominciato ad elaborare un nuovo strumento di

misurazione della performance denominato balanced scorecard. Secondo questo modello, nella valutazione dei risultati di un'impresa, non bisogna considerare solamente le tradizionali misure economico-finanziarie, ma occorre fare riferimento anche a misure riguardanti la soddisfazione dei clienti, l'efficienza dei processi interni e l'innovazione e l'apprendimento.
Grazie a questo strumento, e alle relazioni fra le quattro prospettive, si riesce a misurare e a monitorare l'implementazione della strategia, verificando il raggiungimento degli obiettivi e identificando le attività che devono essere migliorate.

Partendo dalla balanced scorecard, Kaplan e Norton introducono il tema delle mappe strategiche, le quali, riprendendo le quattro prospettive, rappresentano visivamente la strategia dell'impresa, rendendo esplicite le relazioni causali tra obiettivi e risultati e permettendo l'allineamento fra le diverse unità di business in modo da raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione. Attraverso la rappresentazione visiva, la mappa strategica rende esplicite le ipotesi implicite della strategia, evidenziando le relazioni di causa-effetto tra i diversi obiettivi, che consentono di vedere la strategia in modo coerente, integrato e sistematico, favorendone la descrizione e la comprensione fra tutti i membri dell'impresa.

Figura 4: Mappa strategica



Fonte: Kaplan, R.S. e Norton, D.P., 2005 (pag.23)

Come si può vedere dalla figura 4, la mappa strategica riprende, allineandole verticalmente, le prospettive della balanced scorecard. Partendo dal vertice, nella prospettiva economico-finanziaria vengono definiti gli obiettivi economico-finanziari che consentono di creare valore per gli azionisti attraverso due strategie possibili: strategia della produttività e strategia della crescita. La prima mira ad aumentare l'efficienza nello svolgimento delle attività in due modi: il miglioramento della struttura dei costi, che prevede la riduzione di costi diretti e indiretti, o il miglioramento nell'utilizzo delle risorse patrimoniali, attraverso l'ampliamento della capacità produttiva in modo da ridurre l'incidenza dei costi fissi.

Le seconda, invece, ha l'obiettivo di aumentare le entrate e la redditività e ciò può essere ottenuto ampliando le opportunità di ricavo, assicurandosi l'esclusiva di alcuni nuovi prodotti o di nuovi mercati, o migliorando il valore percepito dal cliente lavorando sul rapporto con i clienti esistenti, aggiungendo nuovi servizi.

Per raggiungere gli obiettivi economico-finanziari è necessario definire la proposta di valore per i clienti, cioè decidere come soddisfare le esigenze dei consumatori (prospettiva del cliente). L'impresa deve scegliere il giusto mix di prezzo, qualità, disponibilità, scelta e funzionalità dei prodotti, e definire il rapporto con i clienti attraverso l'offerta di servizi e collaborazioni, oltre l'immagine fornita con il marchio dell'impresa, che permette di differenziarsi dalla concorrenza.

Si tratta, quindi, di stabilire come posizionarsi sul mercato, decidendo la strategia da adottare che può essere focalizzata sulla qualità dei prodotti offerti (leadership di prodotto), sui prezzi inferiori alla concorrenza, sul rapporto stretto con il cliente basato sulla fornitura di soluzioni complete e personalizzate, sull'efficienza operativa.

La proposta di valore offerta al cliente e i risultati economico-finanziari dipendono dallo svolgimento dei processi interni dell'organizzazione, che vengono distinti in processi gestionali operativi, processi di gestione della clientela, processi d'innovazione e processi di regolazione e sociali. L'impresa dovrà eccellere nel processo che ha la maggior incidenza sulla proposta di

valore da offrire al cliente, senza comunque trascurare lo svolgimento degli altri processi, adottando obiettivi e misure coerenti con la strategia adottata.

Infine, la prospettiva dell'apprendimento e della crescita, che costituisce la base della mappa strategica, definisce i beni immateriali necessari per favorire lo svolgimento dei processi aziendali interni, che consentono di presentare un'offerta in grado di soddisfare le esigenze della clientela, grazie alla quale si ottengono risultati economici positivi. Tale prospettiva viene suddivisa in capitale umano, relativo alle competenze strategiche richieste alle persone per supportare la strategia; capitale informativo, riguardante sistemi informatici, strumenti e banche dati utili per l'attuazione della strategia; capitale organizzativo che comprende cultura aziendale, lavoro di squadra e allineamento dei membri dell'organizzazione alla strategia.

Grazie a questo strumento di visualizzazione della strategia, si giunge ad una descrizione e ad una visione integrata del modo con cui vengono perseguiti gli obiettivi, attraverso le relazioni di causa-effetto che collegano le quattro prospettive, permettendo di dare una spiegazione completa dei risultati ottenuti. Inoltre, oltre alla comunicazione chiara dei risultati e dei modo con cui raggiungerli, la mappa strategica, attraverso la spiegazione e la valutazione delle coerenze e delle interdipendenze di come l'organizzazione crea valore, consente ai membri di comprendere le azioni da intraprendere al fine di allinearsi alla strategia, facilitandone l'implementazione.

Nonostante i vantaggi descritti su questo tipo di mappe strategiche, che, grazie alla visualizzazione e alle relazioni causali tra concetti permettono di comunicare con facilità la strategia, bisogna tenere in considerazione come in realtà queste siano utilizzate solamente alla fine del processo strategico, ossia come strumento d'implementazione della strategia. Non risultano quindi di particolare aiuto nell'esplicitare il particolare modello mentale degli imprenditori che, come abbiamo visto, caratterizza le percezioni sull'ambiente distorcendone la realtà.

Nel prossimo paragrafo verrà pertanto descritto un nuovo modello che, riprendendo le tematiche viste nei primi due capitoli, consente di visualizzare la

realtà costruita dell'imprenditore, favorendo processi di cambiamento sulle sue percezioni della realtà.

3.5 Nuovo modello di mappatura strategica

Al fine di far comprendere ad un imprenditore il particolare schema mentale con cui osserva la realtà, è stato sviluppato un nuovo modello che, concentrandosi su sei variabili, consente di rappresentare la sua visione strategica, ottenuta in seguito ad un'intervista semi-strutturata in cui sono stabiliti i sei punti su cui riflettere, per poi lasciare l'imprenditore libero di parlare e di affrontare i vari argomenti. Dalle dichiarazioni espresse e dalla trascrizione del testo dell'intervista, si costruisce una rappresentazione grafica, che viene poi presentata all'intervistato per verificarne la corrispondenza con quanto detto, permettendo così la presa di coscienza della visione soggettiva con cui interpreta la realtà.

Com'è stato spiegato nel corso di questo lavoro, infatti, ogni individuo possiede inconsapevolmente uno schema mentale, un sistema di credenza con cui interpreta la realtà, che, nel corso del tempo, viene rafforzato e radicato nel pensiero di ogni soggetto. L'utilizzo delle mappe cognitive in ambito strategico si spiega dunque nell'ottica di rendere esplicito questo schema mentale, di far emergere le convinzioni rappresentando graficamente ciò che l'imprenditore pensa, per poi metterlo in discussione in modo da favorire processi di riflessione e di cambiamento sulle percezioni con cui interpreta l'ambiente circostante.

