

DOCUMENTAZIONE E RICERCHE

La buona gestione e la Buona Comunicazione Come trasformare un Circolo Vizioso in un Circolo Virtuoso

di
ARTA MUSARAJ*

Vlore - Albania

All'interno delle organizzazioni non esiste un *modo di comunicare* neutro e universale, ma troviamo diversi *modi di comunicare* che possono prescindere dalle influenze di diversi fattori (strutturali, personali culturali, ecc.). Possiamo dire che ogni organizzazione ha un *proprio stile comunicativo* che, ovviamente, cambia nel tempo e deve tener conto sia della maggiore o minore complessità dell'organizzazione, sia del settore specifico, merceologico, al quale afferisce l'organizzazione. Pertanto, il processo di comunicazione rappresenta all'interno di un'azienda una chiave di lettura privilegiata che consente di comprendere diversi aspetti: la struttura organizzativa, il percorso dei flussi comunicativi, le relazioni tra i vari elementi della struttura, il quadro di autonomia dei diversi soggetti. In questo contesto la comunicazione non può essere percepita soltanto come flusso di informazione, ma deve essere considerata in relazione alle azioni/reazioni di chi da e di chi utilizza l'informazione.

La valorizzazione della comunicazione ha un ruolo fondamentale per il miglioramento delle organizzazioni. Le ragioni di questa centralità sono molteplici e riconducibili ad alcuni importanti mutamenti avvenuti sul piano istituzionale, sociale e soprattutto in relazione ai rapporti tra istituzioni e società, dunque una comunicazione pubblica divisa in: comunicazione politica, comunicazione istituzionale, comunicazione sociale.

Ciò significa guardare al flusso informativo non come a una semplice «procedura», ma come uno strumento da utilizzare per l'analisi delle problematiche inerenti sia all'organizzazione sia all'approccio con le risorse umane il cui rapporto con i flussi informativi diventa fondamentale per la mobilitazione verso gli obiettivi dell'organizzazione stessa.

* Docente presso la Facoltà di Commercio di «Comportamento Organizzativo»; «Gestione delle Operazioni»; «Comunicazione aziendale». Università Tecnologica «Ismail Qemali» - Vlore Albania.

La comunicazione diventa, all'interno di un'azienda, un processo che crea relazioni tra diversi elementi e in un'ottica aziendale è definita come vettore di collegamento interno ed esterno. La comunicazione costituisce, dunque, una componente fondamentale del governo e dello sviluppo delle moderne organizzazioni, anche allo scopo di aumentare l'efficacia delle relazioni con l'ambiente di riferimento.

L'organizzazione: un insieme di motivi

L'organizzazione si configura come un'attività complessa volta alla diffusione di identità, valori, conoscenze e obiettivi aziendali attraverso processi bi-direzionali, che vanno dal vertice verso il basso e dal basso verso il vertice. A partire da questa riflessione si possono individuare elementi e/o indicatori in grado di rendere più completa l'osservazione delle modalità comunicative che avvengono all'interno delle organizzazioni di lavoro, attraverso una conoscenza più approfondita di differenze (e somiglianze) che si possono riscontrare nelle pratiche di comunicazione degli attori che operano nelle organizzazioni stesse.

L'esistenza di un'organizzazione, sia dal punto di vista sociale, sia da quello strumentale, va considerata come il filo che collega l'insieme di ruoli che entrano in diretta relazione con il processo comunicativo. In una logica di interfaccia, la comunicazione (cioè il processo intenzionale deve essere finalizzato all'acquisizione di flussi informativi di natura commerciale, istituzionale, organizzativa, relazionale) può condurre a interpretazioni non funzionali con l'ambiente organizzativo a testimonianza di un uso scorretto delle strategie comunicative che non rispecchiano la cultura dell'organizzazione stessa.

La comunicazione organizzativa diventa a questo punto un sistema di processi, caratterizzati per la loro importanza strategica e per l'alto grado di operatività, creazione, scambio e condivisione di messaggi. Questi messaggi si contraddistinguono per il contenuto sia informativo che di trasferimento dei valori stessi che costituiscono l'essenza dell'organizzazione. I contenuti viaggiano all'interno delle diverse reti di relazione, formalizzate o no in canali definiti, determinando l'operatività, la definizione dell'identità e la collocazione dell'organizzazione nell'ambiente esterno.

A tale proposito è importante il ruolo del *management*, un ruolo che non può non essere delineato se non in modo funzionale rispetto alla natura e alla missione dell'organizzazione. Il management deve rispondere alle esigenze di adattamento, sopravvivenza e competenza organizzativa di fronte a un cambiamento ambientale e sociale sempre più dinamico e spesso discontinuo. In sostanza, il suo ruolo è deputato a comprendere i processi organizzativi e, allo stesso tempo, deve fare in modo che le conoscenze che i singoli soggetti operano all'interno dell'azienda possiedono, non restino individuali ma possano entrare a far parte del patrimonio conoscitivo e condiviso dell'impresa.

Allo stesso tempo, dobbiamo essere consapevoli del processo comuni-

cativo e di come questo renda possibile mantenere l'esistenza di una struttura sociale dell'organizzazione. Infine, nella valutazione del ruolo e della funzione svolta dai flussi comunicativi nell'ambito di una organizzazione bisogna considerare anche il rapporto con l'ambiente. Si può considerare quest'ultimo come variabile esogena che «condiziona» il progetto comunicativo nel senso che obbliga il management a tener conto dei risultati, cioè del fatto che la produzione di beni o obiettivi aziendali o, comunque, dell'organizzazione, deve essere «ben accolta» dall'ambiente stesso, cioè dal consumatore o dal fruitore/cliente. Si pensi ad esempio ai processi comunicativi all'interno di un ospedale, processi che influiscono sull'organizzazione, sul modello relazionale medico-paziente, e quindi sull'indice di consumo interno da parte del paziente e della popolazione esterna. In questo senso il management, nel progettare la comunicazione, deve tener presenti i seguenti fattori: gli operatori (medici e personale paramedico) l'organizzazione, i pazienti interni e l'esterno ovvero i potenziali clienti rappresentati dalla popolazione. La comunicazione, dunque, rappresenta una funzione polivalente il cui ruolo è essenziale per il successo dell'organizzazione.

La comunicazione come dialettica comunicativa

Particolarmente strategica per la gestione dei flussi comunicativi che si sviluppano all'interno e verso l'esterno di un ente e/o di un'azienda, la *comunicazione organizzativa* può essere definita come l'insieme dei processi di creazione, scambio e condivisione di messaggi, informazioni e valori all'interno delle diverse reti relazioni che costituiscono l'essenza di un organismo e della sua collocazione nell'ambiente. Essa coinvolge nel processo di produzione/erogazione dei servizi, tutti i partecipanti di una organizzazione: i collaboratori interni, quelli esterni, nonché gli stessi clienti/utenti effettivi e potenziali. La comunicazione organizzativa, infatti, da un lato viene utilizzata per definire e condividere la missione, la cultura e i valori dell'impresa attraverso l'articolazione dei suoi flussi interni e, dall'altro per erogare il servizio all'esterno e far fronte alle esigenze dell'utenza.

Ne consegue che, se l'organizzazione può essere concepita come una struttura sociale costituita da parti interagenti, cambiando una delle quali si modifica il tutto, la comunicazione diviene il mezzo cruciale per far sì che le varie parti possano entrare in contatto, scambiarsi le informazioni necessarie e permettere all'intero sistema di funzionare. Dunque la comunicazione aziendale svolge un ruolo fondamentale e strategico in tutte le organizzazioni in quanto e attraverso di essa che si possono conseguire gli obiettivi prefissati. In tal senso, l'impresa può essere definita come un sistema complesso di relazioni sostenuto da, e governato attraverso, le diverse forme di comunicazione; lo scambio comunicativo e la comunicazione interpersonale acquisiscono una rilevanza strategica, in quanto le forme più evolute di organizzazione non possono funzionare al meglio senza un corretto ed efficace impiego di strumenti e iniziative di comunicazione.

Partendo dai precedenti presupposti, si può affermare che la comunicazione e funzionale all'organizzazione e questa, a sua volta, è determinata da comportamento e competenze, ossia, da «saper essere» e «saper fare», relazione e contenuto. Se è vero che la comunicazione organizzativa rappresenta il sistema di senso dell'organizzazione, cioè la «chiave di lettura» attraverso cui quest'ultima legge il contesto in cui è inserita e se stessa, ovvero le proprie tipicità, e anche vero che l'organizzazione stessa determina le proprie dinamiche/strategie comunicative interne ed esterne all'ente/azienda. Dunque, variabili comunicative e variabili organizzative si intersecano vicendevolmente, determinando diverse tipologie di organizzazione che vengono misurate secondo parametri relazionali e parametri strutturali. Queste tipologie rispecchiano e, contemporaneamente, determinano i processi comunicativi che al loro interno si sviluppano, vale a dire, la comunicazione organizzativa.

Oggi le organizzazioni, di ogni tipo e scopo, si trovano all'interno di un sistema economico e di un ambiente culturale in continua evoluzione all'interno dei quali ciascuna azienda è tenuta ad adeguarsi al flusso continuo dei cambiamenti. In effetti, il nuovo assetto dei rapporti economici e culturali, caratterizzato dal mutevole quadro degli attori, provenienti da contesti normativi differenti, impone di necessità l'elaborazione di schemi negoziali atipici, proprio per l'impossibilità di inquadrarli in ordinamenti giuridici nazionali.

Il nuovo contesto globale e lo sviluppo dei sistemi organizzativi

Le società contemporanee si caratterizzano per la tendenza alla globalizzazione dei processi politici, economici, sociali. Questi processi contribuiscono in modo rilevante alla ridefinizione del ruolo delle singole comunità nazionali. In particolare, sono mutati gli ambiti decisionali: da una parte, le istituzioni internazionali e sovranazionali hanno ampliato i loro poteri, anche normativi, riducendo le potestà degli Stati; dall'altra, gli spazi discrezionali interni sono comunque sempre più condizionati dall'ambiente globale. Ciascun paese deve ora ripensare il proprio ruolo e il contributo che può e deve offrire alla comunità mondiale.

I processi descritti si svolgono all'interno di un ambiente e di condizioni che impongono scelte di sviluppo compatibile con le risorse disponibili. Inoltre, il futuro non può più essere costruito su politiche che lascino a carico delle nuove generazioni l'onere del funzionamento e della razionalizzazione degli interventi. Esso deve essere pensato nella doverosa prospettiva di iniziative a carattere prevalentemente strutturale, finalizzate alla costruzione di una sorta di super «villaggio globale», in grado di ricomporre gradualmente le fratture fra le diverse aree del pianeta. In questo contesto, le nuove tecnologie ICT possono rappresentare uno strumento straordinario per ridurre i divari all'interno delle diverse zone del pianeta: in concreto, il rischio è che la necessità di grandi investimenti (materiali e immateriali) aumenti le differenze fra ed entro le aree. La comunità internazionale deve

ridefinire le proprie politiche attraverso interventi diretti a privilegiare lo sviluppo delle infrastrutture e l'alfabetizzazione generalizzata.

In questo scenario è possibile che i membri di una organizzazione continuino a perseguire gli obiettivi e le finalità ancorati ad equilibri ormai superati? Inoltre, qual è il ruolo che deve svolgere il management? Quello di promuovere i cambiamenti necessari e promuovere gli «aggiustamenti» di comunicazione organizzativa ai propri dipendenti?

Da tale considerazione deriva che l'efficacia di una organizzazione e nella capacità di farsi socialmente accettare e approvare dal «villaggio globale». La produzione di valore (sia esso cognitivo, produttivo, sociale, culturale) e il termine con cui oggi si misura sempre più l'accettazione di un qualsiasi sistema, organizzazione, comunità, singolo che interagisce nello spazio globale. La differenza con il passato e la dimensione dell'accettazione, prima solamente locale o al massimo nazionale, oggi sempre più globale dei cambiamenti.

Da qui si sviluppa una visione dei sistemi organizzativi legata ad un ambiente globale di cui interpreta di volta in volta una *nodo di attivazione*. La teoria prima di Weick (Weick 1993) ripresa successivamente da Pfeffer e Salancik (Bonazzi, 1984) *de/V enacted environment (ambiente attivato)* va quindi reinterpretata alla luce del concetto di rete globale/locale.

Dal singolo ambiente attivato dall'organizzazione si passa ad una pluralità di ambienti di rete, interconnessi e attivati, in funzione dell'azione cogenerativa del valore espresso dal sistema. La pluralità dei sistemi ha inoltre modificato il concetto stesso di ambiente e quindi di spazio: da una concezione come semplice supporto delle attività ad una concezione dello spazio come territorio. Mentre nelle dinamiche del paradigma fordista il territorio è considerato solamente come un supporto astratto e passivo in cui si localizzano attività e funzioni economiche, attualmente esso è visto come entità complessa e multidimensionale.

Questa visione condivide quella dell'organizzazione e di ciò che avviene all'interno di essa, (precedentemente espressa) e deriva in buona parte anche dalle esperienze maturate nelle piccole e medie imprese, dove i cambiamenti, una volta avviati, sono totali.

Molti di questi cambiamenti non si possono attribuire soltanto al management, ma anche a una nuova modalità di comunicazione che cerca di coniugare le dinamiche adottate nel passato con quelle nuove che devono essere proiettate nel futuro.

Il ruolo del comunicatore, il *leader*, e quello di creare un ambiente all'interno del quale tutti gli individui possono comunicarsi le sfide, confrontare i propri problemi, portando anche a una riduzione dello stress, e soprattutto quello di essere cosciente che in tutta questa instabilità egli, tramite i suoi messaggi verbali e non verbali, deve trasmettere stabilità e fiducia nel futuro.

Possiamo distinguere qui due interventi di primaria importanza da parte del management:

- quello di far sì che gli attori si ascoltino e imparino l'uno dall'altro e che discutano per la soluzione dei problemi;

- Quello di stimolare l'offerta di nuove idee dai diversi livelli. Per realizzare ciò si deve intraprendere una campagna di comunicazione tramite discorsi e azioni simboliche per fare acquisire fiducia ai membri del gruppo.

In questo modo, la struttura sociale di una organizzazione con l'insieme di connessioni e individualità fa sì che le conoscenze siano espresse o «silenti». Generalmente le conoscenze espresse sono quelle codificate e pronte ad essere comunicate. Mentre quelle «silenti» non sono manifestate in forma verbale e normalmente si presentano come interpretazioni e azioni. Le azioni che manifestano le conoscenze degli attori determinano un limite alla capacità delle conoscenze «silenti» di essere rappresentate in forma espressa (Habermas, 1981).

In poche parole, questo significa creare il clima affinché si determini un gioco di esternalizzazioni che porterà alla convergenza simbolica (Mead, 1934).

Come si può dunque portare a termine con successo questo processo?

In un processo di comunicazione le persone interagiscono quando i termini usati vengono compresi, altrimenti non ci sarebbe un'intesa reale, cosa che si dimostra tramite l'agire, sulla direzione del quale il management è direttamente interessato e responsabile.

La gestione della conoscenza, il cui risultato influisce direttamente sul miglioramento della performance organizzativa, è influenzata maggiormente dalla comunicazione e testimoniato dalla azione che ne deriva.

Quando le novità e i cambiamenti in atto non vengono comunicati ai membri appartenenti all'organizzazione, e a questi ultimi non viene data la possibilità di esprimere le proprie opinioni, il management non sarà in grado di «riorientare» la propria organizzazione verso le nuove «mission» presenti nel mercato.

Mediante queste osservazioni possiamo dedurre che la maggior parte delle organizzazioni, in particolare le aziende, soffrono proprio della mancanza di una buona comunicazione verticale, ovvero i membri ai livelli più bassi riconoscono come «alter» i propri superiori.

Questo non solo perché non trovano in essi cose «in communis», perché si aspettano di avere conferme dall'alto che svolgano il ruolo di «alter» per il management. In questo caso diventa importante costruire relazioni sociali che contribuiscano al raggiungimento dello sviluppo dell'organizzazione e della soddisfazione dei bisogni dei propri membri.

Si tratta, dunque, di un processo di continuità in collegamento con diverse strategie in grado di assicurare la sopravvivenza di un'azienda inserita in un sistema sociale in continua evoluzione, un processo mediante il quale le finalità, l'orientamento e l'insieme delle motivazioni dei singoli membri siano integrate per «interpretare» la nuova situazione.

In questo modo è possibile comprendere in che maniera si possono determinare i nuovi ruoli all'interno del sistema organizzativo, per il raggiungimento degli obiettivi. Tutto ciò è possibile solo attraverso un'attenta strategia di comunicazione orientata principalmente verso la creazione di una nuova «situazione sociale» che a sua volta richiede nuove forme di comunicazione interna.

Dunque qual è la strategia di comunicazione che il management deve adottare per contribuire al miglioramento del nuovo orientamento dell'organizzazione? Inoltre dobbiamo chiederci: in che modo bisogna orientare i processi comunicativi per assicurare l'esistenza dell'organizzazione e far sì che il sistema svolga il proprio ruolo?

L'intervento del management nelle situazioni comunicative e il loro impatto sulla performance dell'organizzazione

La comunicazione all'interno delle organizzazioni è uno strumento strategico che delinea le funzioni per una buona gestione dei flussi informativi, in un'ottica sia di consolidamento e condivisione del *knowhow* interno, sia di creazione del senso di identità e appartenenza.

Gli obiettivi principali per una buona comunicazione interna che il management deve essere in grado di raggiungere sono:

- motivare i dipendenti e rafforzare il loro senso di appartenenza all'ente/organizzazione;
- favorire e facilitare gli scambi di informazioni tra i vari settori e uffici dell'ente, migliorandone anche la collaborazione;
- definire e rafforzare l'identità dell'ente verso il suo personale interno, riaffermandone i valori guida, la cultura e l'immagine;
- condividere *mission* e obiettivi, soprattutto in momenti di cambiamento o ridefinizione delle strutture organizzative;
- promuovere e tutelare un buon clima organizzativo.

L'organizzazione viene così interpretata come un sistema che deriva dall'interazione tra i singoli partecipanti che, in essa, prendono decisioni coordinate e cooperative e risolvono problemi sulla base di informazioni e di rappresentazioni dell'ambiente esterno.

Il processo di decisione, inoltre, comporta sempre la necessità di possedere o acquisire le informazioni necessarie per decidere. Ognuna di queste informazioni viene percepita, elaborata e utilizzata dal management sulla base delle conoscenze che già possiede.

Le teorie organizzative che, negli studi sulle decisioni, hanno maggiormente interiorizzato i principi del cognitivismo, considerano l'organizzazione come «un sistema di comportamenti sociali interrelati di un certo numero di persone» denominate «partecipanti all'organizzazione». In particolare, secondo Simon, che è considerato il capostipite della «scuola» degli studi organizzativi basati sui processi decisionali, «la questione centrale della teoria amministrativa sta nel limite tra gli aspetti razionali e non razionali del comportamento sociale umano». Egli, infatti, definisce il principio di razionalità limitata dicendo che: «la capacità della mente umana di formulare e risolvere problemi complessi è molto piccola in confronto alla portata di problemi la cui soluzione richiederebbe comportamenti oggettivamente razionali nel mondo reale» (Simon, 1958).

Il concetto di razionalità limitata caratterizza l'attività cognitiva dei singoli decisori e, di riflesso, dei gruppi operano nell'organizzazione. Simon, infatti, non ipotizza che ci sia scarsità di informazioni; al contrario, riconosce che i *decision makers* operano in contesti di abbondanza di informazioni e che il problema della disponibilità di informazioni deriva dalla incapacità umana di considerarne un numero elevato contemporaneamente. Tali limiti cognitivi (ma anche etici, culturali, emotivi, sociali,...) si esprimono di fatto nell'incertezza e nella ambiguità dei criteri cui attenersi nel prendere decisioni. In queste condizioni, si può ritenere che i decisori ricerchino esiti soddisfacenti rispetto a determinati livelli di aspirazioni (obiettivi) piuttosto che l'ottimizzazione assoluta dei risultati conseguibili.

Secondo l'approccio cognitivista, il momento centrale delle decisioni è costituito dalla percezione degli stimoli ambientali e dalla loro trasformazione in informazioni utili per decidere e per agire. Ogni management ha la necessità di attribuire un significato alle percezioni al fine di costruire rappresentazioni della realtà che siano il più possibile rispondenti al vero. Come è stato anticipato, questo deriva dall'assunto di base che esista un mondo oggettivo esterno al soggetto decisore che questi ha la necessità di conoscere per sopravvivere.

Anche secondo l'approccio fenomenologico, la realtà può essere compresa dall'uomo attraverso la percezione, l'interpretazione e l'attribuzione di significato. Ma la sua impostazione si differenzia notevolmente dall'impostazione cognitivista per l'idea che la realtà oggettiva, in quanto tale, non esiste. Dipendendo dall'individuo, essa acquista solo il significato che gli individui le attribuiscono, perdendo così il connotato di oggettività.

Le più recenti evoluzioni dell'approccio cognitivo sembrano far intravedere un avvicinamento con questa impostazione del filone fenomenologico: si pensi all'interesse per il contenuto simbolico delle informazioni, al riconoscimento del ruolo del linguaggio per veicolare, elaborare e creare significati all'idea di costruzione sociale del significato attraverso i miti, i simboli, le storie e i rituali, ma soprattutto alla tesi che «i significati elaborati nei processi decisionali hanno un'importanza che va oltre la realtà di prendere decisioni».

Conclusioni

Con questo lavoro si è cercato di individuare il percorso logico che collega l'analisi dei processi decisionali e, in un certo senso, della razionalità limitata con l'analisi dei processi di comunicazione all'interno delle organizzazioni.

La chiave di lettura di questo percorso è da ricercarsi nella centralità del soggetto nei processi di organizzazione, anche se oggi è ancora aperto il dibattito sulla equivalenza dei processi decisionali individuali e di quelli organizzativi.

Lungo questo percorso il concetto di razionalità limitata umana si sposta dal processo cognitivo a quello di costruzione del significato; infatti,

rendere soggettiva la realtà vuol dire attivare soggettivamente l'ambiente che a sua volta retroagisce sull'uomo. Qui la razionalità limitata dell'uomo si annida nel valore ambivalente dell'ambiente, inteso sia come il risultato del processo di attivazione, sia come l'insieme dei vincoli che il soggetto percepisce esterni a lui e condizionano e limitano la sua «attività». Inoltre è importante sottolineare che l'ambiente globale all'interno del quale si svolgono delle operazioni, è caratterizzato da una dinamica di cambiamento veloce e continua. Le organizzazioni, che sono il motore di questo ambiente, riflettono questo cambiamento tramite una necessità continua ad apprendere e re-interpretare gli stimoli interni ed esterni.

Tale cambiamento si può affrontare solo ampliando la base della conoscenza dell'organizzazione, facendo sì che i membri imparino l'uno dall'altro e usino l'esperienza e la conoscenza per ritrovare i nuovi ruoli.

Quello che è la responsabilità di un manager e la gestione delle conoscenze e la trasformazione dell'organizzazione in un una *learning organization*.

Il tutto, dunque, non è nient'altro che comunicazione. L'allargamento dell'arena comunicativa e dell'uso del feed-back come strategia comunicativa costituisce una delle decisioni migliori del management per gestire il processo più importante per l'esistenza dell'organizzazione stessa. Con l'ottimale gestione del processo comunicativo, così come descritto in precedenza, si ha la possibilità di creare un nuovo clima, dimostrando che tramite una buona comunicazione si ottiene un'organizzazione adattiva e capace di valorizzare i ruoli dei singoli membri, arricchendo le possibili soluzioni, facendo crescere la flessibilità stessa e le performance finali. E il tutto tramite la comunicazione.

Bibliografia

- WEICK KARL, 1993, *Organizzare - La psicologia sociale dei processi Organizzativi*, ISEDI
- HABERMAS JURGEN, 1981, *Theorie des kommunikativen Handelns, Bd.II Kritik der junktionalistischen Vernunft*, Frankfurt am Main.
- MEAD GEORGE HERBERT, 1934, *Mind, Self and Society*, Chicago.
- WITTGENSTEIN L, 1969, *Philosophische Grammatik*, Frankfurt am Main.
- HEIFETZ, RONALD A.; LAURIE, DONALD L. (Dec 2001). *The Work of Leadership*. Harvard Business Review, Vol. 79 Issue 11, p. 131, 10 p.
- LYNN, JACQUELYN. (Nov/Dec 2001). *Managing Meetings*. Commercial Law Bulletin, Vol. 16 Issue 6, p.12, 2 p.
- CHAPMAN, DAVID. (Sep 2001). *Managers must walk their talk*. Management, Vol. 48 Issue 8, p.56, 2 p.
- LUKASZEWSKI, JAMES E. (Jun/Jul 2001). *How to develop the mind of a strategist*. Communication World, Vol. 18 Issue 4, p.26, 3 p.
- ZARCONI, TERESA. (May 2001). *Effective management: a measurement of employee performance*. Caribbean Business, Vol. 29 Issue 20, p.31, 2 p.
- ECKHARDT, BOB. (May 2001). *Management makes the results*. Concrete Products, Vol. 104 Issue 5, p.34, 2 p.
- DETIENNE, KRISTEN BELL; JACKSON, LISA ANN. (2001). *Knowledge management:*

- understanding theory and developing strategy*. Competitiveness Review, Vol. 11 Issue 1, p. 1, 11 p.
- GREINER, LYNN. (Jun 2000). *Becoming proactive*. Computer Dealer News, Vol. 16 Issue 20, p. 34.
- DUNFORD, RICHARD. (2000). *Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms*. Academy of Management Proceedings, p. 1, 6 p.
- SAVAGE, ANDREA. (2000). *Skills for effective management of nonprofit organizations*. Administration in Social Work, Vol. 24 Issue 2, p. 107, 3 p.
- DIXON, LISA A.; Colton, Jonathan S. (Jun 2000). *A process management strategy for re-design: an Anchoring Adjustment approach*. Journal of Engineering Design, Vol. 11 Issue 2, p. 159, 15 p.
- BEER, MICHAEL; EISENSTAT, RUSSELL A. (Summer 2000). *The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*. Sloan Management Review, Vol. 41 Issue 4, p. 29, 12 p.
- TARA, JASMINE. (2000). *Toward a theoretical framework of intercultural accounting and account valuation*. International Journal of Organizational Analysis, Vol. 8 Issue 2, p. 155, 24 p.
- NARASIMHA, SUBBA. (2000). *Organizational Knowledge, Human Resource Management, and Sustained Competitive Advantage: Toward a Framework*. Competitiveness Review, Vol. 10 Issue 1, p. 123, 13 p.
- BLUMENTRITT, ROLF; JOHNSTON, RON. (Sep 1999). *Towards a Strategy for Knowledge Management*. Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 11 Issue 3, p. 287, 14 p.
- BOWERS, WESS. (Jul/Aug 1999). *Management*. Business Credit, Vol. 101 Issue 7, p. 18, 2 p.
- WAGNER, GERALD. (May 1999). *The hierarchy of controls: An alternative to behavior-based safety*. Occupational Hazards, Vol. 61 Issue 5, p. 95, 3 p.
- REINSCH, N. LAMAR; SHELBY, ANNETTE N. (Dec 1997). *What communication abilities do practitioners need? Evidence from MBA students*. Business Communication Quarterly, Vol. 60 Issue 4, p. 7, 23 p.
- DAWN DOBNI; WILF ZERBE; J.R. BRENT RITCHIE. (1997). *Enhancing service personnel effectiveness through the use of behavioral repertoires*: Journal of Services Marketing, Vol. 11 Issue 6, p. 427, 19 p.
- SIMON, H.A. 1958 - *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino.