

**Corso “Gestione Sistemi Complessi”**  
**DISPENSA DELLA LEZIONE 7**  
**ORGANIZZAZIONI COMPLESSE**

## **Sintesi**

Distinzione tra organizzazioni oggettivamente complesse e organizzazioni soggettivamente complesse (grandi gruppi produttivi, eserciti, coppia ...)

Il modello di Brunsson: aspettative, motivazione e impegno nelle loro reciproche relazioni.

## **Organizzazione e modelli organizzativi**

Dovremmo sempre tener presente che le organizzazioni sono degli strumenti inventati dagli uomini per risolvere il fondamentale problema di come lavorare insieme, quando non si è soli a lavorare. Anche se di fatto il problema di come lavorare in modo efficace ed efficiente ce l'ha anche una persona tutta sola, che voglia raggiungere un obiettivo.

“Come mi organizzo?”, “come ci organizziamo?”, sono domande che ne sintetizzano molte altre: dove voglio arrivare? come faccio ad ottenere ciò che voglio? che cosa faccio prima e che cosa faccio dopo? come divido l'attività che debbo svolgere, in modo che l'attività nel suo complesso sia gestibile?

Quindi a livello individuale si pongono già problemi di organizzazione, anche se sembra ragionevole pensare che l'individuo debba semplicemente mettersi d'accordo con se stesso per rispondere in modo appropriato alle (apparentemente) semplici domande sul che cosa e come fare.

Appena un'attività debba essere svolta da due o più persone, oltre all'accordo su come dividere il lavoro, occorre aggiungere l'accordo su come coordinare coloro che svolgono una parte del lavoro complessivo, che si è deciso di distribuire fra due o più persone. Mettersi d'accordo non è facile ed è qui che interviene la gerarchia che decide come distribuire i compiti e come coordinare gli esecutori del lavoro.

Fin qui, niente di nuovo sotto il sole: siamo alle nozioni sui principi elementari di organizzazione, anche se questi principi danno per scontato che molti aspetti del lavorare insieme siano stati risolti *a priori*: perché svolgere quell'attività? che cosa spinge le persone a svolgerla? che scambi intervengono tra coloro che svolgono parte dell'attività affidato al gruppo? E altre simili, cioè le domande che bisogna tener presenti quando si disegna un'organizzazione.

## **L'organizzazione oggettivamente complessa**

Abbiamo varie volte ribadito, durante queste lezioni, che la complessità ha almeno due dimensioni: una dimensione oggettiva e una dimensione soggettiva. La dimensione oggettiva fa pensare alla complicazione, cioè ad una caratteristica dell'organizzazione che è opportuno ridurre, sempre che si possa. Questa operazione si può chiamare semplificazione, è pressoché

sempre considerata con favore, soprattutto in un'epoca come la nostra, caratterizzata da un sovraccarico cognitivo permanente e spesso intollerabile.

Mentre riteniamo che la complessità sia sostanzialmente soggettiva, non si può negare che il primo dato che ci aiuta a decidere come qualificare un fenomeno in termini di complessità siano due caratteristiche quantitative, cioè la varietà e la variabilità.

La varietà è la caratteristica di insiemi composti da elementi che percepiamo distinti e che la nostra mente tenta immediatamente di imbrigliare con un nome collettivo, che trasforma i "molti" in "uno".

La variabilità è l'attitudine delle variabili a cambiare nel tempo. Sono sufficienti queste due caratteristiche, varietà e variabilità, per creare problemi di comprensione del comportamento di un insieme. Esse sono all'origine di una situazione definibile come complicata o complessa. Basterebbe, a seconda delle circostanze, anche una sola delle caratteristiche per creare una tale situazione: una grande varietà, cioè una grande molteplicità di variabili o una grande variabilità, riferita ad una sola variabile, può essere all'origine di complicazione o di complessità.

Siccome non si può garantire a priori che le due caratteristiche menzionate siano percepite da chiunque allo stesso modo, sia per quanto riguarda la loro natura, sia per quanto riguarda la loro intensità, da qui deriva la ragionevole ipotesi che esse siano di fatto condizionate dall'osservatore o ricercatore, più che da una loro presunta oggettività.

## **Modelli per l'organizzazione oggettivamente complessa**

Pressoché tutti i modelli studiati dalle discipline che si interessano di organizzazione sono concepiti come soluzioni diverse al problema di come dividere il lavoro e di come coordinarlo. Che si tratti del modello più semplice, con una gerarchia ben definita dalla presenza di un capo e di un certo numero di subordinati fino al modello di organizzazione a matrice, passando per l'organizzazione funzionale o l'organizzazione divisionalizzata, i modelli presentano tutti vantaggi e svantaggi, ma di volta in volta sono i più adatti a seconda di una molteplicità di variabili, quali il prodotto, il mercato, il territorio, il processo, il sistema competitivo, e così via.

Mentre è ormai opinione comune che non esista un modello organizzativo ottimale, si ritiene che il criterio della coerenza sia quello che caratterizza una organizzazione efficace ed efficiente. Inoltre, le organizzazioni sono considerate elettivamente dei sistemi, il che comporta il riadattamento di tutte le variabili che lo compongono quando si verifichi un cambiamento.

Per un approccio da collettivismo metodologico, non ci sono dubbi che la Wal-Mart, con i suoi 1.400.000 dipendenti sia enormemente più complessa di un'azienda artigianale con 12 dipendenti. Se consideriamo tutte le persone intercambiabili fra di loro, senza quelle caratteristiche che le rende uniche, ma soltanto per le caratteristiche che le rende, in un certo senso, uguali fra loro, in quanto lavoratori dipendenti, allora possiamo parlare di complessità oggettiva: la quantità dà luogo ad una qualità di cui possiamo misurare l'intensità.

Per un approccio da individualismo metodologico, invece, una coppia può essere enormemente più complessa di una grande azienda. Ma è chiaro che i due componenti della coppia verranno osservati nella loro unicità, cioè nella loro complessità.

## L'organizzazione soggettivamente complessa

Un'organizzazione è soggettivamente complessa quando la si consideri in una prospettiva che privilegia le relazioni tra le unità componenti una struttura piuttosto che le componenti in quanto tali. Mentre un'organizzazione oggettivamente complessa può essere abbastanza ben rappresentata da un organigramma, un'organizzazione soggettivamente complessa non può esserlo, in quanto le relazioni effettive tra le unità della struttura sono nella realtà piuttosto mobili e comprendono aspetti eminentemente umani non rappresentabili schematicamente.

Una caratteristica delle organizzazioni complesse, in genere trascurate dall'approccio tradizionale che vede l'organizzazione fondamentalmente come una "macchina", è la facoltà di auto-organizzarsi, che domina quasi tutti i più importanti fenomeni collettivi, come il mercato, lo scambio sociale nella sua accezione più vasta e, anche, nelle organizzazioni con la costruzione di una struttura informale accanto a quella formale, che può luogo a nuovi indirizzi spontanei di cambiamento e di trasformazione che non sono stati decisi da nessuno.

Soltanto un'organizzazione informale può essere fotografata nei suoi aspetti relativamente permanenti in contrapposizione o a complemento dell'organizzazione formale. Come vedremo col modello di Brunsson, l'introduzione di variabili come le aspettative, le motivazioni e l'impegno delle persone rende molto più realistico il quadro di rappresentazione di un'organizzazione e ne mostra più chiaramente la complessità.

## Il modello di Nils Brunsson<sup>1</sup>

### *Razionalità in discussione*

Una consolidata tradizione ritiene che pensare bene, in modo appropriato, in modo razionale, costituisca l'essenza del management. In realtà i managers dedicano poco tempo al *problem-solving* e al *decision-making* o comunque a compiere scelte, da cui si potrebbe concludere che la presa di decisioni non costituisca, dopo tutto, l'essenza del management.

A queste conclusioni, note ma sistematicamente ignorate dai testi di management, era giunto Henry Mintzberg nel suo saggio "*L'attività del manager, mito e realtà*", nel quale aveva mostrato il divario esistente tra l'immagine del manager nella teoria economico-aziendale e quella che emerge da ricerche sul campo<sup>2</sup>.

Il manager di successo si distingue soprattutto per la sua abilità nel motivare le persone, nell'instaurare un buon clima aziendale, nel creare un'adeguata rete di relazioni sociali e nello sviluppare dei solidi valori organizzativi, assimilabili ad un'ideologia.

Come sappiamo, le organizzazioni sono in genere considerate monoliticamente, grazie al collettivismo metodologico, ipostatizzando il concetto di organizzazione, quando in effetti esse sono costituite da numerosi individui, nessuno dei quali ha un controllo completo degli altri nel momento in cui si realizzano azioni organizzative.

La constatazione, che nessuno può negare, che il processi decisionali sono caratterizzati spesso da errori, ha da tempo imposto di ricercarne le ragioni in una delle seguenti:

---

<sup>1</sup> Quanto segue è ispirato da due volumi di Nils Brunsson, *The Irrational Organization*, Wiley, 1985 e *The Organization of Hypocrisy*, Wiley, 1991

<sup>2</sup> Cfr. H. Mintzberg, *Management, Mito e Realtà*, Garzanti, 1991. Il saggio originale è comparso sulla *Harvard Business Review*, Luglio-Agosto 1975

- i soggetti che prendono le decisioni non sono intelligenti a sufficienza e, di conseguenza, le imprese dovrebbero investire di più nella selezione e nella formazione del personale;
- certe forme di irrazionalità fanno parte della natura umana e sono pertanto difficili da mutare qualunque sia lo sforzo che venga compiuto nei loro confronti con la formazione (la razionalità, così come viene di norma intesa nella teoria, si può acquisire soltanto con le formule della matematica o con i programmi per i computers);
- ci sono vincoli della vita reale, come informazioni carenti o un eccesso di informazioni che nessun essere umano può selezionare e quindi utilizzare.

### *Condizioni per l'azione organizzativa*

Non è così ovvio che in una organizzazione, presa che sia una decisione, essa venga puntualmente realizzata. Ciò avviene quando vengano soddisfatte alcune fondamentali condizioni, di natura psicologica, che riguardano le aspettative, le motivazioni e l'impegno che le persone assumono nei confronti degli altri. Vediamo di che cosa si tratta.

Dell'importanza delle **aspettative** sul comportamento degli individui abbiamo già discusso nelle lezioni precedenti. Quando abbiamo ricordato la massima di Thomas, secondo la quale *“se gli uomini definiscono le situazioni come reali, queste avranno conseguenze reali”*, abbiamo concluso che sono le aspettative che condizionano il comportamento presente degli individui. Quindi il futuro, la visione del futuro, le previsioni o, più realisticamente, le congetture sul futuro sono alla base della formulazione dei piani, o comunque delle decisioni circa le azioni che riplasmano il futuro, o che in quel futuro verranno realizzate.

Una seconda condizione per l'azione organizzativa è la **motivazione**, che può definirsi l'aspetto emozionale dell'azione, e che consiste nel desiderio che provano le persone di contribuire, attraverso le loro azioni ai risultati a cui mira l'organizzazione. Tanto più grandi sono gli ostacoli fisici o intellettuali che bisogna superare per raggiungere gli obiettivi, tanto maggiore deve essere la motivazione delle persone che quegli ostacoli debbono superare. In questi casi possiamo ancora parlare di motivazione, ma essa in realtà deve esprimersi con l'entusiasmo.

Sia le aspettative sia la motivazione hanno riferimenti che sono collocati nel futuro e, di conseguenza, sono fortemente condizionate dall'incertezza, che è sempre presente in questa dimensione temporale. Vedremo, dopo aver presentato la terza condizione, cioè l'impegno, quali sono i legami tra di loro, in parte complementari, in parte supplementari.

L'azione organizzativa risente di una terza condizione, l'**impegno**, che può considerarsi l'aspetto sociale dell'azione. Con l'impegno le singole persone, in modo tacito o dichiarato, entrano in relazione le une con le altre, formano un gruppo e si promettono collaborazione reciproca. Come è stato detto, a volte l'impegno è dichiarato, ma non è necessario che lo sia per essere determinante. A volte si tratta semplicemente di accettare una tacita sfida, o esaltare o salvaguardare la propria immagine, o “salvare la faccia”.<sup>3</sup>

Le tre condizioni non sono indipendenti l'una dall'altra, ma la loro rilevanza può variare a seconda delle circostanze, nelle quali possono entrare in gioco l'orizzonte temporale, le dimensioni dei cambiamenti e i prevedibili mutamenti nei rapporti di potere.

### *Decisioni e azioni*

Ci possono essere decisioni a cui non seguono azioni e ci possono essere azioni senza una decisione preventiva. D'altronde i managers di norma, nel descrivere il loro lavoro, tendono a

<sup>3</sup> Su questi problemi, si veda: Erving Goffman, *Interaction Ritual*, Doubleday, 1967 (tr. it. *Modelli di interazione*, il Mulino, 1971)

descrivere in termini canonici il processo che va dalla decisione all'azione, anche se, nella realtà, la presa di decisione è soltanto uno dei modi per dare inizio ad un'azione.

Le tre condizioni che abbiamo descritto in precedenza (aspettative, motivazioni e impegno) dovrebbero essere sempre tenute presenti quando si intenda dar seguito ad una decisione trasformandola in azione.

I processi reali di decisione sono piuttosto diversi da quelli preconizzati dalla teoria della decisione razionale, e anche diversi dai processi che portano a decisioni soddisfacenti piuttosto che ottimali, secondo la lezione di Herbert Simon<sup>4</sup>. Infatti vengono di solito prese in considerazione poche alternative, soltanto le conseguenze positive delle azioni, mentre gli obiettivi non sono fissati in anticipo.

Nella ricerca delle alternative, mentre in teoria dovrebbero essere prese in considerazione tutte o almeno quante più sia possibile, nella realtà ne vengono considerate due, qualche volta tre. Da che cosa dipende questa riluttanza ad esplorare il mondo delle possibilità? C'è la consapevolezza che una dovizia di alternative accresca l'incertezza e l'incertezza riduce sia la motivazione sia l'impegno. Curiosamente, di solito, accanto all'alternativa che si è già deciso di scegliere si colloca un'alternativa poco realistica, chiaramente inaccettabile, che viene scartata ma che serve per rafforzare le ragioni per cui la prima è preferita.

Nell'esaminare in via preventiva le conseguenze delle azioni, ancora una volta i dettami della teoria delle decisioni razionali (e cioè: tener conto di tutte le conseguenze possibili, positive e negative) vengono accantonati, in quanto generatori di incertezza. Scegliendo soltanto le conseguenze positive si crea entusiasmo e impegno, rendendo possibile l'azione.

Dal punto di vista dell'azione è opportuno partire dalle conseguenze, per definire successivamente gli obiettivi che si intendono raggiungere.

La scelta dell'alternativa, che nella teoria della decisione razionale, dovrebbe scaturire alla fine da un procedimento molto elaborato, in mezzo a incertezze a volte paralizzanti, nella pratica ha un significato ben più rilevante, dal punto di vista comportamentale. Se siamo interessati all'azione, potremmo giungere alla paradossale conclusione che le decisioni cosiddette irrazionali, in quanto non rispettose delle regole della teoria della decisione razionale, possono essere spiegate dalle azioni razionali a cui hanno dato origine. In altre parole si tratta di fare un uso razionale dell'irrazionalità.

Un esempio del divario tra le due razionalità, quella decisionale e quella comportamentale, ci viene dalla pratica: spesso per gli investimenti di importanza marginale viene utilizzato l'apparato procedurale delle decisioni razionali, ma per gli investimenti strategici questo apparato non viene neppure preso in considerazione. In questi casi domina l'ideologia, cioè il complesso di valori, di credenze, di paure e di speranze che dominano coloro che debbono prendere decisioni importanti.

### ***Ideologie che portano all'azione***

Avendo definito l'ideologia come un insieme di idee, che costituiscono la struttura cognitiva di una persona, Brunsson afferma che ci sono tre tipi di ideologie:

- le ideologie soggettive dei membri dell'organizzazione;
- le ideologie percepite, cioè quelle che ogni membro dell'organizzazione attribuisce agli altri, avendo individuato (o creduto di individuare) quello che gli altri pensano;

---

<sup>4</sup> Cfr. H. A. Simon, *Administrative Behaviour*, Macmillan, 1947 (tr. It. *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, 1967)

- le ideologie oggettive (o sarebbe meglio dire intersoggettive), che sono comuni a tutti i membri dell'organizzazione.

In queste definizioni e classificazioni delle ideologie ritroviamo l'eco dell'insegnamento di Vilfredo Pareto, di Georg Simmel e, più vicino a noi, di Raymond Boudon, che sono tra gli autori di riferimento dell'individualismo metodologico e, più in generale, della complessità.

Il vantaggio delle ideologie è che rappresentano delle risposte preconfezionate a problemi che non possono essere risolti con i processi di soluzione razionali. E ciò vale non solo per le organizzazioni, evidentemente. Tra l'altro rendono i processi decisionali molto celeri o impossibili quando si contrappongono tra loro ideologie soggettive. Da qui l'importanza che ogni organizzazione si munisca di ideologie oggettive (o, per meglio dire, intersoggettive).

Ma perché le ideologie sono così importanti? Perché per le persone e per le organizzazioni ciò che conta non sono le scelte, ma le azioni organizzate.

### *Incertezza e azioni*

Siccome l'incertezza può influenzare negativamente le condizioni che rendono possibile l'azione, cioè le aspettative, le motivazioni e l'impegno, è opportuno definirla prima di procedere.

Come il concetto di complessità può essere considerato secondo due prospettive, una oggettiva ed una soggettiva, ed essendo l'incertezza uno dei fattori costitutivi della complessità, possiamo partire dall'ipotesi che essa possa avere una dimensione oggettiva, come d'altronde è prevalentemente stata considerata negli studi sulla probabilità, anche se la sua dimensione soggettiva è innegabile, come stato psicologico.

Senza sottilizzare troppo, l'incertezza può essere definita come mancanza di informazione, anche se il concetto di informazione non è facilmente definibile, soprattutto quando ne consideriamo le sue forme (rappresentazione di una realtà, un cenno, un'allusione, un'ipotesi, una congettura...). Nella realtà le decisioni vengono prese sulla base di stime e di supposizioni, anche se le informazioni non mancano, mentre manca la fiducia nelle informazioni disponibili: questa è la fonte primaria di incertezza.

L'incertezza può riguardare le aspettative, ovvero la struttura cognitiva di un soggetto alle prese, quindi, col problema della loro adeguatezza rispetto alla realtà: le informazioni in suo possesso sono sufficienti per comprenderla e per congetturarne l'evoluzione? A volte l'incertezza è al livello massimo, quando un evento non abbia precedenti né possa essere assimilabile ad un evento passato.

L'incertezza può riguardare gli aspetti normativi della struttura cognitiva. L'azione che si deve intraprendere è giusta o sbagliata, quand'anche se ne conoscano le conseguenze. L'azione, infatti, può considerarsi un mezzo per raggiungere un fine. Se il fine è buono, qualunque azione (mezzo) può essere considerato buono?

L'incertezza può riguardare, infine, le stime sul fenomeno che giustificherebbe l'azione. Se il fenomeno è la dimensione e l'evoluzione di un certo mercato, di una certa domanda, possiamo fidarci delle stime che sono state formulate sul suo comportamento?

L'incertezza influenza la motivazione, perché aspettative sottoposte a molti dubbi sulle conseguenze di un'azione non gratificano chi deve compierle e possono indurre all'inazione.

Brunsson introduce il concetto di rischio come prodotto dell'incertezza per la posta in palio (o le possibili perdite) come conseguenza di un'azione.

Quali sono le fonti dell'incertezza? Di norma si considerano come provenienti dall'ambiente esterno, variabili esogene nei confronti delle quali non è possibile nessuna

negoziazione. Ma le fonti dell'incertezza possono essere anche interne all'organizzazione, dato che l'incertezza ha una dimensione senza dubbio anche (o prevalentemente) soggettiva.

Una ragione paradossale può provenire proprio dalla credenza che l'incapacità o l'impossibilità di seguire un processo di decisione razionale possa condurre a decisioni sbagliate. Siccome è pressoché impossibile seguire un tale tipo di processo canonico, l'incertezza può essere elevata e condurre alla paralisi.

### *Modi di decidere*

Secondo Brunsson ci sono due modi di decidere:

- ⇒ il modo razionalistico
- ⇒ il modo impressionistico.

Il modo razionalistico rispetta le regole del processo di decisione razionale, che si compone dei seguenti noti passi:

- ① occorre redigere un elenco di tutte le strategie alternative;
- ② occorre determinare tutte le conseguenze di ciascuna strategia;
- ③ occorre valutare, confrontandole fra di loro, tutte le conseguenze individuate.

È chiaro che questo processo sembra fatto apposta per non poter essere utilizzato da nessuno, visto che nessuno è di grado di definire “tutte le strategie” e “tutte le loro conseguenze” per poterle confrontare fra di loro per scegliere quella ottima. La teoria delle decisioni, così come si è sviluppata successivamente all'ammissione di Herbert Simon che gli esseri umani debbono accontentarsi di prendere decisioni soddisfacenti, quando si trovino nelle migliori condizioni possibili, o ritenute tali, ha comunque escogitato modelli e procedure che guardano al modello razionale, comunque, come ad un riferimento ideale, che non si può escludere, in prospettiva, possa essere utilizzato.

