



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Scuola
Superiore
del Commercio
del Turismo
dei Servizi
e delle Professioni

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
Milano**

**FACOLTA' DI ECONOMIA
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale**

QUADERNI DEL

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
SERVICE MANAGEMENT**

***LE PROFESSIONI DEL TERZIARIO:
CENNI STORICI, METODOLOGIE FORMATIVE,
PROSPETTIVE***

Claudio Besana – Riccardo G. Zuffo

n. 16 – settembre 2011

Claudio Besana – Riccardo G. Zuffo

LE PROFESSIONI DEL TERZIARIO:

CENNI STORICI, METODOLOGIE FORMATIVE, PROSPETTIVE

LA MODERNIZZAZIONE DEL SISTEMA DISTRIBUTIVO MILANESE. IL RUOLO DELLE IMPRESE, IL CONTRIBUTO DELLE ASSOCIAZIONI

Claudio Besana

Il censimento commerciale del 1927 e le nuove iniziative del periodo tra le due guerre	3
Il commercio milanese negli anni della ricostruzione e del grande sviluppo	7
La prima modernizzazione del commercio milanese negli anni Sessanta e Settanta	12
Qualche nota sulle trasformazioni più recenti del commercio milanese	19

ORGANIZZAZIONI E FIGURE PROFESSIONALI EMERGENTI: LA CRITICITA' DELLA LORO SELEZIONE

Riccardo G. Zuffo

Abstract	23
P-O Fit	24
Cultura organizzativa	27
Fiducia intra-organizzativa	30
Processo di selezione e giustizia organizzativa	34
Effetti psicologici negativi e positivi	39
Conclusioni	41
Bibliografia	44

Questo working paper sintetizza i contenuti degli interventi del workshop dal titolo “Le professioni del terziario: cenni storici, metodologie formative, prospettive” che si è svolto il 30 novembre 2010 presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni nell’ambito del Corso di laurea in “Economia e gestione aziendale - Service management”, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Claudio Besana Ricercatore confermato di Storia economica presso la Facoltà di Economia dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, ha in affidamento, presso la stessa facoltà, l’insegnamento di Storia economica nel corso di laurea triennale in Economia e gestione aziendale e nel corso di laurea triennale in Economia e gestione aziendale (Service Management). Presso la Facoltà di Scienze Linguistiche ha in affidamento l’insegnamento di Storia d’impresa nel corso di laurea magistrale in Scienze Linguistiche.

Riccardo Giorgio Zuffo Docente a contratto di Psicologia delle Relazioni e dei Contesti Organizzativi presso la Facoltà di Economia dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Professore associato presso l’Università Gabriele D’Annunzio di Chieti dove insegna Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni alla Facoltà di Psicologia.

I quaderni sono disponibili on-line all’indirizzo <http://www.unicatt.it/economia/> e all’indirizzo <http://www.scuolasuperiorect.it/>

**LA MODERNIZZAZIONE DEL SISTEMA DISTRIBUTIVO MILANESE.
IL RUOLO DELLE IMPRESE, IL CONTRIBUTO DELLE ASSOCIAZIONI**

Claudio Besana

Il censimento commerciale del 1927 e le nuove iniziative del periodo tra le due guerre

Nel 1927 si tenne il primo censimento delle attività commerciali presenti nei diversi comuni del Regno d'Italia. A quella data Milano era ormai la capitale dell'industria e della finanza italiana. Anche dal punto di vista commerciale la città stava rafforzando ulteriormente il suo ruolo centrale. In particolare, con il trasferimento nell'antica Piazza d'armi, alle spalle del Castello Sforzesco, della Fiera campionaria, nata nei primi anni Venti ai bastioni di Porta Venezia, il capoluogo regionale si era dotato di una struttura fondamentale per la valorizzazione delle produzioni nazionali e la promozione degli scambi all'interno del Paese e con le nazioni straniere¹.

Dal punto di vista commerciale, Milano era in primo luogo un importante centro delle vendite all'ingrosso. Il censimento, infatti, rilevò la presenza di circa 2.600 esercizi attivi nella compra-vendita di ingenti quantità di ogni genere di merci, dai prodotti alimentari ai tessuti, dai semilavorati metallici ai prodotti finiti dell'industria meccanica. Questi beni erano destinati a rifornire i dettaglianti della città² e dei comuni della provincia

¹ Il trasferimento della Fiera nell'antica piazza d'armi avvenne nel 1923 e da quella data la Campionaria vide crescere, di anno in anno, il numero degli espositori, italiani e stranieri, e dei visitatori; sia consentito, al riguardo, il rimando a C. Besana, *La Fiera campionaria di Milano*, in *Storia dell'industria lombarda*, vol. III, *Dalla prima alla seconda guerra mondiale*, a cura di Sergio Zaninelli, Milano, 1992, pp. 246 sgg.

² Va ricordato che Milano era un centro di consumo sempre più importante. La popolazione del Comune si era ulteriormente ampliata nel 1923, e aveva superato gli 850.000 abitanti, quando

ambrosiana. Non mancava, peraltro, un numero consistente di grossisti impegnati nell'acquisto, nello stoccaggio e nella vendita di prodotti destinati ad essere venduti sulle diverse piazze italiane o ad essere collocati sui mercati stranieri. Di quest'antica vocazione si fece carico l'Amministrazione comunale che, tra la fine degli anni Venti ed il successivo decennio, s'impegnò direttamente nella realizzazione di nuovi mercati all'ingrosso, da quella della frutta e verdura, realizzato nei pressi della stazione di Porta Vittoria, a quello del pesce, che trovò la sua collocazione nei pressi della Stazione Centrale e che poteva essere considerato, a quel tempo, uno dei più moderni d'Europa.

Per quanto riguarda la vendita diretta al pubblico, la città si presentava con un sistema distributivo assai frammentato, caratterizzato da una fortissima presenza di piccoli esercizi di carattere familiare con un solo o con pochi addetti, prevalentemente ubicati nei quartieri più centrali³. I negozi al dettaglio erano ben 18.000 e, all'interno di questo gruppo un peso decisivo avevano gli esercizi attivi nella vendita di prodotti alimentari (9.633, oltre la metà del totale).

Non mancavano peraltro alcune esperienze nuove, che facevano di Milano il centro di iniziative pionieristiche per un Paese come l'Italia ancora in forte ritardo sulla via della modernizzazione, specie nel settore distributivo. Il riferimento non è tanto ai mercati rionali coperti, che pure si

erano stati aggregati alla città i comuni limitrofi e fino a quella data autonomi di Affori, Baggio, Chiaravalle, Crescenzago, Gorla-Precotto, Greco, Lambrate, Musocco, Niguarda, Trenno e Vigentino.

³ «All'inizio degli anni Trenta a Milano c'era un negozio di vendita al dettaglio ogni 47 abitanti, ma la densità era notevolmente superiore nella zona centrale dove si arrivava ad avere un negozio ogni 23 abitanti» (S. Mattana, *Il coraggio della quotidianità. Milano: storie di commercio. Evoluzione e rappresentanza del settore dal 1800 ad oggi*, Milano, 2010, p. 106).

presentavano come forma interessante di razionalizzazione delle vendite al dettaglio dei prodotti alimentari, offerti in queste strutture, concesse dal Comune ai negozianti, a prezzi di poco superiori a quelli praticati all'ingrosso. La novità era costituita dalla grande distribuzione, già presente da tempo in Città e in via di primo consolidamento nel corso degli anni Venti. Le prime esperienze in questo campo risalivano alla seconda metà dell'Ottocento, quando i fratelli Bocconi, dopo aver fatto fortuna con la vendita di abiti usati, avevano aperto grandi magazzini su modello francese sotto l'insegna "Alle città d'Italia". L'iniziativa dei Bocconi, che aveva il suo punto di forza nel grande punto vendita di Via Santa Radegonda, a pochi passi da piazza del Duomo, era rimasta isolata sino allo scoppio della prima guerra mondiale. Usciti di scena i fondatori, i magazzini Bocconi furono rilevati, nel 1917, da un gruppo di industriali e finanziari milanesi, guidati dall'imprenditore Senatore Borletti, attivo in campo tessile e in quello meccanico. I nuovi proprietari diedero all'impresa commerciale una nuova denominazione, la Rinascente⁴, si affidarono ad un manager di provata capacità, Umberto Brustio, e si lanciarono in una politica di espansione, aprendo altri sette negozi in altrettante città italiane e puntando ad un'offerta incentrata sui prodotti d'alta qualità⁵.

Con i primi anni Trenta altre esperienze si affacciarono sulla scena milanese sempre nel campo della grande distribuzione. Partendo dal

⁴ Il nome fu suggerito da Gabriele D'Annunzio con lo scopo preciso di ricordare la capacità dell'impresa di riprendersi dopo un tragico avvenimento, il disastroso incendio del 1917 che aveva distrutto completamente il palazzo di Piazza Duomo (*ibid.*, p. 107)

⁵ Sull'esperienza della Rinascente si veda F. Amatori, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969*, Milano, 1989.

capoluogo ambrosiano, alcuni operatori dettero vita alla UPIM (Unico prezzo italiano Milano) e aprirono in Italia una catena di grandi negozi a prezzo unico, destinati a soddisfare la domanda dei ceti popolari⁶. Contemporaneamente Franco Monzino, già direttore commerciale della Rinascente, volle avviare una propria iniziativa imprenditoriale, fondando la Standa, una società che nel 1938 poteva contare su quindici magazzini all'ingrosso aperti nelle diverse regioni dell'Italia⁷. Ad arricchire il settore intervennero anche altri operatori, come il Consorzio industriale manufatti, che aprì alcuni spacci per la vendita di prodotti tessili e di capi d'abbigliamento, ed alcuni industriali che allestirono, sempre nel capoluogo ambrosiano, esercizi commerciali per la vendita diretta dei loro prodotti. Fu questo il caso del Calzaturificio di Varese, della Richard Ginori, che aveva un'importante fabbrica di porcellane e di casalinghi in ceramica lungo il tratto cittadino del Naviglio grande, della Perugina e della Motta. Una peculiare attenzione merita quest'ultima azienda alimentare, che, dopo aver avviato le sue attività proprio a Milano, nel 1937 poteva contare su 23 punti di vendita diretta dei suoi prodotti in diversi centri della penisola e che, nella periferia del capoluogo ambrosiano, aveva inaugurato il più grande stabilimento dolciario italiano.

