

Erica Rizziato

**ETICA DELLO SVILUPPO
ORGANIZZATIVO
E SENSO DEL LAVORO**

**Verso la definizione
di un approccio europeo**

Contributi di Francesco Novara

FrancoAngeli

Consiglio Nazionale delle Ricerche
CERIS
Istituto di ricerca sull'impresa e lo sviluppo
Con la collaborazione di
ISFOL
Istituto per lo sviluppo
della formazione professionale dei lavoratori

Erica Rizziato

**ETICA DELLO SVILUPPO
ORGANIZZATIVO
E SENSO DEL LAVORO**

**Verso la definizione
di un approccio europeo**

Contributi di Francesco Novara

Consiglio Nazionale delle Ricerche
CERIS
Istituto di ricerca sull'impresa e lo sviluppo
Con la collaborazione di
ISFOL
Istituto per lo sviluppo
della formazione professionale dei lavoratori

FrancoAngeli

Un ringraziamento particolare va ai colleghi e amici che mi hanno spinto a pubblicare questo testo, trasformando l'iniziale rapporto di ricerca in un lavoro divulgabile ed a tutte le persone che hanno avuto la pazienza di leggerlo e di darmi i loro suggerimenti per renderlo più chiaro e comprensibile. Ringrazio in particolare Silvano Del Lungo, Jaime Rojas Elgueta, Paola Melone, Andrea Casentini, Sandra Vaudagna, Marina Sampietro, Paola Enrico, Barbara Marziali e la signora Zittino del Ceris per la paziente collaborazione nella redazione delle figure. Un ringraziamento speciale a Renato Rozzi per aver letto il libro in fase di pubblicazione, come gesto di amicizia nei confronti di Francesco Novara, per conoscere il lavoro che avevamo svolto assieme negli ultimi anni.

Nel testo sono presenti contributi di*:

Francesco Novara (Università di Torino), Silvano Del Lungo (Studio Staff s.r.l.), Gabriele Panizzi (Ferrovie dello Stato), Paola De Rossi (Worknet-Gruppo Fiat), Franco Frigo (Isfol), Enrico Ceccotti (Isfol), Roberto Angotti (Isfol), Adriaan Bekman (NPI, Zeist), John Luijten (NPI, Zeist).

Sono inoltre riportati interventi al convegno internazionale svoltosi al CNR nell'ambito del progetto di: Jaime Rojas Elgueta (Istituto Latino Americano), Marina Sampietro (Iri Management), Barbara Marziali (Movimondo O.N.G.), Vincenzo Pira (Movimondo O.N.G.), Herman Janach (Janach s.r.l.), Fabrizio Fabrizi (Comune di Firenze), Marco Arduini (Eurotranciatra s.p.a), Massimo Bufacchi (Ospedale Bambin Gesù), Giuseppe Varchetta (Sagit s.p.a.), Alessandra Augusto (Ministero della Giustizia), N. Verhey MA (Ministero delle finanze olandese), Ben Verleg (Comune di Amsterdam), R. Benoist MHA (SHDH, Clinica per la cura degli anziani, Haarlem), M. Kareman RA (Associates Dubois & Co. Azienda di rendicontazione, Amsterdam), Franz Brockhuizen (Clinica psichiatrica per bambini Zonhehuizen, Zeist-NL), Mauritius de Brauw (Corte dei Conti olandese).

* I riferimenti lavorativi delle persone citate sono relativi al periodo nel quale sono state coinvolte nel progetto

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa). Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

INDICE

| | | |
|--|------|----|
| Presentazioni , di Secondo Rolfo e Sergio Trevisanato | pag. | 13 |
| Introduzione e articolazione del progetto | » | 17 |
| Fase preliminare. Analisi su aspetti irrisolti dei programmi di cambiamento organizzativo e ricognizione delle best practices europee | » | 23 |
| Premessa | » | 23 |
| 1. Ricognizione e investigazione a livello internazionale | » | 25 |
| 1.1. Considerazioni generali | » | 25 |
| 1.2. La visione dell'uomo e dell'organizzazione | » | 30 |
| 1.3. La consulenza d'organizzazioni | » | 32 |
| 1.4. Senso del lavoro e leadership | » | 33 |
| 1.5. Nuovi ambiti di sostegno alle organizzazioni | » | 37 |
| 1.6. Gli strumenti di intervento. La ricerca-azione | » | 39 |
| 1.6.1. Genesi della ricerca-azione | » | 42 |
| 2. Il contributo di Francesco Novara | » | 45 |
| 2.1. Le ragioni del progetto | » | 45 |
| 2.2. Il processo di cambiamento: dalle correzioni alle trasformazioni | » | 50 |
| 2.3. Il condizionamento culturale | » | 51 |
| 2.4. Le remore: dalla "gabbia d'acciaio" alle disfunzioni patogene | » | 52 |
| 2.5. La consulenza all'organizzazione | » | 57 |
| 2.6. Il fondamento del cambiamento e la consapevolezza del presente | » | 59 |
| 2.7. Generare il futuro | » | 60 |
| 2.8. Riflessioni sulla vita organizzativa | » | 63 |

| | | | |
|----------|---|------|-----|
| 2.9. | Sugli impegni precari | pag. | 67 |
| 2.10. | Un'altra idea e prassi di lavoro: l'Olivetti di Adriano | » | 68 |
| 3. | Considerazioni di sintesi della fase preliminare | » | 70 |
| | Prima fase. Analisi dell'approccio al cambiamento di Adriano Olivetti, di B.C.J. Lievegoed e confronti | » | 73 |
| | Premessa | » | 73 |
| 1. | Analisi dell'esperienza di Adriano Olivetti e riflessione metodologica | » | 74 |
| 1.1. | Breve profilo di Adriano Olivetti | » | 74 |
| 1.2. | Riflessione metodologica sull'esperienza di Adriano Olivetti | » | 81 |
| 2. | Approfondimento dell'approccio promosso da B.C.J. Lievegoed tramite la Fondazione olandese NPI e confronti con l'esperienza olivettiana | » | 85 |
| 2.1. | Tavola rotonda tra rappresentanti italiani ed europei che hanno sperimentato approcci in linea alle coordinate del progetto-intervento | » | 85 |
| 2.1.1. | Contributi e profilo di alcuni partecipanti prima dell'incontro | » | 86 |
| 2.1.2. | La prima giornata della tavola rotonda | | 108 |
| 2.1.3. | La seconda giornata della tavola rotonda | » | 121 |
| 2.1.4. | Considerazioni di alcuni partecipanti dopo l'incontro | » | 126 |
| 2.1.5. | Considerazioni conclusive e confronto tra l'approccio di B.C.J. Lievegoed e quello di Adriano Olivetti | » | 132 |
| 2.2. | Visita alla Fondazione NPI | » | 137 |
| 2.2.1. | Breve biografia di B.C.J. Lievegoed e storia della Fondazione NPI | » | 137 |
| 2.2.2. | Sintesi dell'approccio di B.C.J. Lievegoed per lo sviluppo delle organizzazioni | » | 140 |
| 2.2.2.1. | Le fasi di vita dell'organizzazione e la sua identità | » | 143 |
| 2.2.2.2. | Le fasi di vita dell'individuo e l'immagine dell'uomo | » | 153 |
| 2.2.3. | Successive elaborazioni nell'ambito di NPI | » | 160 |
| 2.2.4. | Studio di caso: l'azienda Kiwa | » | 175 |

| | | |
|--|--|----------|
| Seconda fase. Elaborazione di un nuovo approccio metodologico di sviluppo organizzativo e proposta a un pubblico di responsabili di organizzazioni in un convegno internazionale al CNR | | pag. 187 |
| 1. | Elaborazione di un nuovo approccio metodologico di sviluppo organizzativo per la creazione di comunità lavorative | » 187 |
| 1.1. | Concetti e definizioni di riferimento | » 187 |
| 1.2. | La creazione di comunità orizzontali di responsabili | » 195 |
| 1.3. | Il processo antropocentrico di sviluppo e l'infrastruttura del cambiamento | » 196 |
| 1.4. | La creazione di un'organizzazione integrata | » 198 |
| 1.5. | Lo sviluppo organizzativo e lo sviluppo individuale: l'approccio biografico | » 199 |
| 1.6. | Riflessioni conclusive | » 201 |
| 2. | Proposta dell'approccio metodologico elaborato a un pubblico di responsabili di organizzazioni: il convegno internazionale al CNR | » 202 |
| 2.1. | Riflessioni di Francesco Novara sulla prima fase | » 203 |
| 2.2. | Presentazione di casi italiani | » 210 |
| 2.3. | Contributo di Adriaan Bekman. Aspetti europei del cambiamento e la Living Organisation | » 234 |
| 2.4. | Contributo di Francesco Novara. Visione antropologica e organizzativa: la necessità di conciliare concezioni diverse per generare una cultura di sviluppo | » 247 |
| 2.5. | Presentazione di casi olandesi | » 250 |
| 2.6. | Lavoro a gruppi misti italiani-nord europei sulla domanda di cambiamento | » 265 |
| 2.7. | Contributo di Adriaan Bekman. Cambiare il modo di cambiare: creazione di comunità lavorative per rinnovare il cambiamento | » 278 |
| 2.8. | Contributo di John Luijten. Come trovare la giusta ispirazione per cambiare un'organizzazione: uno sguardo ad aspetti biografici per valutare i contributi individuali | » 290 |
| 2.9. | Il contributo dell'ISFOL. Enrico Ceccotti, Direttore Generale | » 293 |
| 2.10. | Conclusioni sul convegno | » 297 |

| | | |
|---|------|-----|
| Terza fase. Costituzione di un gruppo di sperimentazione dell'approccio elaborato nel progetto | pag. | 301 |
| Conclusioni | » | 303 |
| Bibliografia | » | 309 |

A Elisa e Alessandro

Ringrazio Erica di avermi coinvolto nell'interessante progetto del CNR "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo" e di avermi fatto conoscere i colleghi olandesi di NPI, le cui qualità umane e professionali mi hanno conquistato. Ora il sorgere del gruppo Motiva, dovuto a lei e a loro, apre a noi collaboratori una comunità di apprendimento e rinnovamento. E nel nostro Paese offre alle organizzazioni un contributo inedito all'umanizzazione e alla motivazione autentica della vita lavorativa.

Francesco Novara

Questo libro esce dopo pochi mesi che Francesco Novara ci ha lasciati.

Prima di ricoverarsi per motivi di salute, nel novembre 2008, aveva riletto tutto il testo per darmi i suoi ultimi consigli e riscritto una parte del paragrafo sulla metodologia di Adriano Olivetti. Voleva renderla più chiara, sottolineandone l'ispirazione e delineandone poi le prassi.

È per me motivo di profondo rammarico che questo lavoro esca ora che lui non c'è più, ma al contempo mi sento sollevata per essere riuscita a rendere divulgabile un lavoro di ricerca, che lui desiderava venisse pubblicato, sollecitandomi più volte in tale direzione.

Ricordo l'incontro con Francesco Novara come un'esperienza preziosa e unica sul piano umano e professionale, che ha dato enorme sostanza alla mia ricerca tesa a identificare nuove idee e metodi di sostegno allo sviluppo organizzativo, che partano dalla motivazione e dal coinvolgimento delle persone, rinnovando il senso del loro lavoro. La grande semplicità, la simpatia e l'umanità con le quali ha messo a servizio del progetto la sua enorme cultura e la sua fine intelligenza, unendosi al gruppo di lavoro con interesse, spregiudicatezza e apertura, lo hanno reso un riferimento insostituibile nella nostra esperienza di vita lavorativa e personale. Per questo e per il suo atteggiamento peculiare di porre il sapere a servizio della creazione di una società migliore, con umiltà e vivo interesse per i problemi concreti, ricordiamo l'incontro con lui come un privilegio, che ha dato e darà ancora tantissimo al nostro lavoro nelle organizzazioni.

Erica Rizziato

PRESENTAZIONI

L'attuale situazione economica pone, soprattutto in Italia, molti interrogativi ai quali imprenditori, economisti, amministratori pubblici cercano di dare risposte il più delle volte viziate da un'ottica settoriale di breve periodo. In altri termini manca una visione complessiva che consenta di trovare soluzioni durature e sostenibili, sia a livello micro, sia a livello macroeconomico. La letteratura economica e manageriale, ma anche quella sociologica, offre contributi spesso interessanti, ma il più delle volte parziali e quindi come tali poco utilizzabili per capire fenomeni diversi come la crisi e la scomparsa progressiva delle nostre (poche) grandi imprese, la perdita di competitività internazionale del Paese, la crisi e la trasformazione del sistema di piccole imprese che ha caratterizzato il modello dei distretti industriali, il deludente posizionamento agli ultimi posti in termini di ricerca e di innovazione. Lo stesso dibattito sul declino industriale dell'Italia ha finito per concentrarsi su pochi indicatori quantitativi (costo del lavoro, quote di mercato) che hanno determinato le strategie aziendali, spesso attuate attraverso un'accettazione acritica di modelli organizzativi e manageriali di origine americana e giapponese. Per contro, nonostante un costante richiamo concettuale, sono stati trascurati obiettivi aziendali come la qualità dei prodotti e servizi offerti, il coinvolgimento del personale, la comunicazione interna ed esterna, il rapporto con il cliente e la società.

Da quest'ultimo punto di vista è invece interessante il progetto di Erica Rizziato che parte proprio dall'analisi delle criticità degli approcci tradizionali e focalizza delle best practices in campo organizzativo avviando un'ampia riflessione su come impostare metodologie di sviluppo più rispondenti alla cultura europea da sperimentare sul campo. Il progetto, ispirato alla ricerca-azione, coniuga rigore scientifico e declinazione operativa (pienamente in linea con la nuova impostazione del Cnr) e rappresenta un pregio e una novità nel campo degli studi organizzativi nel nostro Paese. Esso ha consentito, come si può leggere nelle pagine seguenti, di evidenziare una casistica che si è

fortemente ampliata nel corso della durata del progetto e che rappresenta un ulteriore merito di questo lavoro: uscire da schemi precostituiti utilizzabili in pochi casi simili per aprirsi a un ampio ventaglio di situazioni in cui si ritrovano grande e piccola struttura, impresa privata e amministrazione pubblica. Infine il *focus* del lavoro si identifica correttamente nelle risorse umane che oggi più che mai rappresentano il fulcro di qualsiasi organizzazione: nessuna strategia, nessun modello organizzativo possono risultare vincenti senza un forte coinvolgimento non solo di chi opera all'interno, ma sempre più anche di coloro che interagiscono dall'esterno come fornitori, clienti, pubblica amministrazione, scuola, ricerca. La sfida che questo lavoro ci prospetta è difficile e irta di ostacoli, ma, come ricercatori, non possiamo non accoglierla e farla nostra.

Secondo Rolfo
Direttore CERIS-CNR
Istituto per l'Impresa e lo sviluppo

La strategia delineata dal Consiglio Europeo di Lisbona nel 2000, mirata a fare dell'Europa l'economia, basata sulla conoscenza, più competitiva e dinamica del mondo, comporta la necessità di accrescere, all'interno dei singoli sistemi, contestualmente la dimensione economica, quella sociale e ambientale. Il processo di transizione da un'economia industriale, basata sulla produzione di beni tangibili, a un'economia dei servizi è inarrestabile; tuttavia, a distanza di qualche anno dalla dichiarazione di Lisbona, emergono alcune difficoltà.

Il modello dell'economia della conoscenza rappresenta un veicolo efficace di un progetto di modernizzazione capace di coniugare innovazione e riforme. La realizzazione di un tale processo comporta l'esigenza di elevare la qualità dei saperi e delle competenze dei cittadini e dei lavoratori europei, riorientando i sistemi formativi nella strategia del *Lifelong Learning*. L'apprendimento degli adulti diviene un'esigenza permanente di adeguamento dei saperi, delle competenze e dell'autoconsapevolezza sociale. Per il nostro Paese, l'impegno nell'attuazione di un tale obiettivo comporta la necessità di ridisegnare i modelli di riferimento economico, progettando nuove forme di relazioni sociali, economiche e organizzative.

Nell'economia della conoscenza i modelli vincenti sono quelli collaborativi/cooperativi, centrati sulla persona: venuta meno l'illusione "razionalistica" che ha caratterizzato i decenni precedenti, in una situazione di "cambiamento continuo" gli approcci adeguati non possono essere che quelli basati sulla capacità di attivare le persone a creare forme innovative di interazione fra i vari soggetti organizzativi. Per essere protagoniste, soggetti e non oggetti, le persone devono consolidare e sviluppare il proprio bagaglio di conoscenze e competenze. In tal senso è da ripensare il ruolo della formazione, intesa come attività sociale essenziale di trasformazione organizzativa, laddove sarà necessario porsi la domanda su come prevedere momenti di coinvolgimento dei lavoratori, a garanzia di un futuro d'occupazione.

Per questi motivi, l'ISFOL è interessato allo sviluppo dei modelli orientati al ridisegno organizzativo che si basano sulla valorizzazione del-

l'esperienza, delle competenze, della conoscenza (anche e soprattutto tacita) possedute dai lavoratori, compresi quelli collocati in posizioni considerate usualmente non strategiche. Sostiene quindi lo sforzo del Ceris CNR di pervenire a un comune approccio europeo, riscoprendo e valorizzando il modello comunitario di Adriano Olivetti, alla luce dell'interessante approccio umanistico allo sviluppo d'impresa proposto dallo psichiatra olandese B.C.J. Lievegoed.

In fondo, la storia dell'ISFOL affonda le proprie radici proprio in questa cultura, al contempo industriale e sociale.

Sergio Trevisanato

Presidente ISFOL

Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori

INTRODUZIONE E ARTICOLAZIONE DEL PROGETTO

Perché molte persone vivono in modo frustrante il proprio lavoro e così facendo non portano valore alle organizzazioni e depauperano di significato la propria esistenza?

Qual è l'immagine dell'organizzazione e dei lavoratori che ispira la maggior parte degli interventi ad oggi effettuati e che effetti si sono ottenuti?

Come rinnovare il rapporto individuo-comunità lavorativa per favorire processi etici di sviluppo socio-economico in sintonia con la cultura europea?

A queste domande non ci sono risposte semplici e definitive, ma l'unica strada per affrontarle consiste nell'avviare delle riflessioni e sperimentazioni cercando di pervenire a significati quanto più condivisi.

Nella complessità crescente della società attuale la realtà delle organizzazioni diventa progressivamente parte sempre più rilevante della vita individuale e sul significato di tale processo non ci si può non interrogare a fondo.

Sorge il problema del senso del lavoro e della motivazione come elementi oggi imprescindibili per gestire i cambiamenti necessari a definire forme di sviluppo concrete, durature e di ampio respiro.

Negli anni di sviluppo della mia professione, prima di entrare al CNR, ho avuto modo di osservare e sperimentare molte realtà organizzative, prima come dipendente di una grossa azienda privata, operando per il controllo di qualità del processo e dei dati, poi come consulente per i sistemi qualità e in progetti di formazione e di sostegno all'innovazione delle piccole e medie imprese nell'ambito di progetti europei, come consulente di enti pubblici, privati e consorzi universitari in progetti di innovazione e trasferimento tecnologico.

Questa esperienza mi ha portato a focalizzare come sia frammentaria la richiesta che le organizzazioni fanno per cercare di migliorare le loro performance e come spesso le società di consulenza tradizionali e gli strumenti da esse sviluppati offrano delle risposte parziali ai temi sopra esposti, anche

perché, nella necessità di sopravvivere sul mercato, si trovano il più delle volte costrette a seguire la richiesta di “offrire soluzioni veloci”, laddove necessiterebbe lo sviluppo di una percezione ampia del contesto, in modo da poter elaborare la giusta domanda di cambiamento. E allora capita come per le “diete lampo” che si perdono in fretta i primi chili, ma poi l’organismo intero ne soffre e dopo un po’ il problema si ripresenta.

Ho verificato che anche manager “illuminati” che avrebbero voluto agire su un cambiamento culturale per definire una strategia di lungo termine nella loro organizzazione, non hanno a disposizione strumenti convincenti allo scopo. Nel tempo anche la cultura delle società di consulenza si è adeguata alla logica del breve termine che domina ora il mercato, fortemente influenzato dall’economia finanziaria, perdendo di vista la strategia globale dell’organizzazione, unico elemento di garanzia di sopravvivenza.

Mi ha spesso colpito l’enormità di risorse che notavo esserci nelle organizzazioni, quanto fossero disperse, sottoutilizzate e quanto questo influenzasse negativamente il clima, creando rancore, frustrazione e distacco nei soggetti che avrebbero voluto esprimersi a livello professionale e malcontento della direzione per il poco coinvolgimento del personale, questo sempre accompagnato da enorme dispendio economico. Tale percezione è stata condivisa con molti colleghi di simile *background* professionale, nonché in ambiti accademici.

Le soluzioni che vedevo proporre dall’alto inasprivano ancor più questa situazione, in quanto a fatica le persone realizzano ciò che è stato pensato da altri, specie se ciò è avvenuto senza il loro coinvolgimento.

Ho notato che spesso la consulenza si limita a dare soluzioni e a lasciare l’attuazione delle stesse all’organizzazione, quando è proprio in quella fase che emergono le discrasie tra la teoria e la realtà pregiudicando la realizzabilità del cambiamento.

La mia provenienza da una cultura statistica mi ha portato a osservare in molte situazioni quanto un improprio utilizzo di metodi quantitativi per la valutazione delle performance e delle variabili dell’organizzazione sia un approccio fuorviante se non accompagnato da metodi qualitativi adeguati, cosa che ho raramente riscontrato. Ho potuto osservare che la ricerca accademica e quella applicata sono degli strumenti parziali per cogliere il divenire complesso di una realtà organizzativa. Da ciò l’interesse ad approfondire l’approccio della ricerca azione nei suoi più recenti sviluppi internazionali.

Nella società globalizzata, rispetto a quella tradizionale, le organizzazioni diventano sempre più dei luoghi strategici, in rapporto ai quali si sviluppa l’identità delle persone; è necessario quindi che esse possano essere

attive nelle trasformazioni dei contesti che le riguardano, in modo che i luoghi di lavoro possano rappresentare, oltre che una fonte di reddito anche un'esperienza sociale interessante ed evolutiva, degna di una società civile avanzata.

Ho ritenuto quindi che l'essere entrata al CNR nel 2000, fosse l'occasione giusta per cercare di dare delle risposte agli interrogativi sopra esposti e che promuovere una ricerca per il miglioramento organizzativo, nell'ambito di uno degli enti pubblici di ricerca italiani più importanti, offrisse la possibilità di sperimentare le soluzioni migliori, oggettive e disinteressate per le organizzazioni italiane.

Nell'ambito di tali considerazioni nasce come idea e prima concettualizzazione nel 2000, presso il Servizio IV Rapporti con l'industria e Servizi del Dipartimento Attività Scientifiche e Tecnologiche del CNR e si sviluppa poi concretamente al CNR Ceris (Istituto di ricerca per l'impresa e lo sviluppo), il progetto "Motivazione del personale per il miglioramento della qualità: verso un approccio europeo". Il progetto ha avuto lo scopo di identificare, elaborare e proporre alle organizzazioni italiane delle modalità di sviluppo innovative, anche in relazione alle linee guida definite dall'Unione Europea, che attribuiscono particolare valore all'apprendimento continuo ed alle ricadute sociali, oltre che economiche dell'agire organizzativo, per realizzare progressivamente il senso della responsabilità sociale dell'impresa.

Fino a ora l'importazione in Europa di modelli organizzativi americani o giapponesi ha evidenziato difficoltà di integrazione in una cultura peculiare e fortemente differenziata rispetto a quelle nelle quali tali modelli sono sorti, creando uno "scollamento" con la realtà dei lavoratori. A poco se non a nulla sono serviti i molti interventi sulla motivazione individuale, avulsi da cambiamenti di contesto.

Nel corso del progetto si è riflettuto quindi sul senso del lavoro e sull'etica dello sviluppo organizzativo, considerando che la semplificata idea del "successo", dominante nella cultura americana e nelle teorie organizzative a essa ispirate, potesse essere arricchita dal valorizzare l'importanza dell'esperienza sociale interna ed esterna che un'organizzazione può offrire.

D'altro canto le teorie organizzative, provenienti dalla cultura giapponese, non hanno trovato grossi ostacoli, in quel contesto, a favorire la creazione di comunità lavorative, in quanto ben intonate con le caratteristiche dello spirito del popolo, già incline a sentirsi una comunità tra famiglia e lavoro. Con molte difficoltà sono state invece applicate in contesti europei e in particolare italiani, specie se si guarda ai risultati raggiunti.