Rispetto alle tradizionali mappe strategiche, l'elemento innovativo di tale strumento è rappresentato dal fatto di svolgere la rappresentazione grafica all'inizio del processo strategico. Mentre, come detto, le mappe sviluppate da Kaplan e Norton sono utilizzate solamente dopo aver definito la strategia come strumento di implementazione e di gestione della stessa, le mappe risultanti da tale nuovo modello sono costruite con l'obiettivo di esplicitare la visione soggettiva dell'individuo, invitandolo a riflettere sulle sue percezioni inconsce riferite alla sua attività e all'ambiente esterno. In questo modo, si aiuta

l'imprenditore a definire la strategia con cui agire sul mercato, evidenziando i limiti e le distorsioni del suo modello mentale.
I sei punti su cui l'imprenditore deve riflettere sono (figura 5):

- obiettivi;
- politiche interne;
- politiche esterne;
- struttura interna;
- struttura esterna;
- attività aziendali.

Partendo dalla base, la struttura esterna riguarda l'analisi delle caratteristiche dell'ambiente generale e dell'ambiente specifico in cui l'impresa opera e dalle quali si derivano opportunità e minacce. L'imprenditore è quindi indirizzato a svolgere un'analisi dell'ambiente esterno, che consente di evidenziare le sue percezioni sul contesto in cui opera, ossia una serie di dati del tutto soggettivi che saranno in seguito confrontati con dei dati oggettivi riferiti al mercato di riferimento dell'impresa, in modo tale da evidenziarne le distorsioni con essi.

La struttura interna fa invece riferimento all'assetto istituzionale, tecnico e organizzativo relativi rispettivamente ai soggetti che partecipano all'azienda, alla configurazione tecnico-funzionale degli strumenti a disposizione dell'azienda e alla configurazione risultante dalla definizione della struttura organizzativa e dei sistemi operativi; all'organismo personale costituito dall'insieme di persone che partecipano direttamente allo svolgimento dell'attività economica dell'azienda e ai processi aziendali (operazioni di produzione e consumo svolte dall'organismo personale) dai quali si derivano i punti di forza e di debolezza dell'impresa che devono essere sfruttati e migliorati nel tempo. In questo modo l'imprenditore riflette sulle caratteristiche della sua azienda, cogliendo le peculiarità che possono essere sfruttate nell'attuazione della strategia.

Dall'analisi della struttura esterna e della struttura interna vengono definiti gli obiettivi, ossia l'orientamento strategico di fondo e l'identità dell'azienda. Si

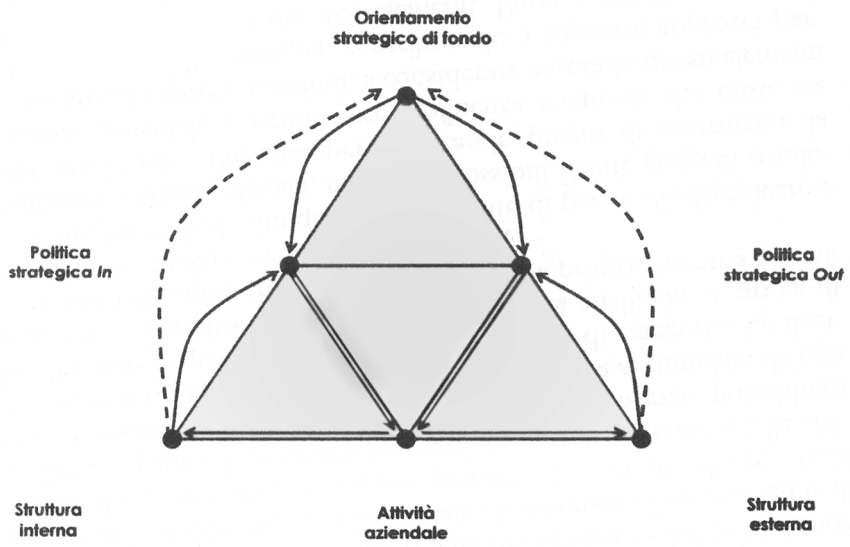
tratta di stabilire la visione strategica di fondo per far capire ai membri dell'organizzazione dove si vuole arrivare, in modo da coordinare l'attività al raggiungimento di tali obiettivi.

L'attuazione dell'orientamento strategico di fondo passa attraverso la definizione delle politiche strategiche, distinte fra politiche interne e politiche esterne, che rappresentano i programmi di azione di medio periodo. Le prime riguardano aspetti legati all'assetto aziendale, ossia quelle strategie che valorizzano l'importanza delle risorse e delle competenze interne all'azienda, dalle quali è possibile ottenere un riconoscimento sul mercato (resource based view).

Le seconde, invece, si riferiscono alle strategie esterne concentrate sulla posizione dell'impresa nel mercato, che seguono la logica market based view in base alla quale, indipendentemente dalle risorse e dalle capacità dell'impresa, esistono regole valide per ciascun settore. Secondo questa logica, bisogna quindi analizzare i mercati in modo da inserirsi in un mercato attrattivo, per poi decidere come andare ad operare e a procurarsi le risorse e le competenze necessarie, date le sue caratteristiche strutturali.

Queste strategie, infine, sono tradotte in termini operativi attraverso le attività, che possono essere analizzate con la catena del valore per evidenziare quelle più importanti, generatrici di valore, su cui concentrarsi per indirizzare l'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi.

Figura 5: Modello di mappatura strategica



Fonte: Santesso, E., 2010 (pag. 144)

Grazie alla rappresentazione grafica di ciò che l'imprenditore ha detto durante l'intervista, si riesce ad avere una visione d'insieme del modello mentale con cui osserva la realtà, individuando le relazioni che collegano i vari concetti ed evidenziando gli errori e le distorsioni che caratterizzano il suo pensiero, in modo da migliorare la definizione della strategia.

Quest'ultimo modello descritto non è altro che un utilizzo delle mappe cognitive finalizzato alla definizione e alla gestione della strategia. Concetti e strumenti affermati in ambito psicologico nel passato, vengono ora riproposti in ambito economico e strategico per sfruttare quelle potenzialità descritte nel capitolo precedente che, attraverso la visualizzazione dei concetti e delle loro relazioni, permettono di chiarire e rendere espliciti quei particolari modelli mentali di riferimento con cui ogni individuo interpreta soggettivamente l'ambiente circostante.

3.6 Conclusioni

Nel terzo capitolo si è visto come le mappe cognitive possono essere utilizzate in ambito strategico con lo scopo di aiutare gli imprenditori a prendere

coscienza del loro sistema di credenze. Sfruttando i vantaggi della visualizzazione e la rappresentazione di relazioni tra concetti, l'attività di mappatura è utile sia come strumento di gestione sia come strumento di definizione della strategia.