⁶ La UPIM nel 1934 venne acquistata dalla stessa società che gestiva la Rinascente (S. Mattana, *Il coraggio della quotidianità* cit., p. 108).

⁷ Sull'origine e gli sviluppi dei Magazzini Standa si veda E. Scarpellini, *Comprare all'americana. Le origini della rivoluzione commerciale in Italia 1945-1971*, Bologna, 2001, pp. 205-217.

Il commercio milanese negli anni della ricostruzione e del grande sviluppo

Come è noto, la guerra lasciò ferite profonde nella vita sociale ed economica della città. La stessa struttura urbanistica di alcuni quartieri, anche in zone centrali del capoluogo regionale, fu sconvolta dai pesanti bombardamenti alleati, che distrussero quote significative del patrimonio abitativo della città. Molto grave fu l'eredità della guerra, ma molto vivace fu la capacità di ripresa dei milanesi, che, al pari dei connazionali di altre parti d'Italia, seppero riavviare rapidamente l'attività produttiva e quella commerciale. Grazie agli aiuti internazionali, al costituirsi di un clima politico e sociale favorevole all'iniziativa imprenditoriale, all'apertura di una nuova fase di sviluppo economico nel vecchio continente e di crescente integrazione dei mercati europei, l'economia italiana recuperò rapidamente e Milano fu, ancora una volta, protagonista sia nel periodo dell'immediata ripresa post bellica, sia nella lunga fase di intensa crescita produttiva che caratterizzò tutti gli anni Cinquanta.

Nel periodo compreso tra la fine del secondo conflitto mondiale e l'inizio degli anni Sessanta la città riprese la sua crescita. Tra il 1939 ed il 1961 gli abitanti del comune di Milano passarono da 1,22 milioni a 1,58 milioni, mentre i comuni dell'immediata cintura urbana conoscevano incrementi non meno significativi. Nello stesso periodo si ebbe una redistribuzione della popolazione. Il centro storico iniziò a trasformarsi nella sede di attività terziarie e perdette quasi la metà dei suoi abitanti. Crebbero nuovi quartieri nelle zone periferiche e la rete commerciale si adeguò con grande duttilità a questa nuova distribuzione dei residenti. Milano restava una

grande città industriale, con un tessuto produttivo assai composito, fatto di grandi imprese d'antica tradizione, ma anche di piccole e medie iniziative imprenditoriali, alcune delle quali conobbero proprio in questi anni processi di consolidamento e di trasformazione di grande significato, affermandosi sui mercati interni e internazionali. Nello stesso arco di tempo il capoluogo lombardo confermò il suo ruolo di maggiore centro finanziario del Paese, non tanto per la ripresa delle attività borsistiche, che fino agli anni Ottanta non avrebbe mai raggiunto uno sviluppo paragonabile a quello delle principali piazze finanziarie europee, quanto per la capacità di presenza in campo economico di istituti di credito attivi da antica data, come la Cassa di Risparmio delle Province Lombarde o la Commerciale, e di nuove imprese bancarie, come Mediobanca o il Mediocredito lombardo. In ulteriore espansione era il settore del commercio all'ingrosso, un comparto che meriterebbe un'adeguata ricostruzione storica, anche perché con i suoi 6.500 operatori censiti nel 1961 non aveva eguali in nessun'altra realtà della penisola italiana⁸.

Segno emblematico della ripresa e del grande sviluppo fu ancora una volta la Fiera. I suoi padiglioni furono rapidamente ricostruiti dopo le distruzioni belliche e, in brevissimo tempo, la grande campionaria d'aprile fu in grado di richiamare, ogni anno, decine di migliaia di espositori e di compratori, cui si univano, nei giorni d'apertura al grande pubblico, milioni di visitatori desiderosi di vedere da vicino i nuovi beni immessi sul mercato ed i nuovi ritrovati della tecnica. Dal rinnovarsi, in dimensione sempre

⁸ Nel 1961 Le imprese milanesi del commercio all'ingrosso davano lavoro a quasi 59.000 persone, il 16% degli occupati in questo ramo dell'attività distributiva in tutto il territorio nazionale. Si veda E. Dalmaso, *Milano capitale economica d'Italia*, Milano, 1972, p. 386.

maggiore, di questo tradizionale appuntamento e dal moltiplicarsi delle manifestazioni fieristiche destinate agli operatori specializzati, trasse giovamento anche l'attività turistico-alberghiera cittadina, da sempre caratterizzata dalla nettissima prevalenza di un'utenza che soggiornava in città prevalentemente per ragioni d'affari. Va inoltre ricordato che, sempre in questi anni, le strutture della Fiera furono l'occasione per l'avvio di una "filiera produttiva" assai peculiare, che avrebbe assunto un ruolo sempre più importante nella vita, non solo economica, della Città. Nella seconda metà degli anni Cinquanta i padiglioni della Campionaria iniziarono ad ospitare le prime sfilate d'alta moda, avviando un processo che avrebbe fatto di Milano la capitale, non solo italiana, di un settore, quello dell'abbigliamento di alta gamma e dei suoi accessori, che ancora oggi rimane uno dei punti di forza del made in Italy.

La crescita demografica della città fu dunque l'esito di un grande ed ulteriore sviluppo delle attività economiche. Milano fu la culla di nuove e significative esperienze imprenditoriali, frutto dello spirito di iniziativa di antiche casate attive nel secondario, ma anche di soggetti che non appartenevano alle tradizionali élite del capoluogo ambrosiano. Anche per il nascere di queste nuove iniziative, si moltiplicarono le occasioni di lavoro e si poté così sperimentare una crescita robusta del reddito disponibile e del tenore di vita di larga parte della popolazione cittadina. Inevitabile fu l'incremento della domanda da parte dei consumatori, una domanda che, proprio in questi anni, iniziò a differenziarsi, rivolgendosi anche verso prodotti, come i beni di consumo durevoli, che sino alla fine

degli anni Trenta erano stati oggetto dell'interesse esclusivo dei rappresentanti dei ceti sociali più abbienti.

Il forte incremento dei consumi trovò la sua risposta nell'ulteriore rafforzamento della tradizionale rete del commercio al dettaglio, fondato sulla netta prevalenza delle unità produttive di piccola dimensione. Tra il 1948 ed il 1961, in effetti, gli esercizi impegnati nella vendita di prodotti alimentari passarono da circa 10.000 a quasi 15.100; nello stesso tempo i punti vendita del comparto *no-food* salirono da 15.300 a circa 19.500. L'unica forma di distribuzione tradizionale che, nel periodo, conobbe una diminuzione fu quella del commercio ambulante, che da sempre raccoglieva anche iniziative imprenditoriali assai precarie, quando non improvvisate. Anche nella capitale economica del Paese, gli anni della più intensa crescita delle attività produttive e del reddito disponibile non furono accompagnati da una modernizzazione del sistema commerciale. Questo comparto a Milano, come nel resto d'Italia, faticava ad aprirsi alle nuove forme della distribuzione, ormai caratterizzate anche in diversi paesi europei dalla progressiva affermazione del modello americano, fondato sulla crescente affermazione, specie nel settore alimentare, dei punti di vendita despecializzati e dotati di ampie superfici per l'offerta al pubblico dei diversi prodotti⁹.

⁹ Nel 1958 erano presenti in Italia soltanto 23 supermercati e 212 grandi magazzini di oltre 200 mq. Per comprendere l'esiguità di queste cifre va ricordato che in Gran Bretagna furono aperti, tra il 1948 ed il 1953, 1700 self service e supermercati. In Francia e in Germania la modernizzazione del sistema distributivo «iniziò negli anni Cinquanta per poi procedere con grande rapidità» (P. BATTILANI, *Evoluzione del commercio e sviluppo economico: il caso italiano nel secondo dopoguerra*, in *Tra vecchi e nuovi equilibri. Domanda e offerta di servizi in Italia in età moderna e contemporanea*, Atti del quinto Convegno nazionale della Società italiana degli storici dell'economia (Torino, 12-13 novembre 2004), a cura di Iginia Lopane ed Ezio Ritrovato, Bari, 2007, p. 58).

La grande capacità di tenuta delle forme più tradizionali del commercio al dettaglio fu l'esito del contemporaneo operare di fattori diversi. In primo luogo bisogna ricordare che, anche nelle aree più avanzate del Paese, una disponibilità diffusa di automobili e di frigoriferi da parte delle famiglie, dotazione essenziale per poter sfruttare le potenzialità della grande distribuzione, cominciò ad essere sperimentata soltanto con i primi anni Sessanta¹⁰. Nello stesso tempo va ricordata l'esistenza di una legislazione vincolistica di origine fascista, che datava al 1926 e che sottoponeva a complessi iter autorizzativi la concessione delle licenze commerciali. Nei fatti erano le amministrazioni comunali che dovevano disciplinare lo sviluppo del settore della distribuzione, finendo col creare ostacoli allo sviluppo della grande distribuzione anche per non perdere il consenso politico dei piccoli operatori del commercio, il cui peso elettorale non era certo trascurabile specie in occasione delle elezioni amministrative. Va inoltre osservato che, anche negli anni del grande sviluppo, il commercio al dettaglio rimase, a Milano e, in misura ancor più rilevante in tutti gli altri centri urbani del Paese, un'occasione di occupazione di quanti faticavano ad inserirsi nel mercato del lavoro. Se infine si considera che, per molti immigrati da altre regioni d'Italia, la licenza commerciale era lo strumento più facile per ottenere la residenza nel capoluogo ambrosiano e per inserirsi rapidamente nella vita cittadina, si comprende perché i dati censuari abbiano registrato anche nella capitale lombarda, tra 1951 e 1961,

¹⁰ Sempre nel 1958, la presenza di frigoriferi nelle case degli italiani era valuta in 500.000 pezzi. Certo negli anni successivi la crescita fu rapida, tanto che nel 1963 si stimava che oltre due milioni di famiglie possedessero un frigorifero (*ibid.*, pp. 61-62).

un incremento percentuale dei punti di vendita superiore a quello rilevato per la popolazione.

