



**UNIVERSITÀ degli STUDI di BARI**  
**“ALDO MORO”**

*Facoltà di*

**SCIENZE DELLA FORMAZIONE**

*Corso di Laurea Specialistica in*

**PSICOLOGIA DELL'ORGANIZZAZIONE e DELLA COMUNICAZIONE**

---

*Tesi di Laurea in*

**PSICOLOGIA DELL'EDUCAZIONE E DELL'E-LEARNING**

*dal titolo*

**“LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA  
TRA IMPRENDITORI E DIPENDENTI  
NELLE PMI PUGLIESI:  
UNO STUDIO ESPLORATIVO”**

**Relatore**

**Chiar.ma Prof.ssa M. B. LIGORIO**

**Laureanda**

**STRADA FEDERICA**

---

**Anno Accademico 2010-2011**

“Se uno sogna da solo è solo un sogno.  
Ma se molti sognano insieme si tratta dell’inizio di una nuova realtà.”

Dom Hélder Camara

## INDICE

<b>Introduzione</b>	pag. 4
<b>Capitolo 1 – SOSTENIBILITA’ e RESPONSABILITA’ SOCIALE d’IMPRESA</b>	pag. 7
1.1 Verso la sostenibilità	pag. 6
1.2 La Responsabilità sociale d’impresa (RSI)	pag. 12
1.3 Un nuovo modello di azienda: alcune realtà	pag. 33
1.4 Comunicare la RSI	pag. 49
1.5 Gli effetti della RSI	pag. 55
<b>Capitolo 2 – La METODOLOGIA di RICERCA</b>	pag. 74
2.1 Aspetti ontologici e metodologici della psicologia qualitativa	pag. 74
2.2 La Grounded Theory	pag. 78
2.3 Un’intervista per raccogliere i dati	pag. 82
2.4 L’Analisi del Contenuto per analizzare i dati	pag. 95
2.5 Il supporto di un software	pag. 100
<b>Capitolo 3 – La RESPONSABILITA’ SOCIALE d’IMPRESA nelle PMI PUGLIESI: lo STUDIO EMPIRICO</b>	pag. 104
3.1 Introduzione alla ricerca	pag. 105
3.2 Metodo	pag. 107
3.2.1 Campione	pag. 107
3.2.2 Strumenti	pag. 107
3.2.3 Procedura	pag. 108
3.3 Risultati	pag. 108
3.3.1 Le analisi delle interviste agli imprenditori	pag. 109
3.3.2 Le analisi delle interviste ai dipendenti	pag. 142
3.3.3 Discussione dei risultati: il confronto tra imprenditori e dipendenti delle PMI pugliesi	pag. 170
<b>Conclusioni</b>	pag. 176

**Bibliografia**

pag. 178

**Sitografia**

pag. 186

**Allegati**

pag. 188

## INTRODUZIONE

La legittimazione dell'azienda nell'ambiente sociale ed economico generale in cui opera è condizionata, oggi più che mai, da un sistema di relazioni complesse ed articolate che essa intrattiene con numerosi *stakeholders*, i quali, più o meno attivamente e consapevolmente, sono coinvolti nell'operato aziendale. Il contributo aziendale a tale sistema di relazioni si esprime attraverso la capacità di generare e diffondere valore, il quale, tuttavia, assume pieno significato non solo a livello finanziario, ma anche nella tutela dell'ambiente naturale e dell'impatto sociale delle attività aziendali. Più specificatamente, lo *stakeholder value* è quel sistema di valori nel quale ogni *stakeholder* è sensibile ad una peculiare prospettiva di interpretazione dello sviluppo aziendale ed è concretamente disponibile a contribuirvi. Ciò significa che il valore prodotto e diffuso dall'azienda ha come obiettivo quello di rispondere alle attese che originano dalle diverse classi di interlocutori.

Un numero sempre maggiore di imprese europee promuove *strategie di responsabilità sociale* per creare sempre più valore ed in risposta ad una serie di pressioni sociali, ambientali ed economiche. Lo scopo è di inviare un segnale alle varie parti interessate con le quali hanno rapporti: lavoratori, dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, enti pubblici e comunità. Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile. In questo modo, le imprese investono nel loro avvenire e sperano che il loro impegno volontario contribuirà ad aumentare la loro redditività.

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) è promossa essenzialmente dalle grandi imprese, ma prassi socialmente responsabili si ritrovano in tutti i tipi di società, pubbliche e private, comprese le Piccole e Medie Imprese (PMI) e le cooperative. A prescindere dalle dimensioni dell'impresa, è importante che lo staff e la rete intera di *stakeholders* condividano insieme gli assunti e i valori di una cultura della responsabilità, per trasformare in nobili intenti pratiche socialmente responsabili. L'impegno verso l'ambiente, il mercato, le persone e la comunità intera deve diventare parte integrante della cultura e dell'identità di un'organizzazione.

Comunicare e, soprattutto, 'condividere' a tutti i livelli gerarchici la responsabilità sociale, è un fattore necessario per inglobarla nella cultura d'impresa e nelle strategie d'azione: non c'è

strategia senza cultura e non c'è cultura senza condivisione. La responsabilità, a lungo termine, può diventare non solo un fattore di crescita economica e, quindi, vantaggio competitivo per un'impresa in quanto concorre a creare capitale umano e sociale, ma può anche costituire elemento di modifica della cultura e dell'identità delle persone e dell'organizzazione stessa. Gli stessi elementi che modificano la cultura modificano allo stesso tempo l'identità, dal momento che identità e cultura organizzative sono strettamente legate tra loro: non c'è identità responsabile senza una cultura della responsabilità.

L'obiettivo di questo lavoro di tesi è esplorare il fenomeno della Responsabilità Sociale d'Impresa, capire, quindi, come imprenditori e dipendenti di alcune Piccole e Medie Imprese pugliesi concepiscono la RSI dal loro punto di vista, cercando inoltre di rilevare gli eventuali legami con altri costrutti psicologici e processi aziendali. L'ipotesi alla base è che se imprenditori e dipendenti concepissero la responsabilità sociale d'impresa alla stessa maniera non sarebbe poi così difficile dividerla, incorporarla nell'identità e nella cultura organizzativa, nonché nelle strategie aziendali. Nello specifico, gli obiettivi che lo studio intende perseguire attraverso l'analisi di interviste semi-strutturate, sono i seguenti:

- a) esplorare la definizione di RSI;
- b) rilevare eventuali processi psicosociali connessi alla RSI.

I capitoli che seguiranno questa introduzione guideranno chi legge verso la comprensione generale del fenomeno della RSI, di cui tratta principalmente il primo capitolo: integrando la letteratura già esistente al più recente quadro normativo-istituzionale ci si avvicina allo studio della RSI spiegandone i relativi effetti economici e psico-sociali che essa produce, e passando attraverso alcuni esempi di imprese socialmente responsabili. Il secondo capitolo tratta della metodologia di ricerca appropriata per lo studio della RSI nelle imprese: sono i metodi qualitativi orientati alla *Grounded Theory* a fare capolino in questo studio esplorativo. Più specificatamente si sono raccolti i dati attraverso un'intervista semi-strutturata, e la successiva analisi è stata condotta attraverso un'Analisi del Contenuto (AC) con il supporto del software *Atlas.ti*. Il terzo capitolo è completamente dedicato alla ricerca: nello specifico spiega com'è stata condotta e quali sono stati i risultati a cui ha condotto.

Anticipando in breve i risultati, dalle interviste emerge che la RSI è un fenomeno particolarmente complesso, un costrutto psico-sociale multidimensionale e polifunzionale, connesso a variabili sia intra-organizzative che extra-organizzative.

## Capitolo 1. SOSTENIBILITÀ e RESPONSABILITÀ SOCIALE d'IMPRESA

Nel contesto socio-politico-economico in cui viviamo non possiamo non parlare di 'Responsabilità Sociale d'Impresa' e più in generale di 'Impresa della Sostenibilità'. Spesso l'una rimanda all'altra perché sono due realtà strettamente collegate tra loro: lo scopriremo nei primi paragrafi di questo capitolo, laddove non si può parlare di Responsabilità Sociale d'Impresa senza fare un riferimento, seppur breve, al concetto più ampio di Sostenibilità e di Sviluppo Sostenibile. Una volta compreso come il concetto di RSI viene definito dalla letteratura psicologica e dalle istituzioni (Comunità Europea), il capitolo prosegue col proporre un nuovo modello di azienda rispondente alle nuove esigenze del mercato in termini di Sostenibilità e di Qualità: il modello di 'azienda etica' (Azzoni, 2004), con un governo di tipo socio-economico, può facilmente integrare la RSI nelle sue pratiche aziendali in quanto risponde accuratamente alle esigenze dei suoi *stakeholders*. Il miglior modo per suggerire alle aziende l'adozione della RSI al loro interno, è fornire loro validi esempi di imprese e comportamenti socialmente responsabili: ecco perché un paragrafo è interamente dedicato a tali imprese-modello e ad alcuni esempi di cooperative ed associazioni che, proprio per le loro piccole dimensioni e per la loro propensione alla collaborazione, mettono più facilmente in atto pratiche orientate alla RSI ed alla sostenibilità. Il capitolo termina con l'introduzione degli effetti psico-sociali (oltre quelli economici facilmente ipotizzabili) connessi alla RSI: la cultura e l'identità sociale ed organizzativa risentono primariamente dell'integrazione della RSI nelle strategie aziendali, e affinché ci sia una buona integrazione sono necessarie una buona comunicazione (interna ed esterna) ed una completa condivisione dei valori a tutti i livelli gerarchici, coinvolgendo tutti gli *stakeholders* aziendali.

## Capitolo 2. La METODOLOGIA di RICERCA

Intendiamo per metodologia della ricerca un “*discorso sul metodo*” (Corbetta 1999, pag. 10). Per ‘tecniche’ “[...] intendiamo invece le specifiche procedure operative di cui una disciplina scientifica si avvale per l’acquisizione e controllo dei propri risultati di ricerca empirica.” (p.10).

Esistono diversi modi con cui il ricercatore può assumere evidenze empiriche per dare una risposta alle sue domande di ricerca ricorrendo a utilizzare metodi, strumenti e tecniche adeguati a condurre eticamente e professionalmente una buona ricerca.

In questo capitolo – in sintonia con la metodologia qualitativa adottata nello studio empirico proposto di seguito – saranno prima illustrati gli assunti epistemologici ed ontologici dell’approccio qualitativo ancorandoli alla *Grounded Theory Methodology*; in seguito, saranno descritte modalità di rilevazione dei dati, e metodi di analisi da applicare ad essi, limitandosi a quelli utilizzati per lo studio empirico proposto in questo lavoro di tesi.



### Capitolo 3. La RESPONSABILITÀ SOCIALE d'IMPRESA nelle PMI PUGLIESI: lo STUDIO EMPIRICO

Negli ultimi anni il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) rappresenta un campo florido per ciò che concerne la ricerca scientifica. In Italia questo tema è ancora poco approfondito, ma poco alla volta sta venendo allo scoperto grazie anche al maggior impegno delle imprese italiane nel campo della responsabilità sociale e dello sviluppo sostenibile. Sembra opportuno, dunque, oggi più che mai, fare ricerca nel campo della Responsabilità Sociale d'Impresa.

Superata la fase pionieristica, il dibattito sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) – intesa come «l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (Commissione delle Comunità Europee, 2001) – ha posto al centro la relazione tra RSI e competitività delle imprese. Ma il particolare contesto socio-economico in cui viviamo, caratterizzato da nuove domande di qualità e da nuovi bisogni (sociali ed ambientali) spinge le aziende ad adottare sempre di più comportamenti socio-responsabili oltre che *business oriented*: la sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa costituiscono importanti leve strategiche per l'avanzamento economico e per lo sviluppo sociale ed ambientale (Bansal, 2005; Engle, 2006; Welford & Frost, 2006), trasformando l'*Impresa Etica* (Azzoni, 2004) in *Impresa Eccellente di Qualità* (Andreini, 2004).

La questione ha interessato innanzitutto le grandi imprese, ma da qualche tempo maggiore attenzione viene riservata alle Piccole e Medie Imprese (PMI), che costituiscono il 99,8% delle imprese operanti in Europa e, pertanto, non possono essere lasciate al margine delle riflessioni e delle ricerche sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. Se l'impegno verso forme di governo d'impresa socialmente responsabili è gestito con maggiore consapevolezza e finalità strategica dalla imprese di grandi dimensioni, tuttavia è assolutamente falso che le PMI non attuino tali comportamenti. La mancanza di consapevolezza delle pratiche di RSI ('RSI sommersa' o *Sunken CSR*<sup>1</sup>; Perrini, 2006) non vuol dire che le PMI non praticino iniziative riconducibili alla RSI, anzi, contrariamente a quanto si possa pensare, le PMI hanno una concezione di

---

<sup>1</sup> Molto spesso si tende a definire la CSR nelle piccole e medie imprese come 'sommersa' (*Sunken CSR*), intendendo con questo che anche se le PMI sono attivamente e volontariamente coinvolte nelle aree della CSR, spesso il processo verso politiche di responsabilità sociale è scarsamente sistematico, non integrato nei processi strategici in modo formale, con limitata visibilità all'esterno, e con scarsa comunicazione, elementi questi che ancora una volta sottolineano la notevole differenza che può creare l'aspetto dimensionale nella definizione di politiche aziendali in questo caso legate alla responsabilità sociale (Perrini, 2006).

impresa fortemente correlata alla responsabilità sociale. Una ricerca svolta nel 2001 dalla Direzione Generale *Enterprise and Industries* della Commissione Europea, evidenzia come oltre il 50% delle imprese europee svolga attività socialmente responsabili (COM. 2001), tuttavia con modalità differenti da quelle specifiche delle grandi imprese e dalle multinazionali (Jenkins, 2004; Spence, 2007). Anche in Italia sono state condotte innumerevoli studi ed indagini che hanno affermato come la nostra realtà imprenditoriale sia ricca di imprese sensibili ai temi sociali ed ambientali.

La ricerca di cui parleremo si concentra su una realtà imprenditoriale, quella pugliese, costituita essenzialmente da piccole e medie imprese.

### **3.1 Introduzione alla ricerca**

La letteratura in questione sembra aver trovato un certo accordo riguardo l'esistenza di effetti psicosociali conseguenti l'assunzione della responsabilità sociale da parte di un'impresa: la sostenibilità e la RSI hanno entrambi conseguenze psicosociali su alcuni aspetti dell'organizzazione, quali l'identità organizzativa, l'identità sociale di imprenditori e dipendenti, e i risultati organizzativi (come i costi interni ed esterni) (D'Aprile & Mannarini, 2010). Questo studio, sulla scia di quelli precedenti, si propone di indagare le concezioni della RSI di imprenditori e dipendenti di alcune PMI del contesto imprenditoriale pugliese, prese come campione della ricerca, e gli eventuali processi psico-sociali connessi alla RSI.