Visualizzando i loro pensieri, gli imprenditori riescono a comprendere il loro schema mentale e ciò favorisce processi di cambiamento nelle percezioni e nelle conseguenti decisioni da prendere.

Il modello presentato nell'ultimo paragrafo, è stato descritto per chiarire la procedura adottata nell'effettuare la mappatura a cui sono state sottoposte le aziende trattate nel prossimo capitolo, i cui risultati saranno analizzati per verificare l'impatto che tale strumento provoca sulle percezioni degli imprenditori.

CAPITOLO 4

L'IMPATTO DELLA MAPPATURA SULLE PERCEZIONI DEGLI IMPRENDITORI

4.1 Introduzione

Quest'ultimo capitolo ha l'obiettivo di verificare l'efficacia concreta dell'attività di mappatura strategica.

Si andranno pertanto ad analizzare i dati raccolti da alcune aziende di piccole dimensioni, che hanno partecipato ad un progetto di ricerca, al fine di individuare eventuali cambiamenti sulle percezioni degli imprenditori e, quindi, di verificare se tale strumento di mappatura sia in grado di suscitare modifiche nel loro profilo strategico-cognitivo.

In particolare, la domanda nello svolgimento dell'analisi è la seguente: l'attività di mappatura strategica ha un impatto sulle percezioni dell'ambiente competitivo?

4.2 Il progetto di ricerca: aspetti metodologici

I dati che verranno discussi nel prossimo paragrafo sono tratti da un progetto di ricerca finalizzato a sottoporre le aziende all'attività di mappatura strategica.

Il processo ha seguito un preciso iter, che può essere sintetizzato in tre punti:

1. somministrazione di un questionario iniziale alle aziende coinvolte;
2. costruzione e discussione della mappa strategica di ogni azienda;
3. somministrazione di un secondo questionario da compilare dopo il trattamento di mappatura.

Il primo questionario è finalizzato a conoscere la realtà di ciascuna azienda, dai semplici dati anagrafici fino ad informazioni dettagliate sulle dimensioni,

l’andamento e le prospettive. Nel dettaglio, il questionario è suddiviso in quattro aree:

A. *Anagrafica*, relativa ai dati anagrafici qualificanti l’azienda costituiti da:
    - ragione sociale;
    - referente;
    - qualifica/ruolo aziendale;
    - telefono;
    - e-mail;
    - sito web;

B. *Tipologia e dimensione dell’azienda*, con particolare riferimento alla classe di fatturato e al numero di dipendenti che lavorano presso l’azienda:

Forma giuridica	1. Individuale 2. Sas 3. Snc 4. Srl 5. Spa 6. Altro
Tipologia di azienda	1. Impresa industriale 2. Impresa commerciale 3. Impresa artigiana 4. Altro (specificare)
Classe di fatturato (migliaia di Euro)	1. Fino a 200 € 2. Tra 200 e 1.000 € 3. Tra 1.000 e 5.000 € 4. Tra 5.000 e 10.000 € 5. Tra 10.000 e 20.000 € 6. Oltre i 20.000 €
Numero di dipendenti	1. Fino a 5

	2. Tra 6 e 10 3. Tra 11 e 20 4. Tra 21 e 50 5. Tra 51 e 100 6. Oltre i 100
Settore	Tipo di attività in dettaglio
È presente in azienda un addetto con funzioni amministrative?	1. Si 2. No

C. *Dati qualitativi dell'azienda*, riguardanti il ciclo di vita dell'azienda, il trend di fatturato degli ultimi tre anni e gli obiettivi di breve e di lungo periodo che l'azienda si pone:

In che fase del ciclo di vita si trova la Sua azienda?	1. Crescita 2. Consolidamento 3. Ristrutturazione
Qual è stato il trend del fatturato negli ultimi 3 anni?	1. Variazione positiva 2. Variazione negativa 3. Stabile
Quali sono i principali obiettivi che la Sua azienda si pone nel breve periodo (max 3 anni)?	1. Incremento vendite 2. Espansione in nuovi mercati 3. Espansione in nuovi settori 4. Concentrazione in determinati settori 5. Continuità e consolidamento 6. Gestione del ricambio generazionale 7. Altro (specificare)
Quali sono i principali obiettivi (crescita, razionalizzazione, ecc.) che la Sua azienda si pone nel lungo periodo (min 5 anni)?	1. Incremento vendite 2. Espansione in nuovi mercati 3. Espansione in nuovi settori

	4. Concentrazione in determinati settori 5. Continuità e consolidamento 6. Gestione del ricambio generazionale 7. Altro (specificare)

D. *Prospettive del settore e del mercato* in cui opera l'azienda, che evidenziano la realtà percepita da ciascun imprenditore, basata sul proprio sistema di credenza:

A Suo avviso, quali sono le principali criticità che caratterizzano il settore in cui opera la Sua azienda?	
A Suo avviso, quali sono le prospettive più realistiche nei prossimi anni per il settore in cui opera la Sua azienda?	1. Concentrazione del settore 2. Crescita 3. Diminuzione pressione competitiva 4. Incremento pressione competitiva 5. Declino 6. Frammentazione del settore 7. Altro (specificare)
A Suo avviso, quali saranno i principali fattori critici di successo negli anni a venire per competere efficacemente nel mercato in cui opera la Sua azienda?	
A Suo avviso, quali sono le prospettive più realistiche per la Sua azienda in riferimento alla posizione competitiva e alla quota di mercato?	
A Suo avviso, quali sono le prospettive più	1. Aumento numero clienti serviti

realistiche per la Sua azienda in riferimento ai clienti?	2. Diminuzione numero clienti serviti 3. Aumento dimensioni clienti serviti 4. Diminuzione dimensioni clienti serviti 5. Aumento omogeneità clienti serviti 6. Aumento eterogeneità clienti serviti 7. Aumento forza relativa del singolo cliente 8. Diminuzione forza relativa del singolo cliente 9. Mutamento delle caratteristiche dei clienti serviti 10. Altro (specificare)
A Suo avviso, quali sono le prospettive più realistiche per la Sua azienda in riferimento ai fornitori?	1. Aumento numero fornitori 2. Diminuzione numero fornitori 3. Aumento dimensioni fornitori 4. Diminuzione dimensioni fornitori 5. Aumento omogeneità fornitori 6. Aumento eterogeneità fornitori 7. Aumento forza relativa del fornitore 8. Diminuzione forza relativa del fornitore 10. Altro (specificare)

Per ogni domanda del questionario, alle diverse opzioni di risposta è stato assegnato un numero puramente indicativo, ossia non quantitativo che, come verrà di seguito spiegato, sarà utile nell'analisi dei dati per confrontare le risposte tra il primo e il secondo questionario.

Sulla base delle risposte fornite dagli imprenditori, è stata svolta la mappatura strategica dell'azienda, seguendo il modello presentato nel paragrafo 3.5 del precedente capitolo. Il risultato dell'attività (quindi la rappresentazione grafica emersa) è stato successivamente discusso con ciascun imprenditore, al fine di verificarne la corrispondenza con quanto dichiarato e l'attendibilità dello strumento.

Dopo la costruzione della mappa strategica, solitamente 1-2 mesi dopo, è stato chiesto alle aziende di compilare un secondo questionario, che ripropone alcune delle domande poste nel primo questionario, ossia quelle riferite alla fase del ciclo di vita dell'azienda, al trend del fatturato degli ultimi 3 anni, agli obiettivi aziendali di breve e di lungo periodo e alle prospettive relative al settore in cui opera l'azienda, ai clienti e ai fornitori.

Confrontando le risposte rilasciate nel primo questionario con quelle ottenute nel secondo, compilato dopo aver svolto l'attività di mappatura, è possibile verificare se c'è stato o meno un cambiamento nelle percezioni degli imprenditori con riferimento all'ambiente competitivo e rispondere così alla domanda iniziale sulla capacità di tale strumento di favorire la modifica delle percezioni.

A tal fine, per verificare questo possibile impatto, la variazione nelle risposte tra i due questionari è stata misurata nel modo di seguito descritto:

- per le domande che prevedono una sola alternativa (come per esempio il trend del fatturato, in cui è possibile scegliere 1, 2 o 3), in caso di risposta uguale fra primo e secondo questionario viene attribuito un valore pari a 0, mentre in caso di cambiamento nella risposta fornita nel secondo questionario (esempio: si passa da variazione positiva a stabile) si attribuisce un valore pari a 1;
- nelle domande che prevedono la possibilità di scegliere più opzioni di risposta, il valore della variazione si differenzia a seconda dei casi riscontrati. Se, ad esempio, sulle tre opzioni di risposta fornite ne cambia soltanto una (esempio: si passa da 1, 2, 7 nel primo questionario a 1, 2, 4 nel secondo), al cambiamento si assegna un valore pari a 1/3 poiché delle tre opzioni iniziali solo una è cambiata. Invece, nei casi in cui nel

primo questionario sono state scelte più opzioni (esempio: 3, 7) mentre nel secondo ne è stata scelta una, diversa dalle precedenti (esempio: 5), o viceversa, il cambiamento ha un valore pari a 1 come nel primo caso descritto, poiché l'imprenditore ha modificato completamente la percezione su quel determinato argomento. Infine, nel caso in cui alla domanda del primo questionario sono indicate diverse opzioni (esempio: 2, 6, 8) e nel secondo ne vengono scelte un numero maggiore o minore, con alcune di queste in comune alle precedenti (esempio: 2, 3, 6, 7), il cambiamento sarà pesato andando a verificare le opzioni che sono cambiate sul totale delle risposte fornite nel secondo questionario (nell'esempio 2/4);

- se nella domanda del primo questionario non è indicata nessuna risposta mentre nel secondo la risposta è presente, il cambiamento si considera pari a 1, poiché l'imprenditore, se prima dell'attività di mappatura non voleva o non era in grado di rispondere, in seguito alla mappatura ha acquisito la capacità di rispondere.

4.3 Analisi dei questionari

La prima osservazione da effettuare nell'analisi dei questionari riguarda il numero delle aziende che sono state coinvolte nel progetto di ricerca.

Le aziende alle quali è stato sottoposto il primo questionario erano 60; di queste, solamente quattro si sono limitate alla compilazione del primo questionario, abbandonando poi il progetto senza portare a termine la seconda fase di mappatura, mentre la maggior parte, pur concludendo la seconda fase, quindi seguendo il processo di mappatura, ha deciso di non compilare il secondo questionario.

Delle 56 aziende sottoposte all'attività di mappatura strategica, solamente 16 hanno concluso l'iter richiesto, rispondendo al secondo questionario dopo aver svolto la mappatura.

Questo risultato dimostra la difficoltà di raccogliere questo tipo di dati, soprattutto per la mancanza di disponibilità e di collaborazione delle aziende,

che non rispondono al secondo questionario perché per loro rappresenta una perdita di tempo, quando in realtà il loro contributo potrebbe essere di utile aiuto alle ricerche finalizzate a studiare l'utilità dello strumento di mappatura.
Il fatto di aver raccolto il secondo questionario delle 16 aziende, rappresenta comunque un risultato significativo, così come l'aver svolto l'attività di mappatura di 56 aziende.
Bisogna infatti ricordare che, soprattutto nelle piccole-medie imprese ancorate al sistema di credenze dell'imprenditore, molto spesso la figura del consulente esterno, che indaga sull'attività aziendale svolgendo la mappatura, sia vista da parte degli imprenditori stessi come una minaccia esterna che mina le basi su cui l'azienda si è fondata per anni.

Un ulteriore elemento che contribuisce a rafforzare la significatività dei dati raccolti, è rappresentato dal fatto che le imprese che hanno partecipato al progetto sono aziende di piccole dimensioni, in cui i fattori umani prevalgono su quelli organizzativi e la figura e le credenze dell'imprenditore rappresentano le basi dell'azione imprenditoriale.
In particolare, hanno partecipato piccole imprese individuali (57%), artigiane (64%) con un fatturato che non supera i 200.000 euro (64%) e un numero di dipendenti compresi nella prima fascia, che non va oltre i 5 componenti (50%). L'azienda più grande che ha collaborato si posiziona nella terza fascia di fatturato (tra un milione e cinque milioni di euro) e ha un numero di dipendenti tra gli 11 e i 20.
Si tratta dunque di aziende di piccole dimensioni, che si prestano bene all'analisi dei possibili cambiamenti nelle percezioni della realtà derivanti dall'attività di mappatura strategica.

A tal proposito, analizzando i questionari a livello aggregato, come riportato nella tabella seguente, si è rilevato un cambiamento nelle risposte fra il primo questionario, compilato inizialmente, prima dello svolgimento dell'attività di mappatura, e il secondo questionario, raccolto dopo il trattamento di mappatura.
In particolare, le risposte che subiscono le maggiori variazioni sono quelle relative all'ambiente competitivo, riguardanti le prospettive sul settore di

riferimento in cui opera l'azienda e le prospettive concernenti i clienti e i fornitori con cui ogni azienda si confronta sul mercato. Inoltre, un importante cambiamento si riscontra anche sull'area riferita agli obiettivi di breve e di lungo periodo dell'azienda, che si spiega con le modifiche sulle percezioni dell'ambiente esterno che vanno ad influire sull'attività aziendale e sugli obiettivi che ogni imprenditore si pone.

	TOTALE CAMBIAMENTI
AMBIENTE INTERNO	
Fase del ciclo di vita dell'azienda	4 su 16
Trend del fatturato negli ultimi 3 anni	5 su 16
Obiettivi di breve periodo	9,67 su 16
Obiettivi di lungo periodo	10,83 su 16
AMBIENTE ESTERNO	
Prospettive per il settore	10,50 su 16
Prospettive sui clienti	8,83 su 16
Prospettive sui fornitori	11,33 su 16

Con riferimento al ciclo di vita, le quattro aziende che, dopo aver svolto la mappatura, modificano la loro convinzione, sono caratterizzate dal fatto di avere una visione ottimistica sulla loro attività, in contrasto con la loro situazione reale. Si tratta, infatti, di aziende che, se inizialmente ritengono di essere in fase di crescita o consolidamento, in realtà successivamente necessitano di una fase di ristrutturazione.

Lo stesso discorso riguarda le risposte sul trend del fatturato degli ultimi tre anni, in cui le aziende passano da variazioni positive a variazioni negative, o da stabili a negative.

Per queste prime due domande dei questionari, si nota come le aziende che subiscono dei cambiamenti nelle risposte sono in realtà una minoranza del totale delle aziende e ciò è attribuibile a due ragioni principali:

- l’ambiente interno è conosciuto meglio rispetto all’ambiente esterno poiché l’imprenditore generalmente conosce bene l’ambiente di lavoro in cui trascorre gran parte della sua vita;
- nelle piccole imprese, come in questo caso, l’ambiente interno coincide in lunga parte con le capacità dell’imprenditore, per cui mettere in discussione tale ambiente significa mettere in discussione sé stessi, ossia fornire un giudizio negativo sulla propria attività e ciò difficilmente si verifica.

Tuttavia, per le quattro aziende che modificano la loro percezione relativa al ciclo di vita, si nota come l’attività di mappatura sia servita come strumento di riflessione e di analisi interna e abbia aiutato gli imprenditori ad avere una visione più oggettiva, reale e meno influenzata da convinzioni interne che non consentono di osservare la situazione in modo distaccato, mettendo a rischio il proseguimento dell’attività aziendale.

Per quanto riguarda i risultati a livello aggregato relativi all’ambiente competitivo, si nota come l’attività di mappatura abbia un impatto sulle percezioni degli imprenditori, con riferimento alle prospettive di settore, clienti e fornitori che, a loro volta, influiscono le risposte riferite all’ambiente interno sugli obiettivi aziendali.

In assenza di un campione di controllo è difficile capire se questo cambiamento sia o meno significativo. Dall’analisi dei risultati emerge che un cambiamento nelle percezioni si è sicuramente verificato, ma non si può affermare con certezza che questa variazione dipenda esclusivamente dalla mappatura strategica.

Un certo tasso di variazione potrebbe, infatti, dipendere da fattori estranei all’utilizzo dello strumento, che colpiscono la generalità delle aziende operanti nel mercato. Una possibile spiegazione della variazione potrebbe essere attribuita ai cambiamenti reali di uno specifico settore di mercato, che modificano le condizioni delle aziende che vi operano, oppure all’intervallo di tempo trascorso tra primo e secondo questionario, che comporta variazioni naturali delle percezioni degli imprenditori che non dipendono dalla mappatura.

Per affermare che il cambiamento riscontrato è dovuto esclusivamente all'attività di mappatura, e quindi verificare l'efficacia dello strumento, si dovrebbe utilizzare un campione di controllo, riferito ad aziende del mercato che non svolgono la mappatura, e sottoporlo agli stessi questionari delle aziende che hanno svolto la mappatura, a distanza di un periodo di tempo prestabilito, coincidente con quello necessario per svolgere il processo di mappatura. A questo punto, confrontando i tassi di variazione nelle risposte fra i soggetti non sottoposti al trattamento di mappatura e i soggetti coinvolti, sarebbe possibile verificare l'effettivo cambiamento attribuibile all'utilizzo dello strumento.

Un simile lavoro è però molto complicato da svolgere, soprattutto per la mancanza di disponibilità nei soggetti non sottoposti a mappatura. Se, infatti, come riscontrato, delle aziende che hanno deciso di collaborare al progetto di mappatura strategica, solamente 16 hanno poi compilato il secondo questionario, per quelle che non sono coinvolte nel modello di mappatura, che non hanno nessun interesse nel compilare i questionari, sarà ancor più difficile ottenere i risultati.

Tenendo in considerazione i limiti appena descritti, dall'analisi dei risultati dei questionari si può dire che l'attività di mappatura strategica sembra aver favorito la percezione da parte degli imprenditori dei limiti dei propri schemi mentali di riferimento. Non si è, infatti, riscontrato nessun caso di azienda che, in seguito all'attività di mappatura, non abbia modificano alcuna risposta al questionario e ciò supporta l'idea che la rappresentazione grafica della strategia, esplicitando lo schema mentale dell'imprenditore, abbia un impatto sulle sue percezioni della realtà e sia un utile strumento in grado di favorire il cambiamento, consentendo così alle aziende di seguire le variazioni del mercato.

Nel dettaglio, sui sette possibili cambiamenti nelle risposte alle domande in comune fra primo e secondo questionario, le aziende che hanno modificato più della metà delle risposte (quindi che hanno ottenuto un punteggio associato al cambiamento superiore a 3,5) sono 8, esattamente la metà delle aziende analizzate. Ciò sta ad indicare come, stante il fatto che il cambiamento ha

riguardato la totalità delle aziende, nella metà dei casi questa variazione sia stata consistente e abbia portato a significative modifiche nelle percezioni degli imprenditori.

Tra queste (vedi Appendice), le aziende che hanno subito i maggiori cambiamenti sono:

- azienda 16, con un totale cambiamento pari a 6,17 su un totale di 7;
- azienda 14, con una variazione pari a 6 su 7;
- azienda 4, con un cambiamento di 5,67 su 7.

La prima azienda è un'impresa individuale, artigiana, operante nel settore della comunicazione e marketing, con un numero di dipendenti compreso tra 6 e 10 e un fatturato che rientra nella seconda fascia, tra i duecento mila e un milione di euro. Analizzando le risposte fornite nei due questionari, si può notare come si passi da una visione ottimistica, caratterizzata da una fase di crescita del ciclo di vita aziendale e una variazione positiva del fatturato, ad una visione più oggettiva, in cui si percepisce di essere posizionati nella fase di ristrutturazione e con una variazione stabile del fatturato degli ultimi tre anni. Inoltre, anche relativamente alle prospettive sul settore di riferimento, sui clienti e sui fornitori, si assiste ad un ridimensionamento delle prospettive, che si riflettono sugli obiettivi aziendali sia di breve periodo, che passano dall'espansione in nuovi mercati e in nuovi settori alla concentrazione in determinati settori e alla continuità e al consolidamento, sia di lungo periodo che, se prima dell'attività di mappatura erano concentrati sull'espansione in nuovi settori, ora sono basati sul miglioramento della marginalità, con un occhio di riguardo all'espansione in nuovi mercati.

La seconda azienda che, in seguito alla mappatura strategica, subisce un rilevante cambiamento, è un'impresa artigiana che opera nel settore elettronico, in particolare si occupa di istallazione di impianti elettrici e fotovoltaici, con forma giuridica di società a responsabilità limitata e con un numero di dipendenti fra 11 e 20 componenti. In questo caso, la metà delle modifiche risultanti dalla costruzione della mappa dipendono dall'aver fornito una risposta alle domande alle quali non era stata assegnata nessuna risposta al primo questionario.

Come detto, questo fenomeno può dipendere dalla mancanza di volontà o dall'incapacità nel fornire la risposta e il fatto che nel secondo questionario l'azienda abbia risposto a queste domande dimostra come la mappatura abbia avuto un impatto sulle percezioni dell'imprenditore e sulla sua capacità di riflessione e di analisi dei temi che prima non venivano trattati.

Infine, la terza azienda per maggior cambiamento è rappresentata da un'impresa individuale gestita da un libero professionista (architetto), che si occupa di progettazione architettonica edilizia e di piste ciclabili, con un numero di dipendenti rientrante nella prima fascia che non supera le cinque unità e un fatturato che non va oltre i duecentomila euro. I cambiamenti più evidenti delle percezioni dell'imprenditore, in questo caso, riguardano le prospettive del settore che, se inizialmente si basano sull'incremento della pressione competitiva, dopo aver svolto la mappatura si ribaltano e passano ad una diminuzione della pressione competitiva e alla concentrazione del settore. Lo stesso discorso può essere fatto per le prospettive dell'azienda con riferimento ai fornitori, che si modificano da valutazioni basate sull'eterogeneità dei fornitori stessi ad una prospettiva fondata sull'aumento della forza relativa del fornitore dell'impresa. Questi cambiamenti si riflettono anche sulla definizione degli obiettivi, sia di breve sia di lungo periodo, che si concentrano ora sull'espansione di nuovi mercati.

Con riferimento alle dimensioni aziendali, dall'analisi dei questionari risulta che all'aumentare del numero di dipendenti, dalla prima alla terza fascia, la media dei cambiamenti delle percezioni sembra aumentare nel modo descritto:

- per le aziende fino a 5 dipendenti la media dei cambiamenti è pari a 3,97;
- per le aziende con un numero di dipendenti tra 6 e 10 la media è 4,34;
- per le aziende con un numero di dipendenti tra 11 e 20 la media è 5,17.

Tuttavia, una simile correlazione tra dimensioni aziendali ed entità del cambiamento non può essere dimostrata con certezza, innanzitutto perché questi calcoli non si prestano ad essere effettuati su un limitato numero di aziende quali quelle del caso analizzato; inoltre, le analisi di questo tipo non risultano significative poiché i dati a disposizione si riferiscono tutti ad aziende

di piccole dimensioni, che non variano significativamente il numero di risorse umane impiegate, seppur appartenendo a diverse fasce dimensionali.

Considerando le possibili correlazioni fra entità del cambiamento e settore di appartenenza, dopo aver classificato le varie aziende in due categorie settoriali, dal confronto fra i questionari non risulta alcun collegamento.

Questa verifica settoriale, per quanto limitata, non evidenzia nessuna relazione: la variazione media presentata dalle aziende appartenenti allo stesso settore è di poco superiore alla media di 3,76 calcolata sul totale dei cambiamenti. Questo risultato avvalora l'ipotesi che la variazione delle percezioni degli imprenditori sia dovuta all'attività di mappatura e non a fenomeni esterni, come ad esempio dei cambiamenti reali del settore di appartenenza. Se, infatti, gran parte della variazione fosse stata concentrata in un determinato settore, con molta probabilità le aziende rientranti in quello specifico settore avrebbero subito le variazioni del contesto e, quindi, l'entità del cambiamento non sarebbe stata attribuibile a variazioni nelle percezioni causate dalla mappatura, quanto piuttosto a cambiamenti reali del settore di appartenenza.

4.4 Conclusioni

Questo capitolo ha permesso di fornire qualche elemento di risposta alla domanda iniziale riguardante la capacità della mappatura strategica di suscitare un cambiamento nelle percezioni degli imprenditori, con particolare riferimento all'ambiente competitivo.

Se da un lato, infatti, gli aspetti interni all'azienda, come la fase del ciclo di vita e il trend di fatturato, difficilmente vengono messi in discussione, poiché significherebbe rinnegare le capacità proprie dell'imprenditore, dall'altro, l'attività di mappatura ha consentito agli imprenditori di modificare le percezioni sull'ambiente competitivo, con conseguente impatto nella definizione degli obiettivi di breve e di lungo periodo.

Dopo aver affrontato l'argomento sotto un profilo teorico, in quest'ultimo capitolo si è dimostrato, da un punto di vista pratico, che l'attività di mappatura, nonostante i limiti descritti nell'analisi dei risultati, ha un impatto sulle percezioni

dell’ambiente competitivo e può essere un utile strumento in grado di favorire il cambiamento delle aziende.

CONCLUSIONI

Il lavoro di tesi è stato finalizzato a indagare sulle capacità della mappatura strategica di indurre un cambiamento nelle percezioni degli imprenditori, riguardanti l'ambiente esterno.

Attraverso lo studio della letteratura, nel primo capitolo, dopo aver chiarito l'inerzia al cambiamento delle imprese a livello organizzativo, ci si è concentrati sulle resistenze a livello individuale e sulle distorsioni cognitive che colpiscono la generalità degli individui.

Per evidenziare le distorsioni del processo decisionale, sono state descritte alcune situazioni tipiche provenienti dalla psicologia cognitiva, che caratterizzano gli individui nelle decisioni, come l'avversione alle perdite e all'ambiguità, l'effetto ancoraggio, l'effetto framing e l'effetto priming.

A causa della complessità ambientale, infatti, ogni persona, si trova nella situazione di dover semplificare la realtà, attraverso un modello interpretativo del mondo circostante. L'individuo attua, quindi, una semplificazione cognitiva, costruendo inconsapevolmente la realtà stessa (enactment) e cercando di attribuire un significato alle diverse situazioni con cui di volta in volta ha a che fare.

Così facendo, la realtà che ogni individuo si trova ad affrontare non è oggettiva, ma soggettiva, determinata da questo modello mentale di riferimento con cui si attua un processo interpretativo. Lo schema mentale adottato, nel corso degli anni, viene talmente rafforzato e consolidato che riuscire a metterlo in discussione, per favorire processi di cambiamento decisionale, risulta un compito difficile da attuare.

Nel secondo capitolo, sono stati descritti alcuni strumenti utili per esplicitare il modello mentale di un individuo, con l'obiettivo di renderlo consapevole della particolare prospettiva con cui osserva ed interpreta la realtà, favorendo così processi di cambiamento, di apprendimento e di riflessione.

Si è visto come l'analisi del contenuto, la repertory grid e l'operational code siano caratterizzati da una serie di limiti che ne riducono l'utilizzo. Sono state

pertanto analizzate le mappe cognitive che, attraverso la rappresentazione di concetti e relazioni, costituiscono un utile strumento in grado di racchiudere funzioni esplicative, predittive, riflessive e strategiche. Si è inoltre sottolineato il delicato ruolo dell'intervistatore nella rappresentazione di queste mappe cognitive, delineando, come migliore tecnica di ricostruzione, la self questioning interview, in base alla quale la costruzione della mappa è affidata al soggetto indagato riducendo al minimo l'influenza del ricercatore.

Il terzo capitolo ha permesso di vedere come le mappe cognitive possono essere utilizzate in ambito strategico per ridurre l'inerzia al cambiamento.

Come punto di partenza sono state analizzate le mappe strategiche più conosciute, costruite sulla base delle quattro prospettive della balanced scorecard di Kaplan e Norton, che, sfruttando i vantaggi tipici degli strumenti di visualizzazione, rappresentano un utile strumento di implementazione della strategia.

Nonostante la loro diffusione e i vantaggi che presentano, questo tipo di mappe, poiché costruite alla fine del processo di formulazione della strategia, non permettono di cogliere il particolare schema mentale di un imprenditore. Per favorire questo compito, è stato introdotto un nuovo modello di mappatura strategica, basato su sei punti chiave, che fornisce una visione d'insieme, aiutando l'imprenditore a prendere coscienza del proprio sistema di credenze, in modo da favorire processi di cambiamento nelle percezioni e nelle conseguenti decisioni.

L'analisi affrontata nel quarto capitolo è servita per verificare a livello pratico l'effettiva efficacia della mappatura come strumento in grado di agevolare cambiamenti nelle percezioni degli imprenditori.

Confrontando le risposte fornite, da una serie di aziende di piccole dimensioni, ai questionari rilasciati prima e dopo l'attività di mappatura, è stato possibile verificare gli eventuali cambiamenti delle percezioni, con particolare riferimento all'ambiente competitivo.

Il fatto che nessuna delle aziende analizzate abbia presentato un cambiamento pari a zero nel confronto tra i due questionari, ha dimostrato l'utilità di questo strumento e confermato quanto studiato a livello teorico.

Nonostante i limiti dell'analisi effettuata, i casi analizzati hanno quindi evidenziato l'utilità dell'attività di mappatura quale strumento di rappresentazione del modello mentale dell'imprenditore, in grado di favorire processi di cambiamento e di ridurre i fattori di inerzia che colpiscono le aziende.

APPENDICE

	AZIENDA 1			AZIENDA 2		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO
Ciclo di vita azienda	1	1	0	2	2	0
Trend di fatturato ultimi 3 anni	3	2	1	1	1	0
Obiettivi breve periodo	1 2 7	1 2 4	0,33	5 7	5 7	0
Obiettivi lungo periodo	1 2 7	1 2	0,33	1 7	1 7	0
Prospettive del settore	1	2	1	1	1	0
Prospettive sui clienti	1	3 5	1	1 3	1 3	0
Prospettive sui fornitori	1 7	3	1		1 7	1
Totale cambiamento	4,67			1		

	AZIENDA 3			AZIENDA 4		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO
Ciclo di vita azienda	1	1	0	2	2	0
Trend di fatturato ultimi 3 anni	1	1	0	1	3	1
Obiettivi breve periodo	1	1	0	5	2 7	1
Obiettivi lungo periodo	1	4	1	3	2 4	1
Prospettive del settore	5	2	1	4	1 3	1
Prospettive sui clienti	1	3	1	1 6 7 9	1 3 5	0,67
Prospettive sui fornitori	1	1	0	6	7	1
Totale cambiamento	3			5,67		

	AZIENDA 5			AZIENDA 6		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO
Ciclo di vita azienda	1	1	0	1	1	0
Trend di fatturato ultimi 3 anni	1	1	0	1	1	0
Obiettivi breve periodo	3 7	5	1	4	1	1
Obiettivi lungo periodo	3 5	5	0,5	2	1	1

Prospettive del settore	3	5	1	2	2	0
Prospettive sui clienti	1 3	9	1	1	1	0
Prospettive sui fornitori	5	6	1	1	1	0
Totale cambiamento	4,5			2		

	AZIENDA 7			AZIENDA 8		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO
Ciclo di vita azienda	1	3	1	2	2	0
Trend di fatturato ultimi 3 anni	1	1	0	2	2	0
Obiettivi breve periodo	1 3	3 7	0,5	5 7	5	0,5
Obiettivi lungo periodo	2 7	2 5	0,5	6	6 7	0,5
Prospettive del settore	4 5	5 6	0,5	3	3	0
Prospettive sui clienti	2 6 8	2 3 6 7	0,5	1	6	1
Prospettive sui fornitori	2 3 7	2 3 8	0,33	5	5	0
Totale cambiamento	3,33			2		

	AZIENDA 9			AZIENDA 10		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO
Ciclo di vita azienda	1	1	0	2	2	0
Trend di fatturato ultimi 3 anni	N/D	N/D	0	3	3	0
Obiettivi breve periodo	8	1	1	5	5	0
Obiettivi lungo periodo	N/D	1	1	5	5	0
Prospettive del settore	2	7	1	2	4	0
Prospettive sui clienti	N/D	1	1	1	2 6	1
Prospettive sui fornitori	N/D	1	1	1	2	1
Totale cambiamento	5			3		

	AZIENDA 11			AZIENDA 12		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO

Ciclo di vita azienda	3	3	0	2	3	1
Trend di fatturato ultimi 3 anni	1	1	0	3	3	0
Obiettivi breve periodo	6	5 6 7	0,67	7	4	1
Obiettivi lungo periodo	6	6 7	0,5	4	5	1
Prospettive del settore	2	2	0	1	4	1
Prospettive sui clienti	1	1	0	4	4	0
Prospettive sui fornitori	7	6 7	0,5	6	7	1
Totale cambiamento	1,67			5		

	AZIENDA 13			AZIENDA 14		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO
Ciclo di vita azienda	3	3	0	1	2	1
Trend di fatturato ultimi 3 anni	2	2	0	N/D	1	1
Obiettivi breve periodo	1 2	1 2 3	0,33	1	3	1
Obiettivi lungo periodo	1 2	2 3	0,5	1	3	1
Prospettive del settore	4	1 4	0,5	N/D	4	1
Prospettive sui clienti	3	3 6	0,5	1	1	0
Prospettive sui fornitori	5	1 3	1	N/D	1	1
Totale cambiamento	2,83			6		

	AZIENDA 15			AZIENDA 16		
	PRE	POST	CAMBIAMENTO	PRE	POST	CAMBIAMENTO
Ciclo di vita azienda	1	1	0	1	3	1
Trend di fatturato ultimi 3 anni	1	3	1	1	3	1
Obiettivi breve periodo	1 2 3	1 3	0,33	2 3 8	4 5	1
Obiettivi lungo periodo	6	1 2 3 7	1	3	2 7	1
Prospettive del settore	1	6	1	2 6	1 2	0,5
Prospettive sui clienti	1	1 9	0,5	1 6 8	1	0,67
Prospettive sui fornitori	7	1 7	0,5	5	2	1
Totale cambiamento	4,33			6,17		

BIBLIOGRAFIA

Aarts, H. e Dijksterhuis, A., 2003. *The Silence of the Library: Environment, Situational Norm, and Social Behavior*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 84, No. 1, pp. 18-28.

Airoldi, G., Brunetti, G. e Coda, V., 2005 *Corso di economia aziendale*, Bologna: Il mulino.

Bargh, J.A., Chen, M. e Burrows, L., 1996. *Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 71, No. 2, pp. 230-244.

Bernardi, B. e Buttignon, F., 2002. *Introduzione all'economia aziendale*. Libreria Editrice Cafoscarina, seconda edizione.

Bonham, M. G. e Shapiro, M. J., 1976. *Explanation of the Unexpected: The Syrian Intervention in Jordan in 1970*, in Axelrod, pp. 113-141.

Bougon, M. G., 1983. *Uncovering Cognitive Maps: The Self-Q Technique*, in Morgan, pp.173-188.

Bougon, M. G., Weick, K. E. e Binkhorst, D., 1977. *Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra*. Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No. 4, pp. 606-639.

Bougon, M. G. e Komocar, J. M., 1990. *Directing Strategic Change: A Dynamic Wholistic Approach*, in Huff, pp. 327-354.

Codara, L., 1998. *Le mappe cognitive : uno strumento di analisi per la ricerca sociale e*

per l'intervento organizzativo. Roma: Carocci.

Cohen, M. D., March, J. G. e Olsen, J. P., 1972. *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 1, pp. 1-25.

Dutton, J. E. e Dukerich, J. M., 1991. *Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation*. The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.

Eden, C., Ackerman, F. e Cropper, S., 1992. *The Analysis of Cause Maps*. Journal of Management Studies, Vol. 29, 3, pp. 309-324.

Eden, C. e Spender, J. C., 1998. *Managerial and Organizational Cognition: Theory, Methods and Research*. SAGE Publications.

Ellsberg, D., 1961. *Risk, Ambiguity, and the Savage Axiom*. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 75, No. 4, pp. 643-669.

Entman, R. M., 1993. *Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm*. Journal of Communication, Vol. 43, N. 4, pp. 51-58.

Eppler, M. J. e Platts, K. W., 2009. *Visual Strategizing: The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process*. Long Range Planning 42, pp. 42-74.

Festinger, L., 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press, (traduzione italiana *Teoria della dissonanza cognitiva*, Milano : F. Angeli, 1978)

Garfinkel, H., 1967. *Studies in Ethnomethodology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

George, A. L., 1969. *The "Operational Code": A Neglected Approach to the Study of Political Leaders and Decision-Making*. International Studies Quarterly, Vol. 13, No. 2, pp. 190-222.

Goffman, E., 1974. *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Hodgkinson, G. P. e Maule, A. J., 2002. *Insights from Behavioural Decision Research and Cognitive Mapping*, in Mapping Strategic Knowledge.

Holsti, O. R., 1977. *The "Operational Code" as an Approach to the Analysis of Belief System*. Final National Science Foundation Report.

Huff, A. S., 1990. *Mapping Strategic Thought*, John Wiley & Sons Ltd.

Huff, A. S. e Jenkins, M., 2002. *Mapping Strategic Knowledge*. London: SAGE Publications.

Kahneman, D. e Tversky, A., 1974. *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, New Series, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124-1131.

Kahneman, D. e Tversky, A., 1979. *Prospect Theory: An analysis of Decision Under Risk*. Econometrica, Vol. 47, No. 2, pp. 263-292.

Kahneman, D. e Tversky, A., 1981. *The Framing of Decisions and the Psychology of Chioce*. Science, New Series, Vol. 211, No. 4481, pp. 453-458.

Kahneman, D. e Tversky, A., 1986. *Rational Choice and the Framing of Decision*. The Journal of Business, Vol. 59, No. 4, pt. 2, pp. S251-S278.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., 2002. *L'impresa orientata dalla strategia: balanced scorecard in azione*, a cura di Alberto Bubbio. Torino: ISEDI.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P., 2005. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, prefazione di Alberto Bubbio. Torino: ISEDI.

Kaplan, S., 2008. *Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty*. Organization Science, Vol. 19, No. 5, pp. 729-752.

Kelly, G. A., 1955. *The Psychology of Personal Constructs* (edizione italiana a cura di Marco Castiglioni, 2004. Milano: R. Cortina).

Laran, J., Janiszewsi, C. e Cunha Jr., M., 2008. *Context-Dependent Effects of Goal Primes*. Journal of Consumer Research, Vol. 35, pp. 653-667.

Louis, M. R., 1980. *Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings*. Administrative Science Quarterly, Vol. 25, No. 2, pp. 226-251.

Miller, D., 1993. *The architecture of simplicity*. Academy of Management Review, Vol. 18, No 1, pp. 116-138.

Nag, R., Corley, K. G. e Gioia, D. A., 2007. *The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting*. Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 4, pp. 821-847.

Orlikowski, W. J. e Gash, D. C., 1994. *Technological Frames: Making sense of Information Technology in Organizations*. ACM Transactions on Information Systems, Vol. 12, N. 2, pp. 174-207.

Porter, M. E., 1985. *Il vantaggio competitivo*, Milano: Edizioni Comunità.

Santesso, E., 2010. *Lezioni di economia aziendale*, Milano: Giuffrè.

Shimizu, K. e Hitt, M. A., 2004. *Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions*. The Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4, pp. 44-59.

Simon, H. A., 1955. *A behavioural model of rational choice*. The Quarterly Journal of Economics, Vol. 69, No. 1, pp. 99-118.

Simon, H. A., 1957. *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*. N. York: The Macmillan Co.

Simon, H. A., 1972. *Theories of bounded rationality*. C.B. McGuire and Roy Radner, Decision and Organization, North-Holland Publishing Company.

Simon, H. A., 1982. *Models of Bouded Rationality*. London: the MIT Press.

Staw, B. M., 1975. *Attribution of the causes of performance: a general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations*, Organizational Behavior and Human Performance, 13, pp. 414-432.

Starbuck, W. H. e Milliken, F. J., 1988. *The Executive effect concepts and methods for studying top managers,* Vol. 35, Publisher: JAI Press, pp. 35-65.

Steinbruner, J. D., 1974. *The Cybernetic Theory of Decision*, Princeton University Press.

Vaara, E., 2003. *Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization*. Journal of Management studies, Vol.

40, pp. 859-894.

Vicari, S. e Troilo, G., 1997. *Affrontare il Possibile: le Mappe Cognitive*. Economia e Management, 1, pp. 93-109.

Volpato, G., 2003. *Concorrenza Impresa Strategie*. Il Mulino.

Von Neumann, J. e Morgenstern, O., 1947. *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton Univ. Press.

Vriend, N.J., 1996. *Rational behavior and economic theory*. Journal of Economic Behavior and Organization, 29, pp.263-285.

Weber, R. P., 1990. *Basic Content Analysis*. Newbury Park: Sage.

Weick K. E., 1969. *Organizzare: la psicologia sociale dei processi organizzativi* (edizione italiana a cura di Bruno Bernardi e Massimo Warglien. - Torino : ISEDI, 1993).

Weick, K. E., 1995. *Sensemaking in Organizations*. SAGE.

Wheeler, S. C. e Berger, J., 2007. *When the Same Prime Leads to Different Effects*. Journal of Consumer Research, Vol. 34, N. 3, pp. 357-368.

Wrightson, M. T., 1976. *The Documentary Coding Method*, in Axelrod, pp. 291-332.