Se indubbi erano i ritardi nell'assetto del sistema distributivo milanese all'aprirsi del decennio Sessanta, è però necessario andare oltre il semplice dato quantitativo, per dare una valutazione reale di un "mondo produttivo" come il "commercio milanese" che dava lavoro a circa 80.000 persone. Intanto va ricordato che il sistema fondato sulla rete dei piccoli commercianti aveva le sue efficienze, peraltro consolidate nel tempo. Nel settore alimentare, ad esempio, numerose imprese del comparto, alcune di dimensione medio-grande, come la Star, la Galbani o la Vismara, organizzavano le vendite attraverso una capillare rete di rappresentanti e di distributori che, con autoveicoli con marchio aziendale, rifornivano di continuo le numerose botteghe dei piccoli dettaglianti. Nello stesso tempo non si può dimenticare che nelle vie centrali della città resistevano antiche attività commerciali, fortemente intrecciate con attività artigianali, che non erano certo in grado di sviluppare alti volumi di produzione, ma che erano pronte a mettere sul mercato prodotti di pregio, dagli abiti su misura, alle calzature, all'oggettistica in argento, capaci di catturare l'interesse di una clientela abbastanza ampia grazie ad un ottimo rapporto tra la qualità del bene messo in vendita e il prezzo richiesto per lo stesso prodotto.

La prima modernizzazione del commercio milanese negli anni Sessanta e Settanta

A partire dagli anni Sessanta la distruzione commerciale a Milano cominciò a sperimentare un processo di profondo cambiamento. Come

indicato nella tabella che segue, tra il 1961 ed il 1974 si ebbe una prima forte riduzione degli esercizi al dettaglio attivi nella vendita di prodotti alimentari con una diminuzione dei piccoli punti vendita di quasi il 30%.

Tab. 1

Variazioni quantitative delle licenze degli esercizi commerciali a Milano tra il 1961 ed il 1974

1961		1974	
Settore d'attività	Licenze	Settore d'attività	Licenze
Dettaglio alimentare	15.101	Dettaglio alimentare	10.472
Dettaglio non alimentare	19.497	Dettaglio non alimentare	20.063
Totale dettaglio	34.598	Totale dettaglio	30.535
Commercio ambulante	4.466	Commercio ambulante	4.052
Commercio all'ingrosso	6.506	Commercio all'ingrosso	3.014

Fonte: S. Mattana, *Il coraggio della quotidianità. Milano: storie di commercio. Evoluzione e rappresentanza del settore dal 1800 ad oggi*, Milano, 2010, p. 166, tab. 11.

La crisi del dettaglio *food* si spiega con il primo affermarsi della grande distribuzione, ma probabilmente anche con la trasformazione di numerose rivendite di latte in bar e caffè, che avevano una diversa classificazione nelle rilevazioni statistiche. Meno consistente fu la riduzione delle licenze per le attività di commercio ambulante e per la vendita nei mercati rionali all'aperto. Un andamento diverso ebbero i negozi attivi nella commercializzazione di prodotti diversi dagli alimenti; in questo segmento del commercio ambrosiano non si ebbe infatti alcuna caduta del numero delle unità aziendali di piccola dimensione. Forte fu invece, nel periodo, la crisi del commercio all'ingrosso, che risentì dei cambiamenti in atto nella struttura della rete distributiva.

Un andamento diverso si ebbe, come accennato, per la grande distribuzione, che già negli anni Sessanta aveva proprio a Milano uno dei centri di massima diffusione¹¹. L'espansione delle grandi strutture distributive continuò nel periodo immediatamente successivo, tanto che, alla metà del decennio Settanta, erano ormai attivi in Città novanta supermercati alimentari e sessanta grandi magazzini. Nella vendita dei prodotti alimentari si erano affermate tre catene di proprietà di operatori nazionali che avevano grandi punti di vendita anche in altre città, in Lombardia e nel resto del paese. Si trattava della SMA, che faceva capo al gruppo Rinascente, dal 1969 di proprietà dell'IFIL della famiglia Agnelli, della Standa, che dopo alterne vicende era finita sotto il controllo della Montedison, e della Supermarkets italiani.

Tab. 2
Concentrazione dei supermercati nelle città italiane con popolazione superiore ai 500.000 abitanti
(dati in mq al 30 giugno 1968)

Città	Superficie complessiva del commercio alimentare e misto	Superficie dei supermercati	Rapporto superficie dei supermercati/superficie complessiva
Milano	492.895	42.285	8,6
Torino	278.145	13.853	4,9
Genova	294.175	6.765	3,3
Roma	585.360	30.648	5,2
Napoli	301.018	1.946	0,6
Palermo	146.230	3.196	2,2
Totale Italia	10.812.497	207.708	1,9

Fonte: E. Scarpellini, *Comprare all'americana. Le origini della rivoluzione commerciale in Italia 1945-1971*, Bologna, 2001, p. 336, tab. 22.

¹¹ Si veda la tabella 2.

Molto interessante è la storia di quest'ultima impresa che fu costituita nell'aprile 1957 proprio a Milano da una società americana, la IBEC che faceva capo al gruppo Rockefeller, e da alcuni esponenti della borghesia lombarda¹². Va infatti ricordato che, per la nascita ed il successivo sviluppo di questa impresa, importante fu il contributo di imprenditori locali appartenenti a famiglie di antica e consolidata tradizione. In questa società vennero infatti coinvolti Bernardo e Guido Caprotti, esponenti di una casata dell'industria cotoniera lombarda, presente in Brianza dalla prima metà dell'Ottocento, prima per la gestione di attività commerciali di prodotti tessili realizzati a domicilio dai contadini della zona e, successivamente, per l'esercizio di impianti industriali di filatura e tessitura del cotone. Tra i soci figuravano anche Mario e Vittorio Crespi, altri cotonieri di origine bustocca, che per oltre un trentennio avevano gestito un grande impianto produttivo nel comune di Capriate, sulla sponda bergamasca dell'Adda, e che, al momento dell'avvio della nuova impresa, erano proprietari del «Corriere della sera». La Supermarkets italiani, che ben presto avrebbe assunto il nome di Esselunga, iniziò e sviluppò la sua attività a Milano, dopo che un consulente dei finanziatori americani aveva individuato nel capoluogo ambrosiano un centro in grande espansione economica, dove i redditi familiari erano in crescita e la struttura commerciale era così arretrata da lasciare ampio spazio all'ingresso di nuovi concorrenti¹³.

¹² Il primo moderno supermercato della nuova società fu aperto a Milano in viale Regina Giovanna nel Novembre del 1957; si veda E. Scarpellini, *Comprare all'americana* cit., p. 90. sulle vicende della società si veda *ibid.*, pp. 127 sgg.

¹³ Nel 1963 la società aveva aperto in città dieci punti di vendita e aveva iniziato la sua espansione anche a Firenze con l'apertura di cinque supermercati.

I cambiamenti del sistema distributivo, esito inevitabile del mutamento economico in atto, furono necessariamente oggetto dell'attenzione e dell'azione delle associazioni di categoria che tutelavano gli operatori, grandi e piccoli, del settore commerciale. Al riguardo va fatta una precisazione. Nel comparto agricolo e in quello industriale, con il ritorno alla libertà politica dopo il 1945, si erano create strutture associative separate per la difesa, da un lato, dei maggiori operatori e, dall'altro, delle imprese familiari. La separazione era particolarmente evidente nel comparto agricolo, dove le organizzazioni più rappresentative, la Coldiretti, che tutelava i piccoli proprietari diretto-coltivatori ed i piccoli affittuari, e la Confagricoltura, che difendeva gli interessi dei maggiori proprietari fondiari e dei grandi operatori agricoli, furono protagoniste di scontri molto forti in particolare in occasione della definizione legislativa delle norme che avrebbero dovuto disciplinare le locazioni dei fondi rustici. Nel settore commerciale, invece, la più importante organizzazione di tutele degli imprenditori, la Confcommercio, capace di raccogliere a Milano un gran numero di associati, aveva scelto di rappresentare sia le istanze dei piccoli dettaglianti, che quelle delle imprese della grande distribuzione.

Nel concreto quale fu, a Milano, l'azione della Confcommercio, e più precisamente dell'Unione che riuniva i dettaglianti, in un ambiente che stava sperimentando con ritardo, ma con forte intensità, importanti processi di trasformazione e di modernizzazione? Al riguardo va detto che non mancò un'azione di tipo difensivo, volta a impedire che una crescita troppo rapida della grande distribuzione facesse uscire dal mercato un

numero troppo alto di piccoli esercizi. Dopo un primo tentativo posto in essere alla fine degli anni Cinquanta per impedire l'apertura di nuove strutture della grande distribuzione, che non ebbe esito positivo per le scelte compiute dall'amministrazione comunale milanese, si puntò su una soluzione di compromesso. L'associazione dei commercianti rinunciò ad un'opposizione di principio, continuò a mantenere una netta contrarietà all'apertura di supermercati nelle zone centrali della Città, ma si dichiarò disponibile alla creazione di nuove unità di grande dimensione nei quartieri periferici di nuova costituzione¹⁴. Consapevoli della impossibilità di frenare alcuni processi di cambiamento, le strutture della Confcommercio cercarono di influire sui processi di modernizzazione. Si potrebbe dire che cercarono di affermare un modello diversificato di distribuzione commerciale, capace di far convivere la grande distribuzione, i negozi di lusso e le botteghe storiche delle zone urbane comprese tra le antiche mura spagnole ed i negozi di vicinato, attivi nei diversi quartieri della Città.

Da un lato infatti l'Unione, che rappresentava i "piccoli", chiese politiche di contenimento, volte ad evitare un incremento troppo rapido di supermercati e grandi magazzini. Dall'altro cercò di promuovere un aggiornamento delle imprese familiari di vendita al dettaglio, offrendo momenti di formazione e servizi, per favorire una gestione più oculata delle scorte di magazzino e per spingere gli associati a tenere una puntuale contabilità, così da potere verificare il reale andamento delle singole imprese. Nello stesso tempo vennero rinnovate e rafforzate le esperienze di

¹⁴ E. Scarpellini, *Comprare all'americana* cit., p. 94.

acquisto collettivo tra dettaglianti, già avviate da alimentaristi, droghieri e ristoratori negli anni Cinquanta per ridurre i costi di approvvigionamento dei beni da fornire alla clientela. L'associazione di categoria s'impegnò a sostenere le cosiddette unioni volontarie, che sotto i marchi Despar, Conad e Végé¹⁵ iniziarono a riunire piccoli esercizi, fornendo loro prodotti e servizi. Non mancarono iniziative volte a promuovere la creazione, ad opera di associati, di superette, strutture di vendita di media dimensione, inferiore ai 400 mq., con servizio al banco e self service¹⁶. In pratica si promossero iniziative molteplici per fare degli stessi dettaglianti i protagonisti di un processo di cambiamento che non poteva essere semplicemente frenato.

Interventi furono realizzati anche per facilitare l'accesso al credito degli operatori commerciali, che, a differenza dei piccoli imprenditori del settore primario e dell'artigianato, non godettero, fino al 1968, di leggi speciali, pensate e approvate per favorire il reperimento di finanziamenti a medio termine a tassi agevolati da parte dei dettaglianti. La Confcommercio di Milano operò attivamente nel settore della formazione, creando, alla metà degli anni Sessanta, il Centro di addestramento e di perfezionamento per gli addetti al commercio con l'obiettivo di sviluppare la preparazione tecnico-professionale degli imprenditori del settore e dei loro dipendenti¹⁷. Con gli anni Settanta e il trasferimento alle regioni a statuto ordinario delle

¹⁵ La riunione preparatoria della prima unione volontaria tra dettaglianti, creata in Italia con il marchio Végé per iniziativa del bergamasco Emilio Lombardini, si tenne nella sede milanese dell'Unione commercianti; si veda E. Scarpellini, *Comprare all'americana* cit., pp. 266-267. Nel 1965 Végé contava 35 centri di distribuzione e 4.952 punti vendita associati (*ibid.*, p. 267).

¹⁶ S. Mattana, *Il coraggio della quotidianità* cit., p. 157.

¹⁷ Nel suo primo anno di vita il Centro organizzò 211 corsi con 5.500 allievi; l'anno successivo i corsi furono 222 e gli allievi 6.600 (*ibid.*, 161).

competenze in materia di formazione professionale, il Centro organizzò corsi per la Regione e per la Camera di commercio; in particolare con quest'ultima struttura vennero attivate iniziative formative per il conseguimento dell'attestato necessario per l'iscrizione al Registro esercenti commercio. Dalla metà degli anni Sessanta, infine, fu avviato un rapporto con la Fiera di Milano attraverso la creazione dell'Expo commercio e turismo. Venne così promosso un momento fieristico in cui le imprese del commercio potevano conoscere le novità offerte dalle industrie nel campo delle attrezzature e potevano partecipare a momenti di studio e di riflessione sui principali problemi del settore e sulle politiche di sviluppo del comparto.

Qualche nota sulle trasformazioni più recenti del commercio milanese

Nel corso degli anni Ottanta e Novanta il settore ha conosciuto una trasformazione ancora più intensa a Milano¹⁸ e nel resto del paese. La grande distribuzione ha rafforzato ulteriormente la sua presenza, in particolare con la creazione di ipermercati e di grandi centri commerciali, aperti in città e, soprattutto, nei comuni dell'immediata cintura del capoluogo regionale, quasi sempre lungo le direttrici di grande traffico o in aree di antico insediamento industriale ormai dismesse. A promuovere l'apertura di queste nuove grandi strutture di vendita, che si sono affermate anche nel resto del paese¹⁹, furono, in molti casi, i grandi gruppi stranieri,

¹⁸ Sull'evoluzione recente del sistema distributivo milanese si veda F. Amatori, M.T. Sillano, *L'attività commerciale*, in *Storia di Milano*, vol. XVIII, *Il Novecento*, Milano, 1996, pp. 223 sgg.

¹⁹ Vedi la tab. 3.

specie francesi e tedeschi, attivi nel comparto. Le esperienze si moltiplicarono con la prima affermazione dei discount, specie nel settore alimentare, e dei negozi inseriti nelle catene di franchising, molto attive nei comparti dell'abbigliamento, delle calzature e pelletteria, degli elettrodomestici e dell'elettronica di consumo. Negli anni a noi più vicini si è avviata anche l'esperienza degli outlet, dove sono messi in vendita, a prezzo molto scontato, capi d'abbigliamento e accessori di grandi marche, provenienti da collezioni di anni precedenti.

Tab. 3
La crescita delle strutture della grande distribuzione in Italia tra 1971 e 2001

Anno	Numero dei supermercati	Numero dei grandi magazzini ¹	Numero degli ipermercati	Quota dei consumi fatturati dalla gdo ²
1971	609	550	-	4,2
1981	1.508	767	13	6,4
1991	3.351	957	158	12,5
2001	7.193	1.203	436	21,7

1. Con superficie di vendita superiore ai 400 mq.

2. Grande distribuzione organizzata

Fonte: elaborazione da P. BATTILANI, *Evoluzione del commercio e sviluppo economico: il caso italiano nel secondo dopoguerra*, in *Tra vecchi e nuovi equilibri. Domanda e offerta di servizi in Italia in età moderna e contemporanea*, Atti del quinto Convegno nazionale della Società italiana degli storici dell'economia (Torino, 12-13 novembre 2004), a cura di Iginia Lopane ed Ezio Ritrovato, Bari, 2007, tav. 2.

Cambiamenti nel settore commerciale sono stati prodotti anche da altri fenomeni. Si pensi al definitivo affermarsi di Milano come una delle capitali mondiali della moda, con il progressivo concentrarsi in città degli atelier dei maggiori stilisti italiani²⁰. Importante è stato anche il successo

²⁰ Lo sviluppo, in città, del sistema moda ha portato anche ad importanti interventi in campo urbanistico. In alcune zone di semiperiferia edifici un tempo utilizzati da imprese industriali sono stati convertiti in strutture di servizio dei maggiori stilisti. Nel centro di Milano si è creato il notissimo quadrilatero della moda, che ha come asse centrale via Monte Napoleone e che ospita gli atelier delle case più famose.

della televisione commerciale con il conseguente cambiamento delle forme della promozione pubblicitaria.

Novità di rilievo si sono avute in campo legislativo con un profondo cambiamento, nel 1998, delle norme relative alle licenze commerciali ed alle autorizzazioni per l'apertura dei nuovi punti di vendita.

In questo contesto, caratterizzato da processi di cambiamento molto rapidi e molto intensi, la rete del commercio milanese ha conosciuto un ulteriore processo di ristrutturazione. Tra il 1974 ed il 2005 si è avuta una fortissima contrazione degli esercizi al dettaglio impegnati nella vendita di prodotti alimentari; queste piccole botteghe si sono infatti ridotte da quasi 10.500 a poco più di 3.900²¹. La contrazione del comparto si spiega con la crescita quasi inarrestabile dei supermercati, saliti, nello stesso periodo, da 91 a 168. Nello stesso arco di tempo si è dimezzato il numero dei grandi magazzini, mentre la piccola distribuzione al dettaglio nel settore *no-food* ha conosciuto soltanto una limitata contrazione del numero degli esercizi. I negozi che fanno parte di quest'ultimo comparto del terziario sono infatti scesi da 20.000 a circa 18.900. Questa capacità di tenuta merita una profonda attenzione, anche perché accompagnata da fenomeni interessanti

²¹ Vedi tab. 4.

Tab. 4**L'assetto del sistema distributivo a Milano nel 2005**

Esercizi al dettaglio	Autorizzazioni commerciali
Dettaglio alimentare	3.903
Dettaglio non alimentare	18.875
Totale esercizi al dettaglio	22.778
Grande distribuzione	
Supermercati alimentari	168
Supermercati misti	8
Grandi magazzini	26
Totale strutture della grande distribuzione	202

Fonte: S. Mattana, *Il coraggio della quotidianità* cit., pp. 210-211, tabb. 12 e 13.

come il concentrarsi di esercizi commerciali di diversa dimensione in precisi ambiti urbani²².

La città di Milano, che, come si è cercato di dimostrare in queste brevi note è stata luogo di sperimentazione di tutta una serie di esperienze in campo commerciale, ha ancora la possibilità di offrire ai residenti e, soprattutto, ai turisti un sistema distributivo articolato, vario nelle sue diverse componenti, capace di proporre un'offerta ampia e diversificata ai diversi gruppi di consumatori. La prospettiva è ancora una volta quella dello sviluppo equilibrato che, come negli anni Sessanta e Settanta, potrà essere realizzato solo attraverso l'impegno coordinato delle imprese e delle loro strutture associative.

²² Un caso eclatante è costituito dalla grande ricchezza di strutture commerciali in corso Buenos Aires, una della vie con la più alta concentrazione, al mondo, di punti vendita.

**ORGANIZZAZIONI E FIGURE PROFESSIONALI EMERGENTI:
LA CRITICITA' DELLA LORO SELEZIONE**

Riccardo G. Zuffo

Abstract

Le dinamiche organizzative, le situazioni ad alto tasso di innovazione, i processi di ristrutturazione o di M&A e la continua riconfigurazione delle micro-strutture porta a far emergere nuove realtà organizzative e nuove figure professionali inserite in un nuovo contesto con gli inevitabili effetti sulle integrazioni e le compatibilità tra individui e organizzazione (P-O fit).

In questa nuova dimensione la selezione diventa critica e fondamentale in quanto non seguirà più solo criteri di scelta per un determinato profilo professionale, ma logiche di P-O Fit che permetteranno di individuare le compatibilità esistenti tra la persona e l'organizzazione, al fine di avere un sistema organizzativo in cui il rapporto fiduciario e il commitment siano elevati e di continuità.

È importante rivolgere maggior attenzione alle pratiche di gestione delle risorse umane e in particolare al processo di selezione del personale al fine di andare incontro alle esigenze dei candidati riducendo al minimo la possibilità che si determinino degli effetti psicologici negativi tra di essi, ed evitare di compromettere la possibilità di non assumere risorse di importanza strategica e ad alto potenziale o di interesse. Ciò è importante per la sopravvivenza stessa dell'azienda che, in caso contrario non sarà in

grado di reagire alle nuove sfide poste dal mercato e dal sistema competitivo specifico.

P-O Fit

La ricerca teorica ed empirica suggerisce che gli individui e le organizzazioni sono più efficaci quando i loro valori, i bisogni e gli interessi sono compatibili. Ciò porta a creare un maggior impegno, una maggior soddisfazione ed una miglior performance dei dipendenti (Chatman, 1991; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Prendendo come spunto il lavoro precedente - “Il reclutamento e la selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale ed identità personale” (R.G. Zuffo, 2008) - possiamo sostenere che nel tempo, le organizzazioni hanno progressivamente modificato i loro modelli di funzionalità. La velocità, il cambiamento, la Job insecurity, la flessibilità di Sennet (1998) o la liquidità di Bauman (2002) sono i nuovi fattori caratterizzanti le organizzazioni; un’oggettiva minore divisione del lavoro, una limitatezza dei tempi per consentire le crescite professionali, i controlli meno rigidi e un valore delle performance individuali e di gruppo più preciso e diretto.

Lo sviluppo e la formazione continuano certamente ad essere elementi centrali nella gestione delle Risorse Umane ma appare ormai evidente quanto sia ancora più centrale acquisire, da subito, risorse adeguate e compatibili con i bisogni, peraltro mutevoli (Anderson et al., 2004) delle

organizzazioni. A questo fine si sono sviluppati sistemi di assessment e strumenti diagnostici standardizzati, finalizzati alla valutazione delle risorse critiche nella fase di inserimento, con l'obiettivo di realizzare politiche di individuazione e di *retention* dei cosiddetti *talenti* o delle figure critiche necessarie (Anderson & Herriot, 1997; Zuffo, 2002).

Certamente la strada da percorrere è ancora lunga perché spesso le organizzazioni talvolta privilegiano la velocità che induce una approssimazione crescente, altre volte assessment apparentemente rigorosi ma molto standardizzati ed ancora talvolta attenzione a qualche aspetto specifico o al rigore di una singola fase e non alla qualità dei processi nel loro complesso (Zuffo, 2004).

L'ipotesi qui delineata, esaminando alcune realtà aziendali (Zuffo, 2008), assume che il livello di interazione tra i possibili candidati ed il posto di lavoro si presenti come una configurazione complessa dove concorrono diversi livelli di fit (multilevel fit) (Anderson, 2004; Sekiguchi, 2004) progressivamente ripresi nella letteratura scientifica e che evidenziano la necessità di una attenzione specifica oltre al P-O fit, quali: P-V fit (Person-Vocational fit), P-J fit (Person-Job fit), P-G fit (Person-Group fit), P-S fit (Person-Supervisory fit). Nel concreto, l'acquisizione di una risorsa dovrebbe ipotizzare una valutazione contestuale dei singoli fit, che a quel punto potrebbero configurarsi come generanti effetti complementari, neutrali o contraddittori.

Il P-O fit viene genericamente definito come la compatibilità tra individuo e organizzazione (Kristof, 1996). Una prima distinzione rimanda alla definizione di un fit soggettivo (o percepito) e oggettivo, mentre una

seconda ad un fit supplementare e complementare (Kristof-Brown, 2000). Il primo aspetto riguarda il rapporto tra le competenze che il soggetto ha o ritiene di avere rispetto a quelle messe in campo dall'organizzazione per raggiungere gli scopi e realizzare i bisogni. Nel caso di un fit supplementare si rimanda invece a situazioni nelle quali le persone da acquisire hanno caratteristiche già presenti nell'organizzazione. Si parla invece di un fit complementare quando le persone selezionate o scelte aggiungono qualcosa all'ambiente preesistente (Muchinsky & Monahan, 1987); in questo caso la professionalità o le caratteristiche da acquisire non appartengono all'organizzazione e implicano quindi una situazione caratterizzata da un qualche cambiamento.

La compatibilità del fit è certamente uno degli aspetti di assoluta criticità del cambiamento (Schein, 1999) ed è comunque valutabile solo a posteriori quando l'organizzazione dimostra concretamente le positive conseguenze delle nuove integrazioni e le persone sono soddisfatte e produttive (Judge & Kristof-Brown, 2004). Si parte dal presupposto che le persone che avranno un successo maggiore nelle organizzazioni saranno quelle che dimostreranno caratteristiche di personalità più vicine e compatibili alle caratteristiche espresse dalle organizzazioni (Kristof-Brown, 2000).

Quello che è apparso chiaro in tutte le organizzazioni ed anche nelle realtà professionalmente evolute è la correlazione positiva nella compatibilità tra i valori della persona e la cultura della organizzazione.

Chatman (1989, 1991), O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), Schneider, Goldstein & Smith (1995) hanno dimostrato che, se i valori delle persone

sono contigui con quelli dell'organizzazione, c'è una correlazione positiva con la soddisfazione individuale, il commitment, il contenimento del turnover e la qualità della performance.

I tratti di personalità al contrario “differiscono su diversi livelli”. I valori sono definiti come credenze stabili circa i modi di condotta che sono personalmente preferibili (Schwartz, 1994) e quindi quali aspirazioni e quali scopi le persone perseguono. I tratti di personalità sono “che cosa alle persone piace” o la tendenza a mostrare nuclei di pensiero, sentimenti ed azioni.

Il modello che integra le teorie individuali ed organizzative presuppone che alcuni processi dinamici e tra loro connessi – di attrazione, selezione, attrito (Schneider, Goldstein & Smith, 1995) – determinino i tipi di persone che restano in una organizzazione; questi, a loro volta, definiscono la natura, i processi, e la cultura di quella organizzazione in ragione di uno scopo.

Alcuni autori (Judge & Ferris, 1992) arrivano anche a sottolineare come chi seleziona deve assumere se stesso come riferimento del P-O fit. Quindi se un individuo sembra condividere gli stessi valori del selezionatore è possibile che il candidato possa avere un buon fit con l'organizzazione.

Cultura organizzativa

Il concetto di P-O fit rimanda alla nozione di cultura organizzativa intesa come il complesso di valori, credenze, assunti, e simboli che definiscono il

modo in cui un'azienda conduce il proprio business (Barney, 1986). Nella letteratura manageriale degli Stati Uniti, questo termine è stato casualmente utilizzato da Blake e Mouton (1964) per indicare ciò che gli altri chiamavano *clima*, inteso come l'insieme di percezioni, credenze e sentimenti che i lavoratori elaborano rispetto alla loro organizzazione e rappresentano lo sfondo sul quale si delineano le valutazioni specifiche sul proprio lavoro che determinano la vera e propria soddisfazione lavorativa. Ben presto diviene di più largo utilizzo il termine *corporate culture* (Silverzweig & Allen, 1976).

La cultura organizzativa fa riferimento alla definizione di strategia come prospettiva: visione condivisa del mondo, ideologia, identità, paradigma, teoria del business e può essere vista come un aspetto importante della strategia di un'organizzazione e come fonte di performance superiore. La cultura riflette la storia e il percorso specifico di un'organizzazione, ma è difficile descriverla poiché essa si basa su assunti che vengono in larga parte dati per scontati ed anche quando è possibile descriverla, è molto difficile cambiarla in maniera consapevole. Il cambiamento culturale tende ad incontrare resistenza. L'inimitabilità di una cultura costituisce una fonte di vantaggio competitivo (Barney, 1986).

In questi anni, si è avuto modo di constatare che la definizione stessa di cultura organizzativa rappresenta una questione di difficile soluzione. Passiamo, infatti, da coloro che vedono la cultura organizzativa come il "collante che tiene insieme l'organizzazione attraverso la condivisione di schemi di significato basati su credenze, valori e aspettative che i membri si trovano a condividere (Siehl & Martin, 1984)" a coloro che la

considerano “un complesso di valori, credenze, assunti e simboli che definiscono il modo in cui un’azienda conduce il proprio business (Barney, 1986)”.

Denison (1996) sostiene che la cultura andrebbe definita come la “struttura profonda di un’organizzazione, la quale è radicata nei valori, nelle credenze e negli assunti appartenenti ai membri dell’organizzazione stessa”. Il parlare di cultura organizzativa implica l’inevitabile riferimento al significato sottostante le azioni e le procedure organizzative. Inoltre, la cultura rappresenta una guida per i comportamenti all’interno di una società, in modi talvolta incomprensibili e che influenzano profondamente il decision-making.

Queste affermazioni sono coerenti con gli studi di Schein (1999) nei quali emerge che, appunto, la cultura si sviluppa come un apprendimento organizzativo per fronteggiare il doppio problema di adattamento esterno e integrazione interna. A tal proposito si ha una buona integrazione di una nuova risorsa se è presente una congruenza tra persona e gli assunti taciti condivisi di un’organizzazione, cioè quei valori, convinzioni e assunti presenti inizialmente nella mente del fondatore e dei leader di un’organizzazione che divengono comuni tra i membri e dati per scontati.

Il concetto di cultura organizzativa ci permette di capire che tale nozione rappresenta un fattore importante per riuscire a determinare una buona interazione tra l’organizzazione in sé e le persone in essa presenti. Si tratta del fit tra la persona e la cultura organizzativa fondamentalmente configurata attraverso anche una prospettiva psicologica che assuma

l'interazione quale possibile fattore cruciale insieme agli aspetti specifici di un soggetto nella specifica situazione.

Fiducia intra-organizzativa

Anche la fiducia del candidato nei confronti dell'azienda gioca un ruolo centrale nel processo di valutazione.

