

Indice delle figure

	<i>pag.</i>
Figura 2.1: Sistemi della vita a confronto	24
Figura 2.2: Le dimensioni strutturali e sistemiche dei rapporti	25
Figura 2.3: Tipologie di Rapporti	25
Figura 3.1: L'infrastruttura soggettiva delle relazioni	34
Figura 3.2: Rappresentazione sistema-ambiente	40
Figura 4.1: La gerarchia delle funzioni dei sistemi sociali	49
Figura 4.2: Le caratteristiche della coesione sistemica	58
Figura 5.1: Dalla gerarchia/mercato all'emersione della rete	89
Figura 5.2: L'impresa transazionale	91
Figura 5.3: relazionale: verso la co-creazione di valore	92
Figura 5.4: La co-creazione di valore come esito finale dei processi di scambio e summa dei concetti della VRI	96
Figura 6.1: L'evoluzione delle tre sfere dei processi decisionali di impresa	101
Figura 6.2: L'evoluzione dei meccanismi guida del governo di impresa	104
Figura 6.3: L'evoluzione della governance	106
Figura 6.4: L'evoluzione della pianificazione aziendale	109
Figura 6.5: Le componenti dei DSS a supporto del management all'interno della catena del valore	113
Figura 6.6: L'applicazione della tecnica Delphi all'iter decisionale d'impresa	117
Figura 6.7: Le tre sfere del decision-making rilette in ottica relazionale	118
Figura 6.8: I meccanismi decisionali nella VRI: un'ottica circolare	121
Figura 6.9: Governance relazionale	123
Figura 6.10: I momenti della pianificazione aziendale in ottica relazionale	127
Figura 6.11: Il ciclo della vitalità nell'impresa relazionale: verso la co-creazione di valore	128
Figura 7.1: Paradigmi strategici in sintesi	133
Figura 7.2: Nuova classificazione delle risorse	134
Figura 7.3: Risorse di contesto e di sistema	138
Figura 7.4: Rappresentazione grafica dei competitors	143
Figura 8.1: Le attività di boundary spanning del leader	163
Figura 8.2: Il leader agile in un'ottica relazionale	166
Figura 8.3: Rigenerazione per la vitalità	173



Indice delle tabelle

	<i>pag.</i>
Tabella 1.1: Le Proposizioni della Visione Relazionale dell'Impresa	5
Tabella 5.1: I fattori scatenanti dell'evoluzione verso l'approccio service oriented	65
Tabella 5.2: I tre shift verso l'adozione della logica sistemico-relazionale nelle principali teorie manageriali e di marketing	70
Tabella 5.3: Individuazione e classificazione di sei macro-approcci alla co-creazione di valore	79
Tabella 5.4: Le caratteristiche della VRI ripartite per ruolo degli attori, approccio alla co-creazione e risvolti manageriali	82
Tabella 5.5: La VRI: ruolo delle relazioni e ruolo degli stakeholder all'interno della co-creazione	86
Tabella 5.6: I modelli organizzativi e le diverse forme di governo nella VRI: da impresa transazionale (gerarchia-mercato) a impresa relazionale (rete)	93
Tabella 7.1: SDL e VRI a confronto	140
Tabella 7.2: Schema di sintesi del vantaggio competitivo	147
Tabella 8.1: Le teorie di leadership e la loro impronta relazionale	158



Prefazione

A partire dagli anni '90, un gruppo multidisciplinare di ricercatori dell'Università di Salerno, aderendo con convinzione al pensiero sistemico, ha coltivato una originale "prospettiva osservazionale" con l'obiettivo di mettere a fuoco uno modello interpretativo dei fenomeni sociali imprenditoriali. Il focus pone l'accento sul complesso tema della *governance* e considera quale fondamentale chiave di lettura le relazioni.

L'ipotesi di fondo da validare è che la visione relazionale migliori la comprensione del fenomeno impresa nel contesto attuale, nonché la capacità dei *decision makers* di incidere positivamente nella *governance* e, in ultima analisi, sulla dinamica evolutiva dell'impresa, migliorandone le prospettive di vitalità.

Sulla scorta delle teorie sistemiche, il lavoro approfondisce la *Visione Relazionale dell'Impresa (VRI)* già ideata nel 2001, attraverso una più matura rielaborazione e sistemazione dei contenuti proposti nei precedenti lavori, dei quali "Il Governo delle Relazioni dei Sistemi Vitali Socioeconomici. Imprese, Reti e Territori", pubblicato nell'anno 2002, rappresenta il contributo principale.

La definitiva messa a punto del *framework* teorico della visione, qui proposta, rappresenta un importante traguardo sebbene risulti ancora intermedio nel lungo percorso di teorizzazione.

Il *framework* costituisce, tuttavia, una solida base per l'elaborazione di un modello sottoponibile a verifiche empiriche. Per cui i prossimi passi saranno mossi nella direzione di una convincente validazione dello stesso, con l'auspicio di validare e trasformare in una vera e propria teoria quella che, oltre quindici anni orsono, rappresentava solo una intuizione, seppur dai tratti di originalità.

Con l'orgoglio di poter rivendicare radici antiche e robuste e un serio ed approfondito lavoro di sviluppo, il gruppo di ricercatori, che si riconoscono nella VRI, sono oggi impegnati, con rinnovato entusiasmo, a riprendere il cammino in vista di una meta che comunque non sarà mai finale.

MARCO PELLICANO

SOMMARIO: 1.1. Il contesto di riferimento e gli obiettivi del lavoro. – 1.2. La struttura del lavoro.
– 1.3. Limiti del contributo e ricerche future.

1.1. *Il contesto di riferimento e gli obiettivi del lavoro*

Le relazioni tra gli individui hanno da sempre costituito la base di qualsiasi sistema sociale¹. Col tempo poi, anche grazie all'avvento delle nuove tecnologie che hanno modificato le modalità di gestione e mantenimento delle relazioni, si è assistito ad una significativa crescita di importanza delle stesse.

All'interno dei più disparati ambiti disciplinari, il crescente peso dato alle relazioni si traduce nella nascita di approcci relazionali allo studio dei diversi e complessi fenomeni socio-economici. In particolare, in ambito filosofico fondamentale è il pensiero di Martin Buber che considera l'intersoggettività, ovvero lo stare in relazione con la natura, gli uomini e le entità spirituali, il senso fondamentale dell'esistenza (filosofia del dialogo intersoggettivo)². Allo stesso modo in ambito psicoanalitico l'importanza della dimensione relazionale e il passaggio da una psicoanalisi mono-riferita ad una psicologia bi-personale è portata alla luce dallo psicoanalista statunitense Stephen Mitchell che nel 1988 conia l'espressione psicoanalisi relazionale³, per indicare come l'approccio relazionale sia alla base della costruzione della vita mentale. Sempre in ambito psicoanalitico Daniel Goleman parla di intelligenza emotiva riferendosi alla capacità delle persone di imparare dapprima a riconoscere i propri sentimenti e poi a gestirli nelle relazioni sociali⁴, mentre per quanto riguarda la sociologia, negli anni '80 si fa strada la teoria relazionale della società di Pierpaolo Donati,

¹ LUHMANN N., *Communication and social order: risk: a sociological theory*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 1993.

² BUBER M., *Ich und Du. Id., Insel-Verlag, Leipzig, 1923, I ed.; trad. it. "Io e Tu", in POMA A. (a cura di), Il principio dialogico e altri saggi*, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (MI), 1993, pp. 57-157.

³ MITCHELL S.A., *Relational concepts in psychoanalysis. An Integration*, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1988; trad. it., ID., *Gli orientamenti relazionali in psicoanalisi*, Boringhieri, Torino, 1993.

⁴ GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1997.

ritenuta il paradigma emergente della sociologia moderna che considera l'intera società governata da relazioni sociali⁵.

La diffusione della logica relazionale ha interessato anche l'ambito economico, dando vita a specifici paradigmi di management aventi per oggetto lo studio dei comportamenti delle imprese. Diversi sono gli autori che guardano al sistema impresa in ottica relazionale, tra questi Easterlin, e la sua Economia della felicità, secondo cui la felicità di un individuo dipende da beni materiali e relazionali⁶, e Bruni e Zamagni che danno vita alla Teoria relazionale della felicità⁷. Sebbene l'introduzione della logica relazionale negli studi di management è da individuarsi nel marketing⁸, in particolare nella necessità dell'impresa di relazionarsi con altre imprese e con i propri consumatori, successivamente la visione relazionale viene estesa in una prospettiva tanto strategica quanto organizzativa. L'adozione di un approccio relazionale incentrato su aspetti immateriali quali valori, cultura, condivisione e coesione costituisce, infatti, un driver per l'efficacia del governo aziendale. In questa visione, le relazioni tra imprese sono intese come risorse dotate di un'elevata rilevanza strategica⁹, poiché in grado di dare vita alla creazione congiunta di valore¹⁰, che a sua volta assicura un vantaggio competitivo sostenibile¹¹ e prepara il terreno per l'emersione dell'innovazione. Non da ultimo la visione relazionale è alla base delle recenti teorie di Service Research¹² che partono dalla volontà di oltrepassare la visione di marketing relazionale, e incentrano il loro intero pensiero sull'idea di "servizio" come modalità di scambio per gli attori che partecipano al processo di co-creazione di valore.

Lo studio delle relazioni d'impresa implica la necessità di una visione sistemica delle dinamiche relazionali che possa essere utile alla lettura delle organizzazioni complesse. L'obiettivo del lavoro è pertanto quello di assecondare

⁵ DONATI P., *Introduzione alla sociologia relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2004.

⁶ EASTERLIN R.A., *Per una migliore teoria del benessere*, in BRUNI L., PORTA P.L. (a cura di), *Felicità ed Economia*, Guerini & Associati, Milano, 2004, pp. 31-74.

⁷ BRUNI L., ZAMAGNI S., *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna, 2004.

⁸ BERRY L.L., *Relationship Marketing*, in BERRY L.L., SHOSTACK G.L., UPAH G. (a cura di), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983, pp. 25-8.

⁹ HÅKANSSON H., *International marketing and purchasing of industrial goods an interaction approach*, John Wiley, Chichester, 1982.

¹⁰ NORMANN R., RAMÍREZ R., *Designing Interactive Strategy*, John Wiley, Chichester, 1994; trad. it., ID., *Le strategie interattive d'impresa*, Etas, Milano, 1995.

¹¹ DYER J.H., SINGH H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, n. 4, 1998, pp. 660-679.

¹² VARGO S.L., LUSH R.F., "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", in *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, pp. 6-11; MAGLIO P.P., SPOHRER J., "A service science perspective on business model innovation", in *Industrial Marketing Management*, vol. 42, n. 5, 2013, pp. 665-670.

tale visione e fornire una “schema interpretativo generale”, per l’analisi dei complessi fenomeni imprenditoriali¹³.

Il modello interpretativo definito dagli autori è quello della “Visione Relazionale dell’Impresa” (VRI)¹⁴ attraverso cui viene analizzato il sistema di relazioni tra i principali soggetti coinvolti nelle dinamiche comportamentali d’impresa, ovvero l’Ego, nel ruolo di soggetto di governo, e gli Altera, nel ruolo di soggetti dal primo osservati e qualificati tali attraverso un reticolo di relazioni intersoggettive.

La VRI, ponendo enfasi su aspetti quali¹⁵: l’importanza delle risorse immateriali, collegate a capacità e competenze; le relazioni di contesto tendenti a sviluppare il capitale sociale e capitale cognitivo dell’impresa; il coinvolgimento partecipe e responsabile degli interlocutori nei processi di co-creazione di valore; la fiducia per i processi di riproduzione delle relazioni, è perfettamente in linea con gli sviluppi che stanno orientando la Service Research¹⁶ ed il System Thinking.

1.2. La struttura del lavoro

Metodologicamente, il lavoro di natura concettuale, parte da una review degli Autori che, pur appartenenti a differenti branche di pensiero, hanno assunto alla base delle loro concettualizzazioni, una visione sistemica delle relazioni. Allo scopo di concettualizzare un modello interpretativo sufficientemente originale, l’approccio utilizzato ha cercato di fondere una serie di teorie sistemiche tra cui quella dei sistemi sociali di Parsons e di Luhmann¹⁷, quella dei sistemi vitali di Beer¹⁸, dei sistemi della vita di Capra e Luisi¹⁹ e la “service science” di Maglio e Spohrer²⁰. Tali teorie, nonostante siano state concettualizzate in

¹³ BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P., “Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale”, in *Sinergie Italian Journal of Management*, vol. 90, 2013, pp. 25-49.

¹⁴ PELLICANO M., *Il governo delle relazioni nei sistemi vitali socioeconomici. Imprese, reti e territori*, Giappichelli, Torino, 2002.

¹⁵ PELLICANO M., *op. cit.*, 2002.

¹⁶ VARGO S.L., LUSH R.F., *op. cit.*, 2004; MAGLIO P.P., SPOHRER J., *op. cit.*, 2013.

¹⁷ PARSONS T., *The Social System*, Free Press, New York, 1951; trad. it., ID., *Il sistema sociale*, Edizioni di Comunità, Milano, 1965; LUHMANN N., *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp, Frankfurt, 1984.

¹⁸ BEER S., *The Viable System Model*, John Wiley, London and New York, 1989.

¹⁹ CAPRA F., LUISI P.L., *The Systems View of Life: A Unifying Vision*, Cambridge University Press, Cambridge, 2014.

²⁰ MAGLIO P.P., SPOHRER J., *op. cit.*, 2013.

differenti contesti di analisi e in una logica temporale diversa, hanno contribuito a delineare il conetto di relazione in una visione sistemica e fungono da fondamento per una nuova teoria basata sulla visione strategica dell'importanza delle relazioni per lo studio delle complesse organizzazioni sociali.

I contributi del lavoro sono dedicati specificamente al modello interpretativo della VRI, fondato su 7 proposizioni, ognuna delle quali è concettualizzata ed approfondita come di seguito delineato.

Nel secondo capitolo vengono rintracciate le origini del pensiero relazionale/sistemico tramite un approfondimento dei contesti multidisciplinari in cui questo è maturato. Si passano in esamina gli ambiti più disparati, focalizzandosi sul concetto di sistema e sulla necessità del pensiero sistemico in un ambiente sempre più complesso in cui le dinamiche relazionali appaiono fondamentali alla sopravvivenza delle organizzazioni sociali complesse. In particolare, si discute della proposizione relativa alla "Relazionalità e autopoiesi", e cioè della capacità di un sistema sociale complesso, come l'impresa, di mantenere la propria stabilità tramite la natura relazionale dei processi comunicativi che lo costituiscono.

Nel terzo capitolo si approfondisce la proposizione "Diffusione e definizione" nella duplice prospettiva, struttura e sistema intesa quale frutto dell'osservazione costruttiva di un Soggetto Osservatore, cioè un Ego.

Il quarto capitolo è dedicato alla proposizione "Senso e coesione" in cui si evidenzia come l'impresa sia da considerarsi un sistema dotato di un senso simbolico reso possibile dalla co-creazione di valore, e un senso di appartenenza, reso possibile da fattori razionali ed emotivi.

Il capitolo quinto è dedicato alla proposizione "Co-creazione e Rigenerazione", portando alla luce come la rigenerazione autopoietica delle risorse che alimentano e consentono la vitalità dell'impresa dipendano dalla co-creazione di valore interna alla rete di relazioni.

Il sesto capitolo si occupa di "Formazione e formulazione decisionale", ovvero della difficoltà di formulare una decisione condivisa e diffusa laddove il potere decisionale non sia accentrato nelle sole mani di un Ego, ma condiviso con una serie di Altera, che rappresentano tutti gli altri soggetti componenti il sistema impresa.

La proposizione "Risorse e competitività", a cui è dedicato il settimo capitolo, analizza la rilevanza delle relazioni rilette per la competitività del sistema impresa, ossia alla capacità di acquisire risorse stabilendo rapporti collaborativi con i soggetti detentori le stesse.

Infine, il capitolo ottavo è dedicato alla proposizione "Leadership e vitalità" in cui nel rileggere il tema della leadership nella VRI, si valorizza il ruolo del SdG, quale garante dell'armonia relazionale. La sinergica integrazione di processi di visioning e acting, frutto di una dinamica e contestuale dialettica tra l'Ego e gli Altera, consente al sistema di mantenere elevate le probabilità di sopravvivenza e per esso la sua vitalità.

Le proposizioni della VRI e le rispettive concettualizzazioni sono di seguito elencate in tabella 1.1.

Tabella 1.1. – *Le Proposizioni della Visione Relazionale dell'Impresa*

Proposizione	Concettualizzazione
P1. Relazionalità e autopoiesi	<i>La natura relazionale dei processi comunicativi costituisce e sostiene l'impresa riconosciuta come sistema sociale autopoietico.</i>
P2. Diffusione e definizione	<i>L'impresa è frutto dell'osservazione costruttiva di un Ego che estrae la struttura reticolare e il relativo sistema dal contesto specifico dell'impresa, inteso quale "porzione relativa" dell'ambiente generale.</i>
P3. Senso e coesione	<i>L'impresa è considerata un sistema dotato di un senso simbolico, rappresentato dalla co-creazione di valore, e un senso di appartenenza reso possibile da un complesso mix di fattori razionali ed emotivi.</i>
P4. Formazione e formulazione decisionale	<i>La complessità dei problemi da affrontare rende il processo decisionale piuttosto articolato agli occhi dell'Ego, il cui potere decisionale è condiviso e diffuso con tutti gli altri soggetti componenti il sistema impresa (Alteri).</i>
P5. Co-creazione e rigenerazione	<i>La co-creazione di valore interna alla rete di relazioni che rappresenta il pattern organizzativo del sistema, consente la rigenerazione autopoietica delle risorse che alimentano e consentono la sopravvivenza dello stesso.</i>
P6. Risorse e competitività	<i>La competitività del sistema impresa è legata alla capacità di acquisire risorse stabilendo rapporti collaborativi, ossia relazioni, con i soggetti detentori le stesse.</i>
P7. Leadership e vitalità	<i>L'Ego è il garante dell'armonia relazionale caratterizzata da dinamicità e contestualità; il suo ruolo è teso a facilitare processi comunicativi, con l'obiettivo ultimo di mantenere vitale il sistema impresa.</i>

1.3. *Limiti del contributo e ricerche future*

L'unione dei *topic* precedentemente discussi si ritiene possa essere utile a sviluppare un chiaro e definito *background* che getti le basi per la Visione Relazionale dell'Impresa (VRI) nella rilettura di tutti i potenziali *stakeholder* dell'impresa in possibili e attivi *co-maker*, allo scopo di meglio governare l'eterogeneità e la complessità dell'ambiente in cui l'impresa è immersa²¹.

Trattandosi di un lavoro concettuale, il principale limite consiste nel non aver empiricamente dimostrato le proposizioni alla base della VRI, tuttavia si è cercato di delinearne un *framework* concettuale. Il suddetto limite rappresenta lo spunto a sostegno di futuri sviluppi empirici della ricerca che potrebbero vedere l'applicazione dello stesso in differenti contesti sociali.

Inoltre, il contributo intende enfatizzare come le imprese, considerate come sistemi relazionali, debbano reinterpretare il concetto di *leadership*. È compito del SdG, infatti, creare e gestire le relazioni interpersonali, facilitare la comunicazione, senza gestirla direttamente, testimoniare la *vision* ed utilizzarla quale chiave di lettura. È proprio ai Soggetti di Governo che il presente contributo è rivolto, in quanto solo interpretando le dinamiche fondanti un sistema integrato di relazioni, si può meglio affrontare la complessità e garantire la sostenibilità dell'impresa.

²¹ PELLICANO M., *op. cit.*, 2002, p. 140.

SOMMARIO: 2.1. Le relazioni alla base dell'interpretazione dei fenomeni sociali. – 2.2. La filosofia del dialogo intersoggettivo. – 2.3. La psicoanalisi relazionale e l'intelligenza emotiva. – 2.4. La sociologia relazionale. – 2.5. Le relazioni nell'economia d'impresa. – 2.6. L'emergenza del pensiero sistemico. – 2.7. I sistemi della vita. – 2.8. Verso una sistematizzazione del concetto di relazione nella VRI.

2.1. Le relazioni alla base dell'interpretazione dei fenomeni sociali

Nell'ultimo trentennio, l'ambiente politico, economico, sociale, è impattato da una crescita smisurata delle connessioni che coinvolgono istituzioni, organizzazioni, individui, stravolgendone, in positivo o in negativo, le modalità di vita e di comportamento.

Profonde e accelerate trasformazioni hanno contribuito a determinare un cambiamento non solo più veloce, ma anche più radicale. Basti pensare alla velocità con cui sono avvenuti alcuni cambiamenti in ogni ambito della vita umana; ad esempio la caduta di barriere politiche, economiche, che hanno determinato una progressiva apertura dei flussi fisici, monetari, culturali; la diffusione pervasiva delle nuove tecnologie che ha amplificato i processi di diffusione delle informazioni. Senza dubbio le nuove tecnologie hanno contribuito ad una vera e propria rivoluzione dell'informazione che ha generato una maggiore fruibilità di accesso e di condivisione delle informazioni stesse. L'iper-connessione che qualifica il numero e la tipologia di collegamenti, di legami, di connessioni tra organizzazioni socio-economiche, individui, ed altre entità materiali (ed immateriali) è aumentato in maniera vertiginosa, con evidenti ricadute soprattutto sulla intensità e sulla varietà delle interazioni ipotizzabili tra gli stessi sino a determinare fenomeni antropologici e sociali, quali, ad esempio, l'aumento della propensione alla “socializzazione”, alla “collaborazione” e alla “condivisione”. Le connessioni pertanto siano esse reali, immateriali, virtuali vanno assumendo una sempre maggiore rilevanza.

Nell'accezione comune, esiste una corrispondenza tra i termini connessione e relazione. Infatti, per definizione, una relazione è una «... connessione o corrispondenza che intercorre, in modo essenziale o accidentale, tra due o più enti (oggetti e fatti, situazioni e attività, persone e gruppi, istituzioni e categorie, fenomeni, grandezze, valori, ecc.)», anche intendibile, «... con riferimento a per-

sone o a gruppi, come rapporto, legame o vincolo reciproco»¹. Tuttavia, come si avrà modo di evidenziare, alla base di tale definizione, soggiacciono molteplici sfaccettature individuate, analizzate ed interpretate in contesti multidisciplinari spesso distanti tra loro. La disamina costruttiva dei diversi contributi maturati in campo filosofico, psicologico, sociologico ed economico è tesa, in ultima analisi, ad evidenziare il contributo delle relazioni alla relazionalità del sistema impresa.

2.2. La filosofia del dialogo intersoggettivo

Il dialogo intersoggettivo affonda le sue radici nel pensiero filosofico ed in particolare nella filosofia dialogica di Martin Buber². Alla base del suo pensiero sono fondamentali i concetti del dialogo e della relazione. Secondo l'Autore, il senso fondamentale dell'esistenza umana è da rintracciarsi nel principio dialogico, cioè nella capacità di stare in relazione totale con la natura, con gli altri uomini e con le entità spirituali, ponendosi in un rapporto Io-Tu. In tale prospettiva, la realtà dell'uomo sta nella relazione, nel contatto e nel confronto con l'altro, ossia nell'intersoggettività. L'Io per suo statuto ontologico manifesta il proprio essere rapportandosi con l'altro, che è determinante per l'identità individuale. La dimensione relazionale informa che l'Io è per costituzione un essere sociale, aperto ad un Tu; inoltre, la dimensione intersoggettiva aggiunge che i partecipanti all'incontro si ritrovano con una identità nuova: identità che non avrebbero senza quell'incontro, perché da quello è forgiata.

Al mondo della relazione personale, Io-Tu, si contrappone il mondo dell'esperienza, della causalità dell'altro da sé inteso come oggetto, in un rapporto Io-Esso.

Pertanto, alla base dell'esistenza umana vi è la duplicità individuata nel rapporto: Io-Tu e Io-Esso. Per entrare in contatto con il mondo occorrono due atteggiamenti distinti: un rapporto Io-Tu e un rapporto Io-Esso. Entrambe le dico-

¹ Cfr. VOCABOLARIO TRECCANI, 2013.

² Il pensiero di Martin Buber è stato influenzato dall'adesione, alla fine dell'ottocento, al movimento sionista del quale lo studioso diventa un membro particolarmente attivo, condividendone non tanto gli ideali politici quanto gli aspetti culturali e spirituali. Per Buber il sionismo è ansia di conoscenza delle proprie radici, consapevolezza di una profonda identità ebraica in grado di aprire l'ebreo all'impegno e al confronto nel mondo. Diventa, fervente esponente del partito che sostiene la costituzione in Palestina di uno Stato democratico bi-nazionale, in cui arabi ed ebrei, facendo come propria norma il dialogo io-tu, trasformano la madrepatria comune in una repubblica nella quale entrambi i popoli hanno la possibilità di libero sviluppo. La maturazione filosofica dell'Autore avviene nel 1923 con la pubblicazione *Ich und Du* nella quale sono poste le basi della filosofia dialogica. Cfr. BUBER M., *Ich und Du*, I ed., Insel-Verlag, Leipzig, 1923; trad. it. "Io e Tu", in POMA A. (a cura di), *Il principio dialogico e altri saggi*, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (MI), 1993, pp. 57-157.

tomie alludono al rapporto che l'Io instaura con l'altro da sé. L'Io-Esso coincide con l'esperienza, intesa come la dimensione dei rapporti umani volti a conoscere superficialmente le cose, senza la possibilità di entrare in relazione con l'altro in modo autentico. Diversa invece è la prospettiva di pensiero relativa alla parola fondamentale Io-Tu che, al contrario, esprime la dimensione del dialogo e dell'essere con l'altro, la dimensione dell'autenticità, nella quale il Tu non è un oggetto davanti all'Io. La persona entra in relazione con le altre persone, esistendo in maniera autentica e prendendo coscienza di sé come soggettività. La via dialogica, pertanto, appare nella prospettiva di Buber come l'unico modo che rende accessibile all'uomo la comprensione di se stesso. Pertanto, mentre l'Io dell'Io-Esso è da considerarsi Individuo; mentre solo l'Io dell'Io-Tu è da considerarsi propriamente Persona, ossia uomo autentico che in tale relazione prende coscienza di sé. La persona si costituisce come Io autentico solo in un rapporto dialogico con l'altro, facendosi Io solo nel Tu. Buber sostiene che non esiste alcun Io in sé, ma sempre e solo un Io che è già compresente all'alterità, nella forma della relazione Io-Tu o del rapporto Io-Esso. Né l'Io, né il Tu vivono separatamente, ma essi esistono nel rapporto Io-Tu, antecedente la sfera dell'Io e la sfera del Tu. In tal modo, né l'Io, né l'Esso esistono separatamente, ma esistono unicamente nel contesto Io-Esso. Il regno dell'Esso viene definito come il regno dei verbi transitivi, che necessitano di qualcosa come oggetto, ossia della conoscenza superficiale delle cose. In tal modo si intende comunicare che l'uomo manifesta la sua autenticità sostenendo esperienze che vanno ben oltre rispetto a 'verbi transitivi' ossia verbi che reggono il 'complemento oggetto' e in questo presuppongono la separazione. Diversa è invece l'esperienza in quanto evento esistenziale, propria del rapporto Io-Tu, in cui il soggetto partecipa con tutto il suo essere all'evento con cui entra in contatto; alimentando, in tal modo, la relazione. Pertanto, un Io senza relazione è 'una mera questione grammaticale', mentre la vera realtà dell'Io è la realtà che si unisce e si realizza.

Assunto lapidario e foriero dell'intero pensiero del filosofo è, senza dubbio, «all'inizio è la relazione»³, che letto di concerto al complanare pensiero che sottolinea la propensione duplice verso il mondo, conduce alla visione che non esiste alcun Io in sé, ma solo un Io che vive all'interno di una parola-relazione fondamentale, Io-Tu oppure Io-Esso. La dicotomia fondamentale Io-Tu designa l'apertura all'intero essere, mentre Io-Esso è la parola della separazione e dell'utilizzabilità; l'Io è tale proprio nel momento in cui si apre alla relazione, ad un Tu che può incontrare, perché, solo attraverso quel Tu può delinarsi un cammino: «è solo l'incontro con l'altro che mi fa essere Io, né è possibile un Io se non in una relazione, in un incontro». In tal modo si esplicita il significato omologo che l'autore intende attribuire al concetto di relazione e a quello di incontro.

³ BUBER M., *op. cit.*, 1993, p. 64.

Le sfere in cui la relazione può incorrere sono le seguenti.

Vita con la natura, in cui la parola non può avere un ruolo nel mediare la relazione, in altri termini, vi è la mancata possibilità di attingere alla parola.

Vita con gli uomini in cui la parola è manifesta sotto forma di linguaggio.

Vita con le essenze spirituali in cui la parola è creata quantunque sia muta, in altri termini, la relazione è muta pur essendo creatrice di parola: «non usiamo alcun tu e tuttavia ci sentiamo chiamati, rispondiamo costruendo, pensando, agendo: diciamo con il nostro essere la parola fondamentale, senza poter dire tu con le labbra»⁴.

Le relazioni diventano autentiche solo se sono improntate al principio dialogico che si può rintracciare nella capacità dell'essere umano di entrare in relazione autentica con la natura, con gli altri uomini, e con Dio. Infatti, il dialogo assume una caratteristica molto importante che è individuata nella reciprocità dell'azione interiore. Due uomini, legati nel dialogo, devono essere apertamente rivolti l'uno all'altro, devono cioè essersi rivolti l'uno verso l'altro, non importa con qual grado di attività o, addirittura, di consapevolezza di attività. L'uomo può vivere senza dialogo, ma chi non ha mai incontrato un Tu non è pienamente un essere umano. Quest'ultimo, infatti è per essenza dialogo, e non si realizza appieno laddove non comunica con l'umanità, la creazione e il Creatore. Infatti, si ha vero dialogo solo nel caso in cui si verificano tre condizioni fondamentali. Innanzitutto è necessario che l'Io ed il Tu che entrano in relazione devono essere autenticamente se stessi, senza il desiderio di apparire ciò che non sono. È poi importante che ciascuno dei dialoganti accetti l'altro come persona, quindi come diversità, senza che alcun Io prevalga sull'altro.

Al riguardo è possibile delineare tre specie di dialogo:

- “autentico” (non importa se parlato o silenzioso); in esso ciascuno dei partecipanti intende l'altro o gli altri nella loro esistenza e particolarità e si rivolge loro con l'intenzione di far nascere una vivente reciprocità;
- “tecnico” proposto solo dal bisogno dell'intesa oggettiva;
- “monologo” travestito da dialogo, in cui due o più entità riunite in un luogo, in modo stranamente contorto e indiretto, parlano solo con se stessi e tuttavia si credono sottratti dalla pena di dover contare solo su di sé.

Raro è il dialogo autentico, mentre il dialogo tecnico è caratteristico della vita moderna. Anche il dialogo nella forma di monologo travestito da dialogo è molto diffuso e caratterizzato da una prevalenza dell'Io su tutti gli altri. Nel rapporto strumentale Io-Esso in cui si realizza il monologo, l'altro è reificato e percepito ed utilizzato. La realtà soggettiva Io-Tu si radica nel dialogo, nella

⁴ In tutte e tre le sfere della relazione è presente il soffio del Tu Eterno e ciascuna delle tre sfere permette l'avvicinarsi alla relazione con il Tu eterno. La fede ebraica di Buber è profonda e pervade tutto il suo pensiero, è una fede terrena, infatti, l'Autore parla di un Dio che si fa presenza nella relazione.

relazione l'altro è incontrato, riconosciuto e nominato come essere singolare. Se la dimensione dell'Io-Tu è la profonda ed intima dimensione dell'autentico dialogo e dell'essere, tale dialogo trova la sua piena manifestazione nel rapporto dell'Io con Dio (rapporto teandrico), ovvero nel rapporto istaurantesi fra l'Io e Dio stesso: «ogni singolo Tu è un canale di osservazione verso il Tu eterno. Attraverso ogni singolo Tu la parola-base si indirizza all'eterno». Un Tu eterno, che non può esser ridotto in nessun caso all'Esso, ossia ad oggetto di possesso e di conoscenza⁵. Di conseguenza, il Dio-oggetto della teologia è un falso Dio: il vero Dio, quello vivente della Bibbia, è un Tu con cui si parla e non un Tu di cui si parla, è un Dio a cui l'uomo rende testimonianza non già con la scienza, bensì con il suo impegno nel mondo a favore del prossimo. Il dialogo con l'altro implica la volontà di voler conoscere la sua realtà, accettarne le differenze e mettersi nel suo punto di vista per rispettarne l'alterità. Non può esserci vera relazione, vera realtà e vera vita se non tramite l'autentico impegno di persone che, in modo individuale e responsabile, cercano l'incontro con l'altro. Il dialogo con Dio, pertanto, non avviene in maniera differente: la Sua "parola" è una presenza reale, alla quale occorre rispondere.

In sintesi, nella filosofia del dialogo intersoggettivo, la relazione è vissuta come un incontro con l'altro; il dialogo con l'altro da sé implica la volontà di voler conoscerne la realtà, accettarne le differenze ed imparare a guardare il mondo da tale nuovo punto di vista.

2.3. La psicoanalisi relazionale e l'intelligenza emotiva

Storicamente, la corrente psicoanalitica delle relazioni, è nata negli Stati Uniti intorno agli anni '80. Essa ha rappresentato una rivoluzione, un vero cambiamento di paradigma che segna il passaggio da una psicologia mono-personale ad una psicologia bi-personale. Alla base del *framework* teorico il tentativo di integrare idee eterogenee, proprie della scuola di pensiero psicoanalitico contemporaneo, cercando di introdurre una considerazione più profonda e coerente dell'Altro, visto come presenza interazionale effettiva e come presenza intrapsichica interna⁶. Per meglio dire, la prospettiva relazionale in psicoanalisi enfatizza il ruolo delle relazioni, reali o immaginarie, dell'individuo con gli altri.

Il termine psicoanalisi relazionale viene proposto, per la prima volta, da Ste-

⁵ Al riguardo afferma Buber: «Guai a colui che è invasato a tal punto da credere di possedere Dio». BUBER M., 1993, *op. cit.*, p. 94.

⁶ MITCHELL S.A., *Relational Concepts in Psychoanalysis. An Integration*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1988; trad. it., ID., *Gli orientamenti relazionali in psicoanalisi*, Bollati Boringhieri, Torino, 1993.

phen Mitchell⁷, per indicare il cambiamento avvenuto in campo psicoanalitico all'interno di teorie contemporanee nate dal modello pulsionale/strutturale. In antitesi a tali teorie, in cui le pulsioni umane occupano una posizione centrale a spiegazione della vita psicologica, l'approccio relazionale stabilisce che le relazioni con gli altri costituiscono gli elementi strutturanti fondamentali per la costruzione della vita mentale.

Il pensiero psicoanalitico classico condivide la prospettiva dell'individuo singolo rinnegando un paradosso fondamentale alla base degli studi della psicologia relazionale. Da una parte, infatti, «l'uomo vive un'esistenza individuale: una persona nasce, vive e muore [...]». Dall'altra parte, «la gente vive, innegabilmente e necessariamente, nell'ambito di una comunità umana [...]; in un certo senso, è la comunità che crea la vita individuale, dandovi sostanza e significato»⁸. Conseguenza importante sia considerare tanto come l'individuo determina le relazioni quanto come queste ultime forgiavano l'individuo stesso. In tale ottica, l'espressione relazionale utilizzata nella psicoanalisi relazionale, fa propendere proprio per una rivalutazione della seconda proposizione. In particolare, il campo oggetto di indagine della visione relazionale in psicoanalisi viene ad essere costituito, dall'intersoggettività⁹ la quale riconosce il valore della mutualità nelle relazioni umane.

Il concetto di intersoggettività è inteso quale processo esistente «tra mondi soggettivi in interazione, a qualsiasi livello di sviluppo tali mondi siano organizzati»¹⁰. Parlare di ambiti intersoggettivi e relazionali vuol dire affermare concetti equivalenti, entrambi riguardanti la matrice più profonda dell'individuo. Per gli psicoanalisti relazionali la personalità dell'individuo emerge progressivamente dalla matrice dei primi rapporti relazionali costruiti con i genitori e con altre figure significative, pertanto, desideri, emozioni ed impulsi non possono essere separati dal contesto relazionale in cui si verificano.

È necessario, dunque, dapprima imparare a riconoscere i propri sentimenti interiori per poi maturare la capacità di gestirli nelle relazioni sociali. A tale assunto perviene Daniel Goleman¹¹ il quale, attraverso i termini di intelligenza emotiva, intende far riferimento alla capacità, intesa quale intelligenza, delle persone di riconoscere i propri sentimenti, di rintracciarli negli altri, di motivar-

⁷ MITCHELL S.A., *op. cit.*

⁸ GREENBERG J.R., MITCHELL S.A., *Object Relations in Psychoanalytic Theory*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1983; trad. it., GREENBERG J.R., MITCHELL S.A., ESPOSITO C., FARA G., MATTIOLI C., *Le relazioni oggettuali nella teoria psicoanalitica*, Il Mulino, Bologna, 1987.

⁹ Il concetto di intersoggettività viene introdotto al fine di designare ambiti intersoggettivi formati dall'intersezione di due o più soggetti. Cfr. STOLOROW R.D., ATWOOD G.E., GRISERI E., *I contesti dell'essere: le basi intersoggettive della vita psichica*, Bollati Boringhieri, Torino, 1995.

¹⁰ STOLOROW R.D., ATWOOD G.E., BRANDCHAFT B., *The intersubjective perspective*, Jason Arason, New York, 1994; trad. it. *La prospettiva intersoggettiva*, Borla, Roma, 1996.

¹¹ GOLEMAN D., *Intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano, 1997.

si e di riuscire a gestire le emozioni in maniera positiva sia a livello interiore che nelle relazioni sociali.

L'intelligenza emotiva qualifica una meta-abilità dell'individuo che determina la capacità di servirsi delle proprie attitudini incluse quelle intellettuali. Per meglio dire, l'intelligenza emotiva consente di governare le emozioni e guidarle nelle direzioni più vantaggiose; di capire i sentimenti degli altri al di là delle parole; di ricercare i benefici duraturi piuttosto che quelli più immediati. Essa comprende, ad esempio, la capacità di tenere a freno un impulso per meglio gestire le relazioni con gli altri; in altri termini, la capacità di padroneggiare le emozioni¹². In aggiunta, l'intelligenza emotiva facilita l'espressione di tutti gli altri tipi di intelligenza. A tal riguardo, è possibile articolare l'intelligenza emotiva in cinque dimensioni:

- consapevolezza di sé (*Self Awareness*); riferita alla capacità di riconoscere le proprie emozioni e saperle utilizzare per guidare le decisioni;
- padronanza di sé (*Managing One's Emotions*); espressione della capacità di saper gestire le proprie emozioni;
- motivazione (*Motivating Oneself*); inerente la capacità di gestire le proprie emozioni e di persistere nel raggiungimento di un dato obiettivo nonostante le frustrazioni;
- empatia (*Awareness of the Others*); espressione della capacità di comprendere le emozioni degli altri e di stabilire con essi una buona sintonia emotiva;
- abilità sociali (*Skill Negotiating/Resolving Conflict*); riferite alla capacità di gestire in modo proficuo le proprie emozioni nelle varie situazioni sociali e di stabilire positive relazioni interpersonali.

In sintesi, come evidenziato, l'intelligenza emotiva rappresenta una meta-abilità dell'individuo espressione di capacità quali: autocontrollo, entusiasmo, perseveranza, auto-motivazione, empatia, tese a supportare il singolo soggetto a meglio affrontare le sfide quotidiane emergenti negli svariati contesti di vita. In generale, le persone "emotivamente intelligenti" sono individui con un'elevata tendenza alla speranza, capaci di auto motivarsi, consapevoli delle proprie risorse e degli obiettivi che intendono perseguire, capaci sia di accettare le sconfitte sia di ritrovare nuove energie per affrontare nuove sfide. Una miscela equilibrata di motivazione, empatia, logica, autocontrollo, consente, al contempo di imparare a conoscere e a comprendere i propri sentimenti e quelli degli altri, di sviluppare una grande capacità di adattamento e di convogliare opportunamente le proprie emozioni, in modo da cogliere i lati positivi di ogni situazione¹³. Per-

¹² A tal riguardo, preme evidenziare come i filosofi a partire da Aristotele abbiano evidenziato che la vita virtuosa si basa sull'autocontrollo fondato sulla capacità e sulla volontà di motivare e guidare se stessi in ogni azione con il fine di controllare e incanalare i propri impulsi ad agire mantenendo l'emozione sotto il controllo della ragione.

¹³ Una carenza di anche uno solo degli elementi costitutivi l'intelligenza emotiva crea le basi per

tanto, affinché le relazioni interpersonali siano efficaci occorre si verifichi una sincronia emotiva tra soggetti interagenti. Nella prospettiva psicologica la conoscenza di sé avviene quando si arriva ad assumere la consapevolezza del sé nella relazione.

Tale consapevolezza intesa come comprensione di sé non avviene ritirandosi dalla società, ma soltanto vivendo nello specchio della relazione.

2.4. La sociologia relazionale

Il nucleo concettuale e metodologico dell'approccio relazionale in sociologia è stato indagato, agli inizi degli anni ottanta del novecento, dal sociologo italiano Pierpaolo Donati¹⁴. La sociologia relazionale consiste nell'osservare che "la società", ovvero qualsiasi fenomeno o formazione sociale (la famiglia, un'organizzazione imprenditoriale, la società globale) non ha né caratteristiche astratte (non è un'idea, una rappresentazione o una realtà mentale), né caratteristiche di materialità o fisiche in senso lato. In altri termini, non è né uno schema organizzato preordinato e sovrastante i singoli fenomeni, né il mero prodotto di azioni individuali. Pertanto, la società, nella nuova interpretazione epistemologica, è relazione, ossia la società è costituita da relazioni, e precisamente da relazioni sociali, che distinguono la forma e i contenuti di ogni concreto e specifico fenomeno sociale. In altri termini, la teoria relazionale della società assume il principio che «[...] la presupposizione prima della sociologia non sia l'organismo, la struttura o la funzione, ma piuttosto la relazione sociale»¹⁵. L'analisi delle relazioni sociali elevate ad oggetto di indagine implica un punto di vista che superi la dimensione epistemologica individualista ed olistica per focalizzarsi sulla relazione come realtà e modalità propria di indagine¹⁶. La sociologia

una vita vissuta all'insegna di paure esistenziali, frustrazione, dolore, insuccesso in ambito affettivo, professionale e personale. Cfr. GOLEMAN D., *op. cit.*, 1997.

¹⁴ La visione prospettica della sociologia relazionale viene inizialmente formulata nel volume "Introduzione alla sociologia relazionale". Il volume è concepito come una sorta di "Manifesto della sociologia relazionale". Il pensiero iniziale, viene tuttavia, ulteriormente approfondito, sviluppato, ampliato e giustificato in una serie di opere successive. Cfr. DONATI P., *Introduzione alla sociologia relazionale*, Franco Angeli, Milano, 1983; DONATI P., *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano, 1991; DONATI P., *Relational sociology: a new paradigm for the social sciences*, Routledge, 2010.

¹⁵ DONATI P., *op. cit.*, 1991, p. 190.

¹⁶ Nello specifico, la concezione individualistica focalizza l'attenzione sulla priorità dell'individuo rispetto alla società, cerca di spiegare i fenomeni sociali con le esigenze di un qualche soggetto, individuale o collettivo. Nell'ambito delle teorie dell'azione sociale, un soggetto in qualità di agente o attore, individuale o collettivo che sia, persegue i propri fini nell'ambito di una data situazione sociale. L'approccio strutturalista e sistemico, viceversa, ritengono di spiegare i fenomeni sociali come risultati di meccanismi che operano secondo modalità impersonali, automatiche, cioè indipendenti

relazionale si sviluppa quindi intorno al concetto di relazione sociale concepita non come una realtà accidentale, secondaria o derivata da altre entità (individui o sistemi), bensì caratterizzata da una propria originalità e specificità, una realtà *sui generis*¹⁷. La moderna sociologia viene pertanto a fondarsi su una metafisica relazionale, e dunque su una ontologia delle relazioni che vede nelle relazioni stesse il costitutivo di ogni realtà sociale. Tale prospettiva nuova ed autonoma, altrimenti denominata “teoria relazionale della società” considerata, altresì, paradigma emergente della sociologia moderna, mira a pervenire ad una conoscenza comprendente ed aperta di tutti gli apporti che possono offrire le più particolareggiate e differenti teorie sociologiche, senza con questo farsi imprigionare dai loro limiti. Ciò deriva proprio dal fatto di essere relazionale e di esserlo tanto nelle sue presupposizioni epistemologiche e metodologiche, quanto nella sua pragmatica¹⁸.

Alla presente teoria, pertanto, è possibile attribuire una dicotomica caratterizzazione. Da un lato, infatti, la sociologia relazionale viene genericamente intesa come una scienza sociale, dall’altro, assumendo le vesti di una disciplina distinta, ed indipendente pone precipua attenzione al concetto di relazione sociale, al fine di poter definire un *trait d’union* o delimitare i confini di differenziazione con le altre discipline sociali.

Il tema delle relazioni, inoltre, viene trattato quale aspetto interdisciplinare, evidenziando come in una visione filosofica la relazione è considerata nel suo aspetto metafisico, secondo l’approccio psicologico viene posta attenzione all’aspetto psichico, nella prospettiva economica invece assume importanza nel campo delle risorse. Ciò che caratterizza, però, in modo particolare la sociologia è il modo distintivo di guardare alle relazioni sociali, che non rifiuta a priori nessuna teoria, né pretende di unificare differenti costrutti teorici, piuttosto tende ad esplorarne i contributi principali al fine di valorizzarne i punti di forza in essi rappresentati. Tuttavia, perché di solito una teoria offre una visione limitata, se non riduttiva della realtà, la sociologia relazionale tenta di inserire ogni teoria in un quadro concettuale più ampio, nel quale ritrovare le verità parziali ad un livello più elevato, coerente e consistente di conoscenza della realtà sociale.

dalle intenzioni dei soggetti. Nel primo caso i fenomeni sociali finiscono spesso per essere considerati la somma o il prodotto dei fattori soggettivi, mentre nel secondo si ha la totale perdita degli stessi. Cfr. WEBER M., *Economy and Society*, University of California Press, California, 1922; PARSONS T., *Action Theory and the Human Condition*, Free Press, New York, 1978.

¹⁷ A tal riguardo, scrive Donati: «L’umano è relazionale, è nella relazione nel senso che la relazione è il costitutivo di ciò che sviluppa l’umano dal suo modo di essere presociale». DONATI P., TERNENZI P. (a cura di), *Invito alla sociologia relazionale. Teorie e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, 2005, p. 240. È dunque la relazione che non può essere ridotta alla sua prestazione funzionale poiché manifesta esigenze di senso sovra funzionali, a fare dell’individuo un agente, un attore sociale, una persona.

¹⁸ DONATI P., *op. cit.*, 1991.

57. F. POLESE, *Management Sanitario in ottica sistemico vitale*, 2013, pp. XVI-192 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).
58. P. SINGER-C. SIRIANNI, *La Corporate Governance. Elementi di teoria e profili operativi*, 2013, pp. VIII-200 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).
59. A. D'AMATO, *La gestione finanziaria delle imprese vitivinicole. Valutazione degli investimenti e creazione del valore*, 2013, pp. XIV-242 (Sezione – Finanza D'Impresa).
60. O. TROISI, *Governance e Co-creazione di valore nella P.A. Una rilettura in ottica Service-Dominant Logic*, 2015, pp. XVI-192 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).
61. M. CALABRESE-G. BOSCO, *Le reti d'impresa: nuovo approccio manageriale per la gestione della complessità sistemica. Esempio di successo di rete d'impresa nel settore vitivinicolo, tra le aziende Barone Ricasoli, Poderi Einaudi e F.lli Tedeschi*, 2015, pp. XII-100 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).

Dipartimento di Scienze Aziendali
Management & Innovation Systems – Università di Salerno

Collana di STUDI E RICERCHE AZIENDALI

Volumi pubblicati

62. P. SINGER-C. SIRIANNI, *La Corporate Governance. Elementi di teoria e profili operativi*, 2^a edizione, 2015, pp. XII-220 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).
63. C. GALLUCCI-R. SANTULLI, *Family and Non-Family Firms' Financial Structure. The Effects of Financial crisis*, 2016, pp. XII-156 (Sezione – Finanza D'Impresa).
64. C. NIGRO-M. PETRACCA, *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionalista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, 2016, pp. XII-180 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).
65. F. POLESE-L. CARRUBBO, *Eco-sistemi di servizio in Sanità*, 2016, pp. XVI-176 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).
66. M. PERANO-R. CERRATO, *Il Bilancio Sociale tra pianificazione strategica e co-creazione di valore. Il caso dell'Università di Salerno*, 2016 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese) (in corso di pubblicazione).
67. M. PELLICANO, *L'impresa relazionale*, 2017, pp. XVI-480 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).
68. M.V. CIASULLO-O. TROISI, *La visione relazionale dell'impresa. Un approccio per la Strategic Governance*, 2017, pp. XIV-198 (Sezione – Economia e Gestione delle Imprese).