La comunicazione tra i membri di uno stesso gruppo sociale, come il supporto sociale nelle discussioni di gruppo circa le pratiche personali, sviluppa processi psicosociali che favoriscono la propensione ad adottare la sostenibilità e la RSI (De Man, Duysters & Vasudevan, 2001; McKenzie et al, 1999; Pol & Castrechini, 2010; D'Aprile & Mannarini 2010). Nella prospettiva socio-costruttivista i discorsi tra gli attori sociali sono il luogo in cui essi interpretano e co-costruiscono il significato dell'intera vita organizzativa, come della cultura organizzativa (Mininni & Manuti, 2008; Saludadez & Taylor, 2005). Attraverso i discorsi, gli attori sociali attribuiscono senso a sé stessi e a ciò che fanno nelle organizzazioni (Weick, 1995): i discorsi all'interno del contesto organizzativo sono processi di negoziazione sociale durante i quali le pratiche culturali, le norme ed i valori organizzativi, l'identità sociale e professionale sono continuamente e simultaneamente costruite e ricostruite in un processo di 'attribuzione di significato' (o *sense making*) (Fairhurst & Putnam, 2004; Mininni & Manuti, 2008). L'identità risulta così essere, secondo la prospettiva della Teoria del Sé dialogico (Hermans, 1996):

- a) ‘estesa’: l’individuo sottolinea l’appartenenza ad un gruppo in base ai suoi posizionamenti (individuali e collettivi);
- b) ‘spazializzata’: l’individuo può assumere dei posizionamenti interni ed esterni all’individuo, nello spazio; (Bachtin, 1973; Hermans 1996; Hermans & Hermans-Konopka, 2010);
- c) ‘sociale’ e ‘fluida’: i posizionamenti interni ed esterni sono voci multiple del sé impegnate in un dialogo continuo (Bachtin 1973) che da una specifica configurazione al sé.

Le posizioni che assume il sé dialogico suggeriscono l’esistenza di un processo di identificazione con più gruppi sociali: l’individuo prova un senso di multi-appartenenza sociale (Mannarini & Fedi, 2009). Le posizioni sono assunte dal sé secondo multipli livelli di inclusività (Tajfel et al., 2006; Turner et al., 1987). La Teoria della Categorizzazione Sociale (SCT) di Turner suggerisce che ci sono al massimo tre livelli di categorizzazione del sé, che svolgono una funzione importante nella definizione del Sé:

- a) Un livello sovraordinato del sé (io in qualità di essere umano);
- b) Un livello intermedio dovuto all’opposizione e categorizzazione *ingroup-outgroup* basata sulla similarità o differenza percepita tra gli individui appartenenti a gruppi diversi (io in quanto donna o lavoratore);
- c) Un livello subordinato della categorizzazione del sé è basato sulle differenze tra la persona come unico individuo e gli altri membri dell’*ingroup* (io Federica).

Esiste una certa interdipendenza tra la RSI, l’identità e la cultura organizzativa, tanto da far considerare l’identità e la cultura d’impresa come correlati della RSI (D’Aprile & Mannarini, 2010).

L’assunzione di comportamenti socio-responsabili da parte di una piccola o media impresa è quasi sempre frutto della volontà dell’imprenditore che – attraverso la sua flessibilità mentale, un atteggiamento innovativo e di sfida al contesto socio-economico – trasferisce consapevolmente i suoi ideali e valori ai dipendenti, rendendoli uniti e compatti verso un futuro dell’impresa eco-sostenibile e socialmente responsabile (Jenkins, 2004; Spence, 2007). Questa è oggi la chiave per il successo e lo sviluppo economico, sociale ed ambientale. Affinché ci sia RSI deve esserci condivisione dei valori, degli assunti di base, delle norme e degli artefatti organizzativi.

È interessante, dunque, esplorare come gli imprenditori e i dipendenti delle piccole e medie imprese pugliesi percepiscano il costrutto della RSI, ricordando che è un costrutto multi-dimensionale (D'aprile & Mannarini 2010), socio-costruito (Dahlsrud, 2006), negoziato all'interno dei discorsi e delle dinamiche aziendali e tutto da condividere affinché 'il sogno diventi realtà' (per riprendere le parole del filosofo brasiliano Dom Hélder Camara di pag.2).

La ricerca qui presentata intende, in definitiva, rispondere alle seguenti domande:

1. Come viene definita la RSI da imprenditori e dipendenti?
2. Quali processi psico-sociali sono connessi alla RSI?

### **3.3 Risultati**

Ciò che è emerso dalle interviste somministrate ad imprenditori e dipendenti delle PMI pugliesi è descritto accuratamente nei due prossimi sottoparagrafi.

#### ***3.3.1 Le analisi delle interviste agli imprenditori***

Le interviste sono state analizzate a partire dall'attribuzione dei codici alle varie unità di significato (e di analisi). Questi codici sono stati successivamente raggruppati in categorie concettuali gradualmente inclusive e astratte, con lo scopo di creare delle ampie macro-categorie concettuali. Partendo dai dati, dunque dalle interviste somministrate agli imprenditori, sono emerse le seguenti macrocategorie:

- a) contesto socio-economico
- b) cultura organizzativa
- c) processi di categorizzazione sociale
- d) senso di comunità
- e) reti di partecipazione
- f) RSI
- g) processi psicosociali connessi alla RSI.

Nella tabella 3.1 è possibile prendere visione dei codici, delle categorie e delle macrocategorie, seguendo un processo gradualmente inclusivo.



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criticità del territorio pugliese</li> <li>- Criticità del sistema Puglia</li> <li>- Cliente diffidente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Descrizione del contesto socio-economico</i></li> </ul>	<p><b><i>Contesto socio-economico</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limiti della cultura imprenditoriale pugliese orientata alla competizione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Rappresentazione dell'imprenditorialità pugliese</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valori orientati al compito vs valori orientati alle relazionali (valori orientati al business)</li> <li>- Valori orientati alla RSI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Valori</i></li> </ul>	<p><b><i>Cultura organizzativa</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norme istituzionali</li> <li>- Norme orientate all'efficacia organizzativa e al business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Norme</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artefatti normativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Artefatti</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Io imprenditore vs loro dipendenti</li> <li>- Io imprenditore vs loro clienti, fornitori</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Sé vs Altro</i></li> </ul>	<p><b><i>Categorizzazione sociale</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noi imprenditori vs loro dipendenti</li> <li>- Noi impresa vs loro clienti</li> <li>- Noi impresa vs loro altre imprese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Noi a diversi gradi di inclusione</i></li> </ul>	
<p>Pluri-appartenenze legate a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Categorie astratta (Noi imprenditori, Noi impresa)</li> <li>- Territorio (Noi del Sud-Est)</li> <li>- Esperienze relazionali (Noi del Consorzio, di Confindustria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Senso di appartenenza</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agentività manageriale (Io imprenditore, Noi impresa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Agentività percepita</i></li> </ul>	<p><b><i>Senso di comunità</i></b></p>

- Coinvolgimento emotivo del management nei confronti dei dipendenti	- <i>Coinvolgimento emotivo</i>	
- Funzionale a fronteggiare la crisi - Reti collaborative tra imprese dello stesso settore - Reti collaborative tra imprese di settori differenti	- <i>Reti collaborative</i>	<b><i>Reti di partecipazione</i></b>
- Fenomeno inclusivo (valore, comportamento, filantropia, sostenibilità)	- <i>Definizioni possibili</i>	<b><i>RSI</i></b>
- Legata al <i>business</i> (marketing) - Valore personale e sociale condiviso (e non condiviso) in organizzazione. RSI e cultura - RSI e territorio, comunità, ambiente	- <i>Relazioni possibili tra RSI e processi intra ed inter-organizzativi</i>	
- L'assunzione di prospettiva nei confronti di: dipendenti, clienti, territorio e ambiente	- <i>Assunzione di prospettiva</i>	<b><i>Processi psicosociali connessi alla RSI</i></b>
- 'Prendersi cura di' dipendenti, clienti, persone del territorio	- <i>Prendersi cura di</i>	
Comportamenti organizzativi agiti: - sociali intra- e inter-organizzativi; - ambientali	- <i>Comportamenti sostenibili</i>	

Tab. 3.1 Codici, categorie e macro-categorie emersi dalle interviste agli imprenditori.

In sintesi, gli imprenditori definiscono la RSI come un fenomeno inclusivo, spesso associato al concetto di sostenibilità. A volte la RSI viene rilegata alla mera filantropia, con soli scopi di beneficenza, altre volte si rivela un vero e proprio valore personale e culturale che guida i comportamenti organizzativi, personali dell'imprenditore e collettivi dell'intera azienda. Analizzando la RSI sono emerse le sue funzioni 1) formativa 2) sociale e 3) reputazionale (o di marketing) nei confronti degli *stakeholders* vari. La RSI risulta dunque essere altro dalla

semplice filantropia: è una vera e propria leva strategica strettamente legata al business aziendale.

Inoltre sembrano intervenire tre aspetti psicosociali direttamente connessi con la RSI e con la categorizzazione sociale attivate nei contesi organizzativi: 1) *l'assunzione di prospettiva*, 2) il *'Prendersi cura di'* da parte dell'impresa e del management verso gli *stakeholders* (loro) e l'ambiente determinano 3) specifici comportamenti organizzativi orientati alla sostenibilità sociale ed ambientale.

### 3.3.2 Le analisi delle interviste ai dipendenti

Dalle interviste ai dipendenti sono emerse le seguenti macro-categorie:

- a) contesto socio-economico
- b) cultura organizzativa
- c) processi di categorizzazione sociale
- d) senso di comunità
- e) bisogni percepiti
- f) RSI
- g) processi psicosociali connessi alla RSI.

Nella tabella 3.2 sono riportate le macro-categorie con le sub-categorie ed i codici corrispondenti.

CODICI	CATEGORIE	MACRO-CATEGORIE
- Crisi (Puglia) - Assenza di collaborazione - Competizione tra le imprese	- <i>Descrizione del contesto socio-economico</i>	<b><i>Contesto socio-economico</i></b>
- Imprenditorialità pugliese basata sul profitto e sull'individualismo	- <i>Rappresentazione dell'imprenditorialità pugliese</i>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valori orientati all'efficacia lavorativa</li> <li>- Valori orientati alle relazioni</li> <li>- Valori aziendali orientati al benessere</li> <li>- Valori legati alla sostenibilità</li> <li>- Condivisione valori</li> </ul>	- <i>Valori</i>	<b><i>Cultura organizzativa</i></b>
- Norme orientate all'efficacia lavorativa	- <i>Norme</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artefatti normativi</li> <li>- Artefatti emergenti funzionali all'efficacia lavorativa</li> </ul>	- <i>Artefatti</i>	
- Io dipendente Vs Loro manager/titolari	- <i>Sé vs Altro</i>	<b><i>Categorizzazione sociale</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noi dipendenti</li> <li>- Noi impresa</li> </ul>	- <i>Noi a diversi gradi di inclusione</i>	
- Pluri-appartenenze legate a categorie astratte (Noi dipendenti, Noi impresa)	- <i>Senso di appartenenza</i>	<b><i>Senso di comunità</i></b>
- Agentività personale e di gruppo (dei dipendenti)	- <i>Agentività percepita</i>	
- Coinvolgimento emotivo	- <i>Coinvolgimento emotivo</i>	
- Bisogni economici	- <i>Bisogni di sicurezza</i>	<b><i>Bisogni</i></b>
- Bisogni relazionali	- <i>Bisogni di appartenenza</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bisogni di realizzazione</li> <li>- Bisogni di sviluppo professionale</li> </ul>	- <i>Bisogni di stima</i>	



- Bisogni organizzativi (ruoli)	- <i>Bisogni di organizzazione aziendale</i>	
- Fenomeno inclusivo (valore, impegno, collaborazione)	- <i>Definizioni possibili</i>	<b>RSI</b>
- Legata alla Cultura - Legata al <i>business</i> - Legata al management - Benessere	- <i>Relazioni possibili tra RSI, processi intra ed inter-organizzativi</i>	
- L'assunzione di prospettiva nei confronti dei clienti (indiretta)	- <i>Assunzione di prospettiva</i>	<b>Processi psicosociali connessi alla RSI</b>
- <i>'Prendersi cura'</i> del cliente	- <i>'Prendersi cura di'</i>	
- Comportamenti organizzativi agiti orientati alla sostenibilità ambientale e alla sostenibilità sociale	- <i>Comportamenti sostenibili</i>	

Tab. 3.2 – Indici, categorie e macro-categorie emersi dalle interviste ai dipendenti.

In sintesi, nonostante da parte dei dipendenti ci sia l'assunzione di prospettiva nei confronti del personale, del management, e in minima parte degli stakeholders, il *'Prendersi cura di'* è esclusivamente messo in atto verso questi ultimi, soprattutto verso i clienti, gli utenti dell'impresa. Le pratiche agite risultano essere orientate alla sostenibilità sia sociale (come i corsi di formazione) che ambientale (carta riciclata e attenzione allo smaltimento dei rifiuti).

### ***3.3.3 Discussione dei risultati: il confronto tra imprenditori e dipendenti delle PMI pugliesi***

I risultati delle analisi fatte sulle interviste permettono ora di fare un confronto tra imprenditori e dipendenti in riferimento alle varie macro-categorie.

#### *a) Contesto socio-economico*

Sembra sia una tendenza spontanea e generale parlare della 'crisi' economica che sta investendo il sistema imprenditoriale, probabilmente perché le ripercussioni delle criticità del

mercato globale sono percepiti anche e soprattutto dalle piccole e medie imprese, di cui il territorio pugliese è costituito. Gli imprenditori, come i dipendenti, *descrivono il contesto socio-economico* pugliese come un contesto critico, sia per via della crisi generale dei mercati, sia dovuto proprio all'imprenditorialità pugliese, spesso limitante e limitata dallo stesso territorio, considerato poco supportivo nei confronti dell'attività imprenditoriale. Mentre gli imprenditori cercano di spiegare queste difficoltà sulla base della mentalità chiusa dei pugliesi e del sistema economico pugliese scorretto, i dipendenti invece considerano innumerevoli le risorse sul territorio ma, in quanto gestite male, non fruttano e non c'è sviluppo. Gli imprenditori ovviamente respirano un contesto sociale più ampio, per cui fanno molto riferimento ad altri contesti socio-economici (ad es. del Nord o di altre regioni del Centro-Sud) per descrivere il proprio.

Secondo gli imprenditori i valori che caratterizzano *l'imprenditoria pugliese* sono la professionalità, il pragmatismo, ma manca la voglia di collaborare nonostante loro sappiano che unirsi non può che far bene alle imprese. La rappresentazione che invece hanno i dipendenti degli imprenditori è ancorata ai valori della competizione e del profitto, animati da un forte individualismo che determina dunque l'assenza di collaborazione, possibile forse solo tra imprese di settori differenti, che non sono tra loro concorrenti.

#### *b) Cultura organizzativa*

La cultura d'impresa comprende sia *valori* socialmente costruiti e negoziati tra i membri dell'organizzazione, sia valori prescritti dalle *norme* istituzionali che orientano il comportamento. La costruzione sociale e la condivisione dei valori all'interno dell'impresa sono molto più sentite dai dipendenti, mentre gli imprenditori riferiscono molto di più l'esistenza di regolamenti, procedure, e norme, dunque *artefatti* normativi che prescrivono il comportamento aziendale, quindi tutto ciò che si deve o non deve fare in azienda e durante le attività produttive. Riguardo gli artefatti, inoltre, i dipendenti fanno riferimento ad essi come funzionali all'efficacia lavorativa.

I valori aziendali orientati all'efficacia e alle relazioni sono riportati da entrambi le categorie sociali, con la differenza che per gli imprenditori assumono rilievo l'onestà e la correttezza verso gli *stakeholders* aziendali; per i dipendenti sono rilevanti, invece, le relazioni prettamente intra-organizzative, quindi il dialogo e la collaborazione tra colleghi o con il management, per un clima organizzativo sereno e per un benessere individuale oltre che collettivo. Sia gli imprenditori che i dipendenti riferiscono che i valori culturali sono legati e determinati dalla figura imprenditoriale e dal suo sistema valoriale e di credenze, quindi anche la RSI sembra

essere legata all'etica del management. Inoltre, la cultura d'impresa per entrambe le categorie (imprenditori e dipendenti), sembra poggiarsi lungo il continuum della sostenibilità (sostenibilità 'ambientale – sostenibilità sociale').

Dalle interviste emerge una cultura aziendale orientata alla RSI e alla sostenibilità ambientale e sociale, una cultura prescritta da norme e artefatti istituzionali (il Codice Etico, Certificazioni della Qualità, Bilancio di sostenibilità), ma anche socialmente negoziata e trasmessa all'interno dell'impresa, a partire soprattutto dalla figura emblematica dell'imprenditore.

#### *c) Processi di categorizzazione sociale*

Sia imprenditori che dipendenti dimostrano un'ampia gamma di appartenenze sociali, attivano continui processi di categorizzazione sociale utilizzando posizionamenti sia individuali (*Io* imprenditore/dipendente) che collettivi (*Noi* dipendenti/imprenditori; *Noi* impresa), gradualmente inclusivi ed estesi.

Le categorie sociali con cui gli imprenditori maggiormente si confrontano sono i dipendenti (*Io/Noi* imprenditori *Vs* *Loro* dipendenti), i clienti (*Io/Noi* imprenditori *Vs* *Loro* clienti) e le altre imprese in generale (*Noi* impresa *Vs* *Loro* altre imprese); mentre quelle verso cui si relazionano maggiormente i dipendenti sono gli imprenditori e subito dopo i colleghi (*Io/Noi* dipendente/i *Vs* *Loro* Imprenditori; *Io* dipendente *Vs* *Loro* colleghi).

#### *d) Senso di comunità*

Il senso di comunità è rintracciabile nelle *puri-appartenenze* a più gruppi sociali, nell'*agentività* e nella dimensione del *coinvolgimento emotivo*.

In sintonia con quanto rilevato nella dimensione 'Processi di categorizzazione sociale' le appartenenze sociali per gli imprenditori risultano maggiori che per i dipendenti: mentre per questi ultimi le uniche appartenenze sociali sono riferite all'impresa stessa attraverso l'utilizzo delle categorie sociali astratte '*Noi* dipendenti' e '*Noi* impresa', gli imprenditori sperimentano il loro senso di comunità attraverso le appartenenze al territorio (*Noi* del Sud Est, *Noi* del territorio tra la Basilicata e l'Adriatico) a gruppi esperienziali (*Noi* in quanto membri del Consorzio e *Noi* in quanto membri di Confcommercio) ed, infine, alle categorie astratte '*Noi* imprenditori' e '*Noi* impresa'.

Per quanto riguarda l'agentività, ovvero la percezione di poter impattare sul contesto socio-economico circostante l'impresa, sia gli imprenditori che i dipendenti riferiscono il loro senso di *agency* nelle dimensioni personale ('*Io* imprenditore' '*Io* dipendente') e collettiva ('*Noi* impresa'; '*Noi* dipendenti').

Il coinvolgimento emotivo riferito dagli imprenditori mette a confronto infine imprenditori e dipendenti (*‘Io/Noi imprenditore/i Vs Loro dipendenti’*); mentre il coinvolgimento dei dipendenti è vissuto in maniera personale integrando sia il livello professionale che umano.

*e) Reti di partecipazione* (macrocategoria esclusiva degli imprenditori)

Le reti collaborative (*network*) tra le imprese (dello stesso settore o di settori differenti), vengono sentite dagli imprenditori come una necessità per il business aziendale ed uno strumento per fronteggiare la crisi. Nonostante gli imprenditori ne parlino scetticamente, sostenendo che gli imprenditori pugliesi difficilmente potrebbero collaborare, in realtà considerano importante la capacità di *networking* delle imprese pugliesi, e riportano esempi di reti cooperative (esperienze anche personali) sia tra imprese di settori diversi ma soprattutto tra imprese dello stesso settore, a dispetto di una cultura improntata sulla competizione e sulla concorrenza.

*e) Bisogni percepiti* (macrocategoria esclusiva dei dipendenti)

Per i dipendenti non è emersa la dimensione del network come essenziale, bensì è la dimensione dei *bisogni* (e delle aspettative non ancora soddisfatte) ad essere centrale per questa categoria di attori sociali. I bisogni dei dipendenti sono riconducibili ai bisogni di sicurezza (bisogni economici), di appartenenza (bisogni relazionali), di stima (bisogni di autorealizzazione e di sviluppo professionale) e di organizzazione aziendale (bisogni organizzativi).

*f) RSI*

La RSI è *definita* sia da imprenditori che dai dipendenti come un fenomeno inclusivo, un sistema integrato di preoccupazioni sociali e ambientali oltre che economiche, spesso associato al concetto di sostenibilità. La RSI è considerata da entrambe le categorie sociali (imprenditori e dipendenti) un valore, sia personale legato all’etica dell’imprenditore che sociale ed organizzativo in quanto negoziato da tutti i membri nell’organizzazione. È fondamentale che i valori, come la RSI, siano riconosciuti e condivisi all’interno dell’impresa, questione molto sentita dai dipendenti; mentre per gli imprenditori è molto sentito l’aspetto relazionale della RSI, ovvero l’atto volontario di dover dar conto agli stakeholders del proprio operato, delle proprie procedure e della cultura d’impresa. La RSI sembra sia appurato che è ciò che va oltre le norme ed oltre la mera beneficenza. Altra differenza tra imprenditori e dipendenti riguarda la funzionalità della RSI: se per gli imprenditori la RSI assolve alle funzioni 1) ‘formativa’ nei

confronti del personale, 2) 'sociale' nei confronti del territorio e delle persone (dipendenti e collettività), e 3) 'reputazionale' o 'di marketing' nei confronti del mercato, per i dipendenti la RSI sembra avere una funzione 1) 'sociale' nei confronti della società e del territorio più allargato, 2) 'politico-istituzionale' nei confronti della comunità locale. Per entrambi la RSI è legata al business aziendale; eppure, se per gli imprenditori la RSI determina la scelta degli *stakeholders* aziendali ed è considerata una strategia di marketing, di visibilità esterna, che porta conseguentemente ad un aumento delle vendite e della presenza sul mercato (quindi la RSI indirettamente porterebbe un aumento della redditività passando attraverso la reputazione e la pubblicità), per i dipendenti la RSI è più un fattore di vantaggio competitivo, che direttamente ha conseguenze sul profitto. I dipendenti, inoltre, fanno riferimento al legame tra RSI e benessere: della società, del territorio e della comunità locale, nonché benessere per i dipendenti all'interno del contesto lavorativo ed in quello più personale ed intimo. A cominciare dagli effetti sul benessere personale ed organizzativo, la RSI è associata alla collaborazione (intra ed inter-organizzativa) ed alla sostenibilità, sia sociale (per l'attenzione alle Risorse Umane ed alla loro valorizzazione) sia ambientale (buone pratiche di riduzione dei consumi).

*g) Processi psicosociali connessi alla RSI.*

La RSI sembra infine essere connessa ai seguenti processi psico-sociali: 1) l'*Assunzione di prospettiva*, 2) il '*Prendersi cura di*' ed i 3) i *Comportamenti organizzativi agiti*.

Gli imprenditori assumono la prospettiva (o si mettono nei panni di...) degli *stakeholders* (dipendenti, clienti, territorio e ambiente), si prendono cura degli *stakeholders* (dipendenti, clienti e comunità allargata) e riferiscono comportamenti organizzativi orientati sia alla sostenibilità sociale (come il coinvolgimento dei dipendenti nei processi di *decision making*, la creazioni di reti collaborative per la crescita del tessuto imprenditoriale) sia alla sostenibilità ambientale (come il riciclaggio della carta).

I dipendenti assumono la prospettiva del personale, degli *stakeholders* (clienti e fornitori) e del management, ma è solo nei confronti dei clienti che i dipendenti attivano il processo di '*Prendersi cura di*'; infine i dipendenti riferiscono comportamenti organizzativi agiti orientati sia alla sostenibilità sociale (come la formazione in azienda) che alla sostenibilità ambientale (come l'attenzione allo smaltimento dei rifiuti).

## CONCLUSIONI

Lo studio aveva principalmente l'obiettivo di esplorare il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa all'interno delle PMI pugliesi; dunque, di scoprire in che modo imprenditori e dipendenti concepissero tale costrutto in base alla propria esperienza ed alle proprie conoscenze. Inoltre, si sono voluti approfondire gli aspetti psico-sociali connessi alla RSI.

Esplorando il concetto di Responsabilità Sociale tra imprenditori e dipendenti, si è arrivati alla conclusione che la RSI sia un costrutto multidimensionale collegato ad altri costrutti psicologici e processi intra ed inter-organizzativi, come riassunto nei seguenti punti:

- a) la RSI, in linea con la letteratura, è associata spesso al concetto più ampio di sostenibilità, in quanto risulta essere un fenomeno complesso inclusivo di una dimensione sociale, ambientale ed economica;
- b) dalle analisi sono emersi i legami tra la RSI, la cultura e l'identità sociale ed organizzativa: la RSI coinvolge la cultura d'impresa a livello dei valori, delle norme e degli artefatti organizzativi, e i processi di costruzione dell'identità a partire dai processi di categorizzazione sociale che si innescano all'interno di un contesto così dinamico qual è quello organizzativo (Spadaro, D'Aprile, Ligorio & Schwartz, 2010);
- c) la RSI nelle PMI sembra essere legata alla figura dell'imprenditore ed al suo sistema di valori e credenze: solo se la RSI parte dall'imprenditore e coinvolge l'intero personale allora l'impresa può realmente comportarsi in maniera responsabile. È importante dunque la condivisione dei valori a livello intra-organizzativo ed una comunicazione trasparente con gli *stakeholders* a livello inter-organizzativo affinché la RSI possa diventare realtà.
- d) nel corso delle analisi sono emerse le seguenti funzioni della RSI: formativa, sociale, politico-istituzionale e reputazionale nei confronti dei vari *stakeholders*;
- e) la RSI è direttamente o indirettamente collegata al benessere dei lavoratori, al benessere dei clienti e in generale di tutti gli *stakeholders*, al benessere del territorio e della comunità più allargata; inoltre, è collegata al *business* aziendale: la RSI, se correttamente integrata nella cultura d'impresa e nelle strategie di marketing, procura un'immagine positiva all'azienda ed un ritorno economico che si traduce spesso nella permanenza su un mercato sempre più esigente di un orientamento alla Qualità e allo Sviluppo Sostenibile da parte delle imprese;

- f) imprenditori e dipendenti delle PMI pugliesi ci hanno dato la possibilità di creare un quadro sinottico in cui variabili extra-organizzative (senso di appartenenza al territorio, processi di categorizzazione) e intra-organizzative (senso di appartenenza all'organizzazione, senso di agency nel contesto organizzativo) potrebbero essere ben interrelate per la comprensione del fenomeno complesso qual è la 'Responsabilità Sociale d'Impresa'.

Per quanto riguarda i processi psicosociali connessi al fenomeno della RSI, i risultati emersi dalle interviste analizzate sembrano suggerire che la Responsabilità sociale d'Impresa possa essere riconcettualizzata come un costrutto psicosociale multidimensionale costituito da tre componenti fondamentali: (1) la componente cognitiva (l'assunzione di prospettiva); (2) la componente affettiva (il prendersi cura di); (3) la componente comportamentale (le pratiche organizzative agite). La focalizzazione sugli aspetti psicosociali per l'attivazione di comportamenti socialmente responsabili potrebbe garantire un input a rendere la RSI un processo consapevole nelle PMI e non dato per scontato come invece sostengono Jenkins (2004) e Spence (2007). La RSI da sommersa, ovvero *Sunken CSR* come la definirebbe Perrini (2006), potrebbe diventare consapevole spingendo e facendo leva proprio sulle sue componenti psico-sociali cognitiva e affettiva, preferibilmente da parte del management o al massimo con il supporto di consulenti esterni. La comunicazione, la formazione e, dunque, l'apprendimento delle competenze psicosociali potrebbero aiutare a riconoscere consapevolmente il comportamento organizzativo socialmente responsabile.

Se si assume la RSI come costrutto psicosociale multicomponentiale, allora si potrebbero ipotizzare possibili legami tra RSI, variabili extra-organizzative e intra-organizzative (Fig.1), al fine di costruire un modello psicologico della RSI. In particolare, potremmo ipotizzare che nutrire un alto senso di appartenenza territoriale (SCT) e attivare processi di categorizzazione sociale (CS) sovra-ordinati possano impattare positivamente sull'attivazione di RSI nelle sue dimensioni cognitiva (RSIc), affettiva (RSIa) e comportamentale (RSIc); la RSI, a sua volta, potrebbe innescare un alto senso di appartenenza all'organizzazione (SCo) e un alto coinvolgimento organizzativo (CO) da parte dei dipendenti (Fig. 1). Si attiverebbe, in tal modo, un circolo virtuoso 'variabili extra-organizzative – RSI – variabili intra-organizzative' che potrebbe supportare la cultura territoriale e organizzativa socialmente responsabile e sostenibile delle PMI e di chi è parte del sistema 'Impresa'.

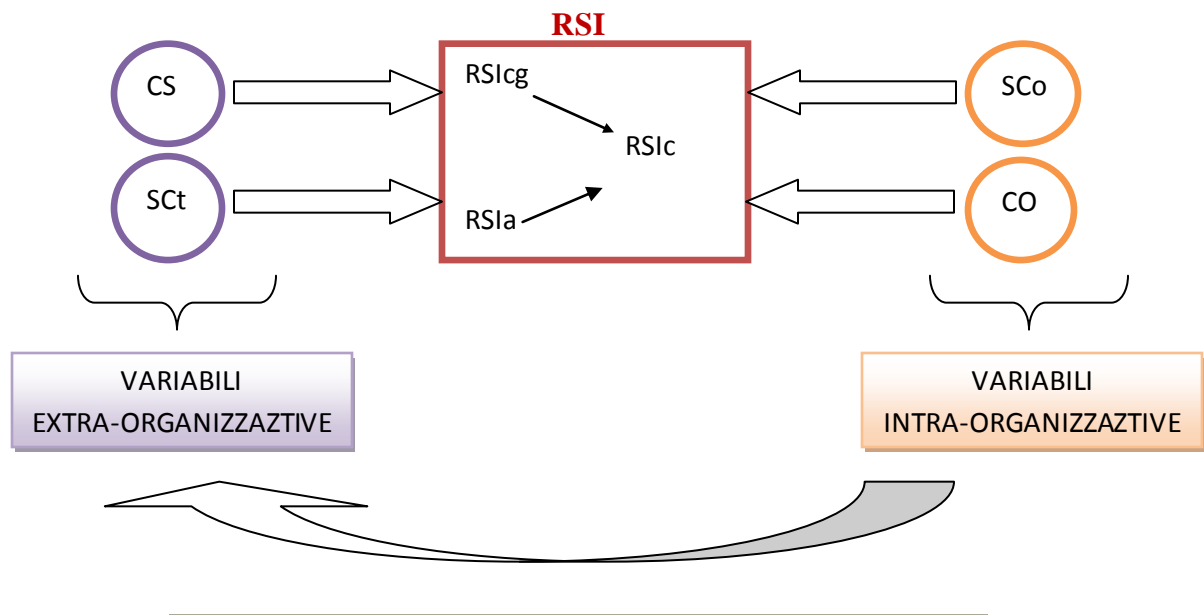


Fig. 1 – Circolo virtuoso ‘variabili extra-organizzative – RSI – variabili intra-organizzative’.

Nel pieno rispetto della triangolazione dei metodi qualitativi e quantitativi, al fine dell’elaborazione di un modello psicosociale della RSI, è possibile suggerire di proseguire lo studio costruendo un questionario che dia l’opportunità di misurare:

- il senso di comunità territoriale;
- i processi di categorizzazione sociale;
- l’RSI nelle sue tre componenti cognitiva, affettiva e comportamentale;
- il senso di comunità organizzativo;
- il *commitment* organizzativo.

Concludendo, la forte rilevanza che le PMI rivestono per il nostro Paese richiede uno sforzo in termini di attenzione e di diffusione della cultura della responsabilità sociale, dal momento che, come per le grandi imprese, anche per le PMI un approccio che tenga conto di comportamenti socialmente responsabili può avere importanti riflessi sulla competitività e sull’innovazione. La RSI deve essere innanzitutto un’opportunità, uno strumento in più di sviluppo dell’impresa, non solo un aspetto da sottoporre a mero controllo o certificazione. Diviene quindi fondamentale fornire alle PMI indicazioni e strumenti per l’implementazione di politiche, processi, comportamenti socialmente responsabili che possano supportare, in particolare, le piccole e piccolissime realtà imprenditoriali, pilastri della nostra economia e contribuire alla sostenibilità per impattare su performance socio-economiche competitive a lungo termine.



## BIBLIOGRAFIA

- Amaturo, E. (1998). *L'analisi del contenuto tematico*, in Giovanni, D. (a cura di), *Colloquio psicologico e relazione interpersonale*, Carocci editore, Roma, pp.211-236.
- Andreini, P. (2004). (a cura di). *Qualità, certificazione, competitività. La norma ISO 9001 (Vision 2000) e la guida ISO 9004: la nuova frontiera della qualità*, Ulrico Hoepli Editore S.p.A.
- Angelini, A. (2008). *Il futuro di Gaia*. Armando Editore, Roma.
- Argyris, C. (1990). *Superare le difese organizzative*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Avallone, F. (1994). *Psicologia del Lavoro, storia, modelli, applicazioni*. La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Azzoni, C. (2004). *L'azienda Etica*, (<http://www-3.unipv.it/deontica/opere/azzoni/azienda.pdf>, consultato il 22 Maggio 2011 ore 12.30).
- Airoldi, G., Brunetti, G. & Coda, V. (2005), *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- Bansal, P. (2005). *Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development*. *Strategic management Journal*, 26(3); 197-218.
- Bachtin, M. (1986). *Speech genres and other late essays*, Austin, Texas, University of Texas Press.
- Barry, C.A. (1998). *Choosing qualitative data analysis software: Atlas.ti and Nud.Ist compared*, in "Sociological Research Online", vol. 3, n. 3, consultato il 13 Maggio 2011 alla pagina web <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/3/3/4.html>.
- Benni, M., Tagliati, E. & Zoppo, A. (2005). *La rendicontazione sociale e il bilancio sociale nelle cooperative*. IPSOA.
- Bertin, E. (2004). *Développer le capital humain de l'entreprise*. Ems, Colombelles.
- Bertolini, S., Molteni, M. & Pedrini, M. (2006). *La responsabilità sociale nelle aziende familiari italiane*. Paper.

- Bianchino M. (2003), “*L’organizzazione del XXI secolo: la Learning Organization*”, it Consult. [http://www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc\\_bianchini\\_learning\\_organization.pdf](http://www.itconsult.it/knowledge/articoli/pdf/itc_bianchini_learning_organization.pdf)
- Bichi, R. (2002). *L’intervista biografica. Una proposta metodologica*. Vita e Pensiero, Milano.
- Bologna ,G. (2005). *Manuale della sostenibilità. Idee, concetti, nuove discipline capaci di futuro*. Edizioni Ambiente.
- Bonaiuti, G. (2005). *Strumenti della rete e processo formativo. Uso degli ambienti tecnologici per facilitare la costruzione della conoscenza e le pratiche di apprendimento collaborativo*. Firenze University Press.
- Bonazzi, G. (2008). *Storia del pensiero organizzativo*. Franco Angeli S.r.l, Milano, Italy.
- Campedelli, B. (a cura di) (2005). *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale*. FrancoAngeli s.r.l, Milano.
- Casotti, A. (2005). *La Responsabilità Sociale delle imprese. Definizione, certificazione, bilancio sociale e codici etici*. Ipsoa.
- Chamberlain, K. (1999). *Using Grounded Theory in health psychology: practices, premises and potential*, in M. Murray, K. Chamberlain (eds.), *Qualitative health Psychology; theories and methods*, Sage, London.
- Charmaz, K. (1990). ‘*Discovering’ chronic illness: using Grounded Theory*, in *Social Science Medicine*, 30, pp. II6I-II72.
- Coffey, A., Holbrook, B. & Atkinson, P. (1996). *Qualitative data analysis: technologies and representation*, in “*Sociological Research Online*”, vol.I, n. I, consultato il 13 Maggio 2011 alla pagina web <http://www.socresonline.org.uk/socresonline/3/3/4.html>.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.
- Cortese, C. G. (2000). *L’organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono <<Tutte storie>>*. Guerini e Associati.
- Commissione Cultura (2006). *Responsabilità Sociale d’Impresa: i risultati di un indagine nel sistema Confindustria*. Confindustria.

- Commissione delle Comunità Europee (2001). *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese*, Bruxelles, COM (2001) 366 def. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001\\_03366it01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/it/com/2001/com2001_03366it01.pdf)
- Commissione Europea (2010). *Comunicazione della Commissione Europa 2020, Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*. Bruxelles.
- Corti, P. (2005). *Identità ed immagine dell'impresa. Verso il nuovo paradigma del Corporate Branding*. FrancoAngeli s.r.l., Milano.
- Cortini, M. & Ligorio, M. B. (2007). *Economia del dono. Aspetti psicosociali nello scambio di esternalità*. Aracne Editrice.
- Dahlsrud, A. (2006). *How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*. dalla rivista on-line Wiley InterScience.
- D'Aprile, G. & Mannarini, T. (2010). *The Psycho-social dimensions and correlates of Corporate Social Responsibility*. Paper.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw-Hill, New York.
- Depolo, M. (1998). *Psicologia delle organizzazioni*. Il Mulino, Bologna.
- Ferrarotti, F., (1981). *Vite di periferia*. Mondadori, Milano.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, IL, Evanston, Row Peterson.
- Flick, U. (1998). *An introduction to qualitative research*. Sage, London.
- Fredrickson, B. L. (2003). *Positive emotions and upward spirals in organizations*. In Cameron, K., Dutton, J., e Quinn, R., *Positive Organizational Scholarship* (pp. 163-175). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman, Marshfield.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ghiglione, R. & Blanchet, A. (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Dunod, Paris.

- Glaser, B.G. & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies of qualitative research*. Chicago, Ill., Aldine.
- Glaserfedl, E.von (1992). *Linguaggio e comunicazione nel costruttivismo radicale*. CLUP, Milano.
- Godbout, J. T. (2002). *Lo spirito del dono*. Bollati Boringhieri
- Hermans, H. J. M., & Hermans-Konopka, A. (Eds.) (2010). *Dialogical self theory. Positioning and Counter-Positioning in a Globalizing Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jenkins, H. (2006). *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*. Journal of Business Ethics.
- Kiesler, C.A. (1971). *The Psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief*. New York, Academic Press.
- Krippendorff K. (1980). *Content Analysis. An introduction to its methodology*. Sage, London, trad.it. *Analisi del Contenuto*, ERI, Torino 1983.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts. Selected papers on group dynamics*. New York, Harper & Row; trad. It. *I conflittisociali*, FrancoAngeli, Milano 1972.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*, New York, Harper & Row; trad. It. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Il Mulino, Bologna, 1972.
- Ligorio, M. B. & H. Hermans (2005). *Identità dialogiche nell'era digitale*. Ed. Erickson.
- Lumbelli, L. (1982). *Psicologia dell'educazione. La comunicazione*. Il Mulino, Bologna.
- Lumbelli, L. (1994). *Interactive between verbal and visual information in audio-visual text comprehension*. In F.P.C.M. De Jong & B. van Hout-Walters (Eds.), *Process-oriented Instruction and Learning from Text* (pp.183-194). Amsterdam: University Press.
- Lumbelli, L. (2005). *Pedagogia della comunicazione verbale*. Franco Angeli, Milano.

- Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*. Forum Qualitative Social Research, <http://www.utsoc.utoronto.ca/~kmacd/IDSC10/Readings/text%20analysis/CA.pdf>, consultato il 07/06/2011 ore 15.00.
- Malavasi, P. (a cura di) (2007). *L'impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*. casa editrice Vita e Pensiero, Milano.
- Mangabeira, W. (1995). *Computer assistance, qualitative analysis and model building*, in R. Lee (ed.), *Information technology for the social scientist*, UCL Press, London.
- Mannetti, L. (2000). *Strategie di ricerca in Psicologia Sociale*. Carocci editore.
- Manning, P. K., Cullum-Swam, B. (1994). *Narrative, content, and semiotic analysis*, in N.K, Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Newbury Park (CA), pp. 463-477.
- Mantovani, G., Spagnoli, A. (2003). *Metodi qualitativi in Psicologia*. Il Mulino, Bologna.
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. London, Macmillan.
- Mazzara, B.M. (2002). *Metodi qualitativi in psicologia sociale. Prospettive teoriche e strumenti operativi*. Carocci editore S.p.A. Roma.
- Meadows, D., Meadows, D. & Randers, J. (1993). *Oltre I Limiti dello Sviluppo*. Ed. Il Saggiatore.
- Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*. casa editrice Vita e Pensiero, Milano.
- Molteni, M. (2007). *Il CSR Manager nelle imprese italiane. Terzo rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*. Indagine ISVI-ALTIS, Paper.
- Molteni, M. & Todisco, A. (2008). *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*. Rapporto di ricerca ISVI-ALTIS, consultato il 06/07/2011 al sito [www.isvi.org](http://www.isvi.org).
- Monaci, M. (a cura di) (2007). *La responsabilità in azione. Prassi socialmente responsabili nell'impresa locale*. FrancoAngeli s.r.l., Milano.

- Montesperelli, P. (1998). *L'intervista ermeneutica*. FrancoAngeli, Milano.
- Millenium Ecosystem Assessment (2005). *Ecosystems and Human Wellbeing: Synthesis*. Tangram Edizioni Scientifiche, Trento.
- Muhr, T. (1997). *Atlas.ti short user's guide*. Scientific Software Development, Berlin.
- ONU (1987). *Rapporto Brundtland 'Our Common Future'*. Conferenza Mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED).
- Patton, M. Q. (1986). *Utilization-focused evaluation*. Newbury Park, Calif., Sage, London.
- Perrini, F. & Tencati, A. (2008). *Corporate Social Responsibility. Un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*. Egea.
- Pedon A. & Gnisci A. (2004). *Metodologia della ricerca psicologica*. Il Mulino, Bologna.
- Piaget, J. (1977). *La nascita dell'intelligenza nel bambino*. Giunti Editore.
- Pistacchi, M. (a cura di) (2010). *Vive Voci. L'intervista come fonte di documentazione*. Donzelli Editore, Roma.
- Ricci, P.(a cura di) (2004). *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo ed il valore della comunicazione*. FrancoAngeli s.r.l, Milano.
- Rogers, C.R. (1951). *Client-centered Therapy*. Boston MA, Houghtaon-Mifflin; trad. It. *La terapia centrata sul cliente*, Firenze, Martinelli, 1994.
- Sala, S. & Castellani, V. (2010). *Significato e prospettive della sostenibilità*. Tangram Edizioni Scientifiche, Trento.
- Schein, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schein, E. (1990). *Cultura d'azienda e Leadership*. Guerini e Ass., Milano.
- Sciarelli, S. (2007). *Etica e Responsabilità sociale nell'impresa*. Giuffrè Editore.
- Smith, C.P. (1992). *Motivation and personality: handbook of thematic content analysis*. Cambridge University Press, Cambridge.

- Smith, C.P. (2000). *Content analysis and narrative analysis*. in Rei e Judd (2000, 17-39).
- Spadaro P.F., D'Aprile, G., Ligorio, M.B. & Schwartz, N. (2010). *Identity and externalities toward sustainability*. Paper.
- Spence, L.J. (2007). *CSR and small Business in a European Policy Context: The five 'C's of CSR and Small Business Research Agenda 2007*. *Business and Society Review*, 112-4.
- Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Sage, Newbury Park.
- Tajfel, H., Billig, M.G. Bundy, M.P. & Flament, C (2006). *Social Categorization and Intergroup Behaviour*. 'European Journal of Social Psychology', 1 (2), 149-178.
- Tunisi, S. (2006). *La ricerca come relazione. L'intervista nelle scienze sociali*. FrancoAngeli, Milano.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford, England: Basil Blackwell.
- Visser, P.S., Krosnick, J.A. & Lavrakas P.J. (2000). *Survey Research*. In Reis e Judd (2000, 223-252).
- Vygotskij, L (1965). *Pensiero e Linguaggio*. Giunti Editore.
- Weber, R.P. (1985). *Basic content analysis*. Sage, London.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage, London.
- Wenger, E. (2006). *Comunità di pratica. Apprendimento, significato ed identità*. Cortina Raffaello.
- Werther, W.B. & Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Sage, New York.

## SITOGRAFIA

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/index_en.htm)

<http://www.csreurope.org/>

<http://www.parlamento.it/>

<http://www.orsadata.it/>

<http://www.sodalitas.socialsolution.it/>

<http://librinonprofit.philanthropy.it/2009/07/15/limpresa-della-sostenibilita/>

[www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) DOI:10.1002/csr.132

<http://www.bilanciarsi.it/>

<http://www.peeplo.it/corporate-responsibility/>

<http://www-3.unipv.it/deontica/opere/azzoni/azienda.pdf>

<http://www.stopalconsumoditerritorio.it/>

<http://www.decescitafelice.it/>

norme iso <http://www.iso.org/iso/home.html>

certificazione qualità imprese <http://www.laudaconsulting.com/it/sistemi-gestione.html>

<http://www.csr.unioncamere.it/>

<http://www.sodalitas.it/contenuti/home.aspx>

<http://www.costellazioneapulia.net>

<http://www.dicote.it/>

<http://www.bilancio sociale.it>

Commissione Europea [http://ec.europa.eu/index\\_it.htm](http://ec.europa.eu/index_it.htm)

United Nations Global Compact <http://www.unglobalcompact.org>

Agenzia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro  
<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/facts11/>



Dichiarazione di principi tripartita dell'OIL sulle imprese multinazionali e la politica sociale  
<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/tridecl/index.htm>

Principi dell'OCSE relativi al governo dell'impresa  
(<http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>)

Intervista qualitativa <http://www.federica.unina.it/sociologia/metodologia-e-tecnica-della-ricerca-sociale/lapproccio-qualitativo-lintervista-qualitativa/9/>