La fiducia è stata definita come “la volontà di una parte a essere vulnerabile nei confronti di un'altra persona o di un altro gruppo basandosi sull'aspettativa che l'altro metterà in pratica una particolare azione importante verso chi dà fiducia, al di là della sua capacità di monitorarne l'effettiva realizzazione” (Mayer, Davis & Shoorman, 1995) o anche “l'aspettativa che le azioni future di chi riceve fiducia saranno a favore o almeno non dannose dei propri interessi” (Robinson, 1996) o “una condizione psicologica comprendente la vulnerabilità originata riguardo aspettative positive in rapporto al comportamento altrui” (Rousseau, Sitkin, Burt & Carmerer 1998).

La fiducia è un costrutto multi-dimensionale indagato sotto vari punti di vista all'interno delle scienze sociali. Inizialmente, negli studi degli anni '60, diversi autori si sono concentrati sulle caratteristiche di personalità che portavano una persona a fidarsi o meno (Rotter, 1967, 1971; Wrightsman, 1966) mentre altri hanno studiato la fiducia all'interno di relazioni duali o nei piccoli gruppi (Argyris, 1982; Gabarro, 1978; Golembiewski & McConkie, 1975; Swinth, 1967; Zand, 1972; Rempel, Holmes & Zanna, 1985). Deutsch (1962) in particolare vede la fiducia

come una scelta razionale e ben calcolata tra i rischi e i benefici del fidarsi o meno, fiducia che viene spesso definita come la probabilità di cooperazione.

Lewis e Weigert (1985) sostengono che la fiducia sia una “caratteristica collettiva”, che si basa sulla relazione che esiste tra le persone in una certa realtà sociale: pertanto la fiducia è essenzialmente sociale e normativa piuttosto che individuale e calcolativa e richiede delle relazioni sociali per esistere.

Questo approccio mostra sicuramente alcuni aspetti interessanti, in quanto la comprensione di un livello più diffuso di fiducia all’interno di una realtà sociale, come può essere quella di un’organizzazione, può far aumentare la capacità di funzionamento dell’intero sistema. Tuttavia il basarsi solo su questo approccio rischia di far perder di vista le specifiche azioni che una parte potrebbe mettere in atto per poter essere considerata più meritevole di fiducia (Mayer & Davis, 1999).

A partire dai lavori di Jones, James e Bruni (1972), sulla relazione tra caratteristiche percepite del leader e fiducia, e di Cook e Wall (1980), sull’influenza della fiducia nei contesti lavorativi, dalla metà degli anni ’90 in un crescente numero di ricerche (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; McAllister, 1995) viene riconosciuta l’importanza fondamentale della fiducia nell’ambiente sociale organizzativo: tale importanza è sottolineata in un contesto lavorativo sempre più turbolento e in rapido cambiamento.

La fiducia è quindi un costrutto multi-dimensionale indotto da fattori cognitivi e affettivi che entrano in gioco nello svolgersi di una relazionalità che si sviluppa nell’incontro in colloquio tra un candidato ed il sistema

aziendale interessato alla sua acquisizione, selezionatore, capo di linea, capo diretto, direttore delle risorse umane.

Per quanto riguarda la base cognitiva, la decisione di fidarsi è il risultato di valutazioni e giudizi compiuti a partire da credenze e aspettative nei confronti di un'altra persona o di un altro gruppo in una situazione considerata rischiosa, in cui non si ha la sicurezza sulle intenzioni e i modi di agire dell'altro da cui si dipende, né della positività dei risultati (Kramer, 1999): il colloquio – e più in generale - la situazione di selezione può essere quindi considerato come una situazione “rischiosa”, in quanto il candidato non ha la certezza dei risultati che otterrà. Mayer, Davis e Schoorman (1995) individuano tre caratteristiche principali su cui chi decide di prestare fiducia (*il trustor*) fa le sue valutazioni verso colui del quale ci si vuol fidare (*il trustee*): l'abilità, la benevolenza e l'integrità.

L'abilità è l'insieme di competenze e caratteristiche che permettono a una persona di avere una certa influenza in un certo contesto: ad esempio un candidato si fida dell'organizzazione verso cui si propone se la ritiene in grado di raggiungere certi risultati e offrire certe prestazioni (ad esempio garantire un adeguato salario). Per quanto riguarda il selezionatore, questo viene percepito più abile più è in grado di capire le esigenze del candidato. La benevolenza è invece la valutazione di quanto un *trustee* sia disponibile a fare il bene per il *trustor* al di là di un tornaconto personale: è stata chiamata anche “fiducia intenzionale”, in quanto si basa sulle valutazioni circa le intenzioni e i comportamenti futuri di una persona in una situazione di rischio (Noteboom, 2006). Questa caratteristica sarà più

evidente nel selezionatore se viene percepito come orientato a fare il meglio sia per l'organizzazione che per il candidato stesso.

L'integrità, infine, si divide in tre aspettative: è la percezione da parte del *trustor* del fatto che il *trustee* aderisca o meno a un insieme di valori da lui considerati importanti; che il *trustee* abbia un forte senso di giustizia; che il *trustee* mantenga le promesse fatte. Quest'ultimo aspetto è meno evidente nelle prime fasi di una relazione e pertanto viene preso in considerazione via via che la relazione tra due persone si approfondisce.

Inoltre, Jones e George (1998) propongono un modello in cui anche i fattori affettivi possono influenzare la situazione perché correlati alla fiducia (percezioni, credenze, giudizi). All'inizio di un incontro sociale, come potrebbe essere un colloquio di selezione una persona sospende il suo giudizio sul fatto che l'altro non sia affidabile e sul suo sistema di valori: ciò sarebbe dovuto a questioni di economicità cognitiva (in alternativa si dovrebbe spendere una gran quantità di tempo ed energia). A partire dai primi scambi, le emozioni orientano l'andamento della relazione: stati d'animo positivi segnaleranno a entrambe le parti la possibilità di sviluppo di una relazione di fiducia. Gli autori distinguono quindi tra fiducia condizionale, in cui entrambe le parti sono disponibili ad avere relazioni tra loro finché ciascuno si comporta correttamente nei confronti dell'altro, e fiducia incondizionale, in cui le parti si fidano l'un l'altra a partire da una condivisione di valori.

Alla luce di quanto esposto la fiducia sembra ricoprire un ruolo importante all'interno di un processo di selezione, poiché il candidato può compiere delle prime valutazioni per quanto riguarda l'abilità, la benevolenza e

l'integrità dell'altra parte, a partire dalle emozioni che emergono nel corso del colloquio e più in generale nell'insieme del processo di comunicazione, informazione, negoziazione che si sviluppa nel corso di tutto il processo selettivo.

Processo di selezione e giustizia organizzativa

La prospettiva che studia la fiducia in relazione ai contesti organizzativi si è concentrata nell'individuare le correlazioni tra fiducia e diversi costrutti considerati positivi per l'organizzazione. Uno degli antecedenti individuati da diversi autori è quello della giustizia organizzativa (Ayree, Budhwar & Chen, 2002; Ferres, Connell & Travaglione, 2003; Hopkins & Weathington, 2006; Celani, Deutsch-Salamon & Parbudyal, 2008; DeConinck, 2010). Per giustizia organizzativa si intende la percezione da parte di un gruppo o di un individuo della correttezza del trattamento ricevuto da un'organizzazione e i loro comportamenti in reazione a questa percezione (James, 1993). A sua volta questo costrutto si divide in giustizia procedurale, cioè la percezione da parte dei dipendenti della correttezza delle procedure e dei modi adottati all'interno di un'organizzazione (Saunders & Thornhill, 2003); giustizia distributiva, ovvero la percezione di un'equa redistribuzione dei risultati ottenuti da un'organizzazione (Greenberg & Colquit, 2005); giustizia interazionale, che si riferisce alla qualità del trattamento ricevuto dal decision-maker (Cropanzano & Greenberg, 1997).

Le percezioni di giustizia distributiva sono guidate da tre fattori determinanti: equità dei risultati, uguaglianza dei risultati e bisogno percepito. Queste percezioni del processo e degli esiti a loro volta influiscono sulle reazioni e sui comportamenti durante e dopo la fase di assunzione (accettare il lavoro, autoefficacia e litigi).

De Coninck (2010) dimostra come la giustizia procedurale influenzi in particolare la fiducia nei confronti dell'organizzazione, mentre la giustizia distributiva influenzi la percezione di essere supportati dall'organizzazione e la giustizia interazionale sembra essere un antecedente della percezione di essere supportati dai propri capi, che è a sua volta una causa della fiducia verso i propri supervisor. Questi risultati sono coerenti con la teoria dello scambio sociale di Blau (1964): la percezione di essere trattati correttamente da un referente (l'organizzazione o il proprio capo) può essere considerata l'inizio di una relazione di scambio sociale, in cui la controparte si sente motivata a ricambiare fidandosi sempre di più dell'altro.

La giustizia organizzativa oltre a influenzare direttamente la fiducia si è rivelata essere anche un antecedente della percezione del supporto organizzativo (POS), cioè quanto i dipendenti si sentano valorizzati dalla propria organizzazione e quanto l'organizzazione sia interessata al loro benessere (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990).

Il concetto di giustizia organizzativa ha un ruolo importante all'interno del processo di selezione in quanto è necessario identificare i bisogni del candidato e la compatibilità con i vari fit prima delineati perché tutto ciò si rifletterà inevitabilmente sull'immagine dell'azienda. Valutare le risposte

dei candidati ed ascoltare le loro preoccupazioni, le loro domande e rispondere ad essi calorosamente aumentando la desiderabilità e l'attrazione verso l'organizzazione diventano le questioni fondanti del processo al pari della necessità di una attenta valutazione. (Zuffo, 2002, Carless & Imber, 2007). In altri termini è anche ciò che viene definito come “effetto avverso” e che sta attirando l'interesse di una letteratura recente (Anderson, 2004; De Corte, Lievens & Sackett, 2006, 2007; Finch, Edwards & Wallace, 2009; Newman & Lyon, 2009).

Nel processo di selezione è importante che si prosegua al fine di evitare impatti negativi sui candidati che si rifletteranno poi sull'azienda. Le teorie della giustizia organizzativa (Greenberg, 2004) si sono ampiamente diffuse negli ultimi quindici anni a riprova del fatto che la comprensione del comportamento lavorativo risulta parziale se ci si limita a considerare le spinte interne (bisogni) o i meccanismi cognitivi con cui si valutano le connessioni tra aspettative, attività e risultati e non il peso delle regole e dei contesti sociali dove tali processi psicologici avvengono.

In questo modello ciò che è importante è la *percezione* del grado di adeguatezza e *fairness* delle procedure esemplificate. Quando un soggetto percepisce che le modalità di procedere e di decidere su, per esempio, la distribuzione dei ricavi sono adeguate, corrette e trasparenti appare più probabile l'incremento della motivazione a raggiungere determinati obiettivi.

Due fattori che hanno un ruolo sulla percezione di giustizia organizzativa sono: i meccanismi in genere adottati per la gestione dei rapporti interpersonali (quindi l'esistenza o meno di feedback, il grado di

attenzione e ascolto delle opinioni e la presenza effettiva di modalità partecipative nella presa di decisione); e le modalità con cui si cerca di far comprendere i processi decisionali che conducono ai differenti tipi di scelta organizzativa (come sono identificate le alternative, quali criteri sono stabiliti per valutare le prestazioni, ecc.) e dalla coerenza con cui si assume una prospettiva etica nella gestione delle vicende organizzative.

Ritornando più specificatamente sulla selezione le reazioni dei candidati sono funzione dell'uso diffuso di determinati metodi. Le procedure con cui i candidati hanno familiarità o che essi si aspettano di incontrare nel processo di selezione possono influenzare le percezioni di giustizia del processo perché se un candidato ritiene una tecnica come ampiamente usata nelle procedure di selezione, questo porterà il candidato a considerare più valido e più accettabile l'uso di quel metodo (Steiner & Gilliland, 2001). Più in generale le tecniche che sono più ampiamente utilizzate e diffuse possono avere una maggiore validità sociale e possono convincere i candidati dell'idea che le organizzazioni trattino i dipendenti in modo normale; questo porta ad influenzare le loro aspettative sulla possibile relazione lavorativa futura. Se, invece, le aspettative dei candidati non sono soddisfatte, ciò li porta a percepire un senso di ingiustizia (Cropanzano & Ambrose, 2001).

Brockner, Ackerman e Fairchild (2001) suggeriscono che la familiarità dei processi può incrementare le percezioni di legittimità. Se le organizzazioni provano a rendere legittimo il comportamento assunto conformandosi alle norme, alle richieste e ai miti dell'ambiente, questo porterà ad aumentare il prestigio, l'attrazione del personale e l'accesso alle risorse.

Variabili come l'autostima e l'autoefficacia possono essere influenzate dagli esiti e dalle procedure di selezione. Queste variabili sono ampiamente collegate al modello dei valori di gruppo della giustizia procedurale che sostiene che la giustizia procedurale permette di ottenere informazioni sullo status in un gruppo. Aspettative e valutazioni positive da parte dei candidati verso l'organizzazione potrebbero ridurre o evitare reazioni negative come ritiro dalle procedure di selezione, diffusione di informazioni negative sull'organizzazione e minor impegno (Rynes, 1993). I candidati che reagiscono negativamente tenderanno ad abbandonare il processo di selezione, a rifiutare l'offerta di lavoro e molto probabilmente non presenteranno più la domanda di candidatura in futuro (Gilliland, Groth, Baker, Dew, Polly & Langdon, 2001).

Le organizzazioni dovrebbero esaminare i loro sistemi di selezione per permettere ai candidati di farsi avanti nel miglior modo possibile avendo al tempo stesso degli strumenti validi per la valutazione. Se un candidato percepisce le procedure giuste risulterà un'alta autostima di sé rispetto a quando le procedure sono ingiuste e l'esito è positivo, ma risulterà una bassa autostima se i risultati sono negativi. (Ployhart & Ryan, 2000). I feedback sulla performance potrebbero rendere più difficile, per un candidato rifiutato, fare delle attribuzioni esterne portando così ad una diminuzione del benessere affettivo e delle autovalutazioni dei candidati. Per cui, è possibile che le percezioni di giustizia siano usate come auto protezione.

Effetti psicologici negativi e positivi

E' importante considerare le aspettative dei candidati e prevedere le loro reazioni perché quest'ultime possono comportare dei rischi per l'organizzazione in quanto il candidato potrebbe ritirarsi durante la fase di selezione determinando quindi più costi che benefici (Murphy, 1986).

La fase di selezione è un'esperienza che può essere vissuta con ansia soprattutto da quei candidati fortemente motivati a raggiungere il successo. Gli effetti psicologici che ne derivano hanno un forte impatto sul benessere psicologico degli individui che partecipano ai metodi di selezione. Risultati empirici dimostrano effetti negativi sull'autostima e sul senso di autoefficacia percepita. Gli stessi portano al ritiro, scarsa motivazione nelle prestazioni successive e poca fiducia negli esiti attesi (Rynes, 1993). L'esperienza che il candidato fa durante il processo di selezione presenta connotazioni positive e negative per la persona e per l'organizzazione: soddisfazione, insoddisfazione, benessere, stress ecc. Questi sono tutti risultati o esiti dell'interazione tra persona e organizzazione in una situazione concreta, ma sono anche fattori che influenzano la condotta della persona stessa.

In un lavoro di Anderson e Goltsi (2006) si propone l'idea che la partecipazione ad alcuni processi di selezione possa causare effetti psicologici negativi intesi come una riduzione dello stato di benessere psicologico e della autostima del candidato, determinati da decisioni di rifiuto, violazioni dei diritti del candidato o da feedback poco professionali forniti ai candidati da parte dei reclutatori. Tali effetti sono più probabili quando il candidato riceve un esito negativo, come ad esempio un rifiuto

durante la fase di reclutamento e di selezione o quando il candidato percepisce una non equità nei metodi di selezione utilizzati pur ricevendo un risultato positivo al termine del processo di selezione (Gilliland & Steiner, 2001). Il candidato, dunque, che partecipa ad un assessment vive tale processo con forte ansia e stress. Lo stress può derivare da un'incapacità di prevedere il futuro o può essere inteso come la combinazione di incertezze e senso di essere responsabili di ciò che può accadere, ovvero come incapacità e preoccupazione concernente il proprio possibile fallimento.

Tuttavia, durante una fase di selezione possono determinarsi anche degli effetti psicologici positivi che emergono tra i candidati che hanno avuto successo in un compito o in candidati che hanno ricevuto feedback positivi dopo aver preso parte a particolari procedure di selezione. Gli effetti psicologici positivi consistono in un aumento del benessere psicologico e dell'autostima e si verificano in seguito a decisioni di accettazione, rispetto delle percezioni dei candidati o feedback positivi che sono stati dati ai candidati, da parte dei reclutatori, in alcune fasi di selezione o di valutazione (Anderson & Goltsi, 2006).

Tali effetti, affinché siano tali, devono essere stabili e duraturi nel tempo riportando dei cambiamenti positivi soprattutto a livello di autostima e di benessere psicologico. Per l'autostima è probabile che ci sia un aumento momentaneo determinato da feedback positivi che il candidato riceve circa le sue capacità oppure dall'aver appreso che altri candidati non hanno avuto il suo stesso successo (Anderson, 2004).

In ogni caso, tutti gli individui sono motivati a mantenere un concetto di sé positivo e il bisogno di valorizzare se stessi aumenta quanto più cresce il desiderio di pensare positivamente a sé. Per cui, in un processo di selezione i candidati con un'alta autostima faranno del loro meglio per mantenere alta l'immagine positiva che hanno di se stessi perché il vedersi più stabili permette loro di predire e controllare il mondo (Epstein, 1973).

I tentativi di ostentare la valorizzazione di sé sono prevalenti tra quelli con alta autostima rispetto a quelli con una bassa autostima. L'idea di poter migliorare se stessi sembra essere più frequente nelle persone che hanno un'idea positiva di sé rispetto a coloro che hanno un'idea negativa (Taylor & Brown, 1988).

Dal punto di vista affettivo, sia quelli con alta autostima sia quelli con bassa autostima desiderano ricevere feedback che migliorino l'idea di sé, ma dal punto di vista cognitivo gli individui con bassa autostima sono più portati ad accettare e a credere ai feedback negativi.

Le reazioni positive ai feedback mostrano effetti sulla valorizzazione di sé perché i feedback positivi influiscono favorevolmente sull'umore dei soggetti indipendentemente dal loro livello di autostima portandoli ad avere un'idea positiva dell'organizzazione (Shrauger, 1975).

Conclusioni

Esaminare le reazioni dei candidati ai metodi e alle procedure di selezione e gli effetti psicologici positivi e negativi che ne derivano è stata un'area di ricerca che si è sviluppata sempre più rapidamente negli ultimi dieci anni e

le conclusioni cui si è giunti hanno importanti implicazioni per la progettazione pratica dei processi di valutazione e selezione. Molte delle ricerche fatte in questi anni (Anderson, Born, & Cunningham-Snell, 2001; Anderson, 2010; Anderson & Hulsheger, 2009) si sono focalizzate sulle reazioni immediate lasciando aperta la questione dell'impatto più a lungo termine che si ha tra i candidati che partecipano ad un processo di selezione (Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrera & Campion, 2001).

Per troppo tempo le ricerche hanno esaminato esclusivamente il punto di vista della valutazione del candidato senza tener conto di quanto fosse importante valutare anche gli effetti indotti dall'azione dell'organizzazione dell'immagine dell'azienda e degli effetti psicologici positivi e negativi sul candidato (Anderson, 2010).

Dagli studi fatti, in particolare quello di Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer e Yonce (2009), emerge che un modo per ridurre gli effetti psicologici negativi tra i candidati che partecipano ad un processo di selezione sarebbe quello di influenzarli positivamente fornendo loro delle spiegazioni e delle informazioni circa le metodologie e le procedure utilizzate dall'organizzazione. Ciò aumenterebbe nel candidato il senso di giustizia percepita portandolo a considerare le procedure in modo equo e giusto.

Infatti, sembra che le aspettative e le credenze dei candidati relative ai trattamenti e le metodologie utilizzati durante un processo di selezione possano moderare le reazioni dei candidati in quanto, aspettative e valutazioni positive verso l'organizzazione riducono o evitano reazioni negative (Ployhart, McFarland & Ryan, 2003), così come le informazioni e i materiali forniti ai candidati prima degli assessment potrebbero ridurre

l'incertezza relativa le metodologie usate, incrementare le percezioni di giustizia e indurre i candidati a pensare di avere un maggiore controllo sugli esiti successivi (Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce, 2009). Quanto detto finora assume importanza tanto maggiore quanto più le persone ricercate dall'azienda hanno caratteristiche di originalità, valore, competenze, stili, non presenti attualmente nell'organizzazione e quindi la necessità di una maggiore consapevolezza delle aziende e di coloro che governano questi processi.

Bibliografia

Anderson (2010). Perceived Job Discrimination (PJD): Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, in press.

Anderson (2004). The dark side of the moon: applicant perspective, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1–8.

Anderson, Born & Cunningham – Snell (2001). Recruitment and Selection: applicant perspective and outcomes. In Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran (Ed.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. Vol. 1: Personnel Psychology*, 200–218.

Anderson & Goltsi (2006). Negative psychological effects of selection methods: construct formulation and an empirical investigation into an assessment center. *International Journal of Selection and Assessment center*, 14 (3) .

Anderson, Herriot & Hodgkinson (2001). The practitioner–researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 391-411.

Anderson & Hulsheger (2009). Applicant perspective in selection: going beyond preference reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(4).

Argyris (1982). How Learning and Reasoning Processes Affect Organizational Change. In P.S. Goodman (Ed.), *Change in Organizations*, 47-86. San Francisco: Jossey-Bass.

Ayree, Budhwar & Chen (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour*. 23(3), 267–85.

Barber (1983). *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Bauer, Truxillo, Sanchez, Craig, Ferrera & Campion (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387–419.

Barman (2000). *Modernità liquida*. Trad. It. Laterza, Roma-Bari, 2002.

Blau (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Brockner, Ackerman & Fairchild (2001). When do Elements of Procedural Fairness Make a Difference? A classification of moderating influences. In: Greenberg & Cropanzano (Ed.), *Advances in Organizational Justice*, 179–212.

Butler (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17, 643-663.

Butler & Cantrell (1984). A behavioral decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

Carless & Imber (2007). The influence of perceived interviewer and job and organizational characteristics on applicant attraction and job choice intentions: the role of applicant anxiety. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 359–371.

Celani, Deutsch-Salamon & Parbudyal (2008). In justice we trust: A model of the role of trust in the organization in applicant reactions to the selection process. *Human Resource Management Review*, 18, 63–76.

Chatman (1989). Improving interactional organizational research: A model of personorganization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

Chatman (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–485.

Coleman (1990). *Foundations of Social Theory*, Belknap Press, Cambridge, MA.

Cook & Wall (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

Cropanzano & Ambrose (2001). Procedural and Distributive Justice are More Similar than You Think: A monistic perspective and a research agenda. In: Greenberg & Cropanzano (Ed.), *Advances in Organizational Justice*, 119–151.

Cropanzano & Greenberg (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 317-372), Cooper C, Robertson IT (eds). John Wiley & Sons: New York.

DeConinck (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349–1355.

De Corte, Lievens & Sackett (2006). Predicting adverse impact and mean criterion performance in multistage selection. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 523-537.

De Corte, Lievens & Sackett (2007). Combining predictors to achieve optimal trade-offs between selection quality and adverse impact. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1380-1393.

Deutsch (1962). Trust, Trustworthiness, and the F Scale. *Journal of Abnormal Social Psychology*, 61, 138-140.

Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1), 51-9.

Ferres, Connell & Travaglione (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationship predictors and outcomes. *Personnel Review*, 32 (5), 569-587.

Finch, Edwards & Wallace (2009). Multistage selection strategies: simulating the effects of adverse impact and expected performance for various predictor combinations. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 318-340.

Gabarro (1978). The development of trust, influence, and expectations. In A.G. Athos & J.J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall.

Gilliland, Groth, Baker, Dew, Polly & Langdon (2001). Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters: An application of fairness. *Personnel Psychology*, 54, 669–703.

Gilliland & Steiner (2001). Causes and consequences of applicant perceptions of unfairness. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace*, 2, 175–195.

Golembiewski & McConkie (1975). The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of Group Processes*, 131-185. London: John Wiley & Sons.

Greenberg (2004). Stress Fairness to Fare no Stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 352–365.

Greenberg & Colquitt (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Hopkins & Weathington (2006). The Relationships Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization. *The Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.

James (1993). The social context of organizational justice: cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 21-50), Erlbaum: Hillsdale, CT.

Jones & George (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23, 531–546.

Jones, James & Bruni (1975). Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60 (1), 146-149.

Judge & Ferris (1992). The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*, 154, 47-67.

Judge & Kristof-Brown (2004). Personality, interactional psychology, and person-organization fit. In B. Schneider & B. Smith (Eds.), *Personality and organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Kramer (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–98.

Kristof (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.

Kristof-Brown, Zimmermann & Johnson (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.

Lewis & Weigert (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63 (4), 967-985.

Luhmann (1979). *Trust and Power*. Chichester: Wiley.

Mayer, Davis & Schoorman (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.

Mayer & Davis (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.

McAllister (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.

Muchinsky & Monahan (1987). What is person-environment congruence. Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behaviour*, 31, 268-27.

Murphy (1986). When your choice turns you down: effect of rejected job offers on the utility of selection tests. *Psychology Bulletin*, 99, 133–138.

Newman & Lyon (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: targeted recruiting for personality, cognitive ability and diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 298-317.

Noteboom (2006). Forms, sources and processes of trust. In R. Bachmann & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of Trust Research*, 165-186. Northampton, MA: Edward Elgar.

O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.

Ployhart, McFarland & Ryan (2003). Examining applicants' attributions for withdrawal from a selection procedure. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2228–2252.

Ryan & Ployhart (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: a critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565–606.

Rempel, Holmes & Zanna (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.

- Robinson (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Rotter (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rousseau, Sitkin, Burt & Carmerer (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Rynes (1993). Who's selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behavior. In Schmitt, Borman & Goldstein (Eds.), *Personnel selection in organizations*, 240–274.
- Saunders & Thornhill (2003). Organizational justice, tmst, and the management of change. *Personnel Review*, 32, 360-375.
- Schein (1999). *Culture d'impresa*, trad.it. Raffaello Cortina, Milano 2000.
- Schneider, Goldstein & Smith (1995). The ASA Framework: An update. *Personel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Schwartz (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Sennett (1998). *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*. Trad. It. Feltrinelli, Milano (1999).
- Sekiguchi (2004). Toward a dynamic perspective of person – environment fit, *Osaka Keidai Ronshu*, 55(6), 177-190.
- Shrauger (1975). Responses to evaluation as a function of initial self-perceptions. *Psychological Bulletin*, 82, 581–596.
- Sitkin & Roth (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust. *Organization Science*, 4, 367– 392.

Steiner & Gilliland (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 124–137.

Swinth (1967). The Establishment of the Trust Relationship. *Journal of Conflict Resolution*, 12, 335-344.

Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer & Yonce (2009). Effects of explanations on applicant reactions: a meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 346–361.

Wrightsman (1966). Personality and attitudinal correlates of trusting and trustworthy behavior in a two-person game. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 328-332.

Zand (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

Zuffo, (2002). La selezione professionale in Italia: dal secondo dopoguerra ad oggi. In “Il processo di selezione, Un lungo percorso nella storia della psicologia del lavoro”. *Il tavolo di Piero, Quaderno Telema*, 2.

Zuffo, (2004). Taylor. Le origini dello Scientific Management e della psicologia del lavoro. Edizioni libreria Cortina, Milano.

Zuffo, (2008). Il reclutamento e la selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali. *Quaderno del corso di laurea in economia e gestione aziendale, gestione delle imprese del terziario e dei servizi commerciali*.

ELENCO DEI QUADERNI PUBBLICATI

- n. 1 – Soddisfazione del cliente e brand equity, R. Fiocca (Aprile 2004)
- n. 2 – Ripensare il lavoro, E. Beltramini (Maggio 2004)
- n. 3 – Il mercato del credito al consumo in Italia: alcune considerazioni, F. Poli (Novembre 2004)
- n. 4 – L'efficacia della comunicazione aziendale, E.T. Brioschi (Aprile 2005)
- n. 5 – Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico, G. Panzeri (Gennaio 2006)
- n. 6 – Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi, G. Pavan (Febbraio 2006)
- n. 7 – Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto, R. Sebastiani (Gennaio 2007)
- n. 8 – Innovazione tecnologica e coordinate etiche, A. Longo, N. Patrignani (Gennaio 2007)
- n. 9 – Il Reclutamento e la Selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali, R. Zuffo (Giugno 2008)
- n. 10 – Il Codice del consumo: riflessioni ed esperienze a due anni dall'entrata in vigore, G. Giordano (Settembre 2008)
- n. 11 – Economia di mercato e forme del dono, S. Macchi (Gennaio 2009)
- n. 12 – Le forme di lavoro non standard alle soglie della XVI legislatura, A. Tursi (Febbraio 2009)
- n. 13 – Dall'entropia all'utopia. I consumi e la crisi, I. Piccoli (marzo 2010)
- n. 14 – La statistica nelle aziende: alcune applicazioni di analisi dei dati, R. Paroli (marzo 2010)
- n. 15 – Geomarketing ed esempi di applicazione, M. Preda (marzo 2011)
- n. 16 – Le professioni del Terziario: cenni storici, metodologie formative, prospettive, C. Besana – R. G. Zuffo (settembre 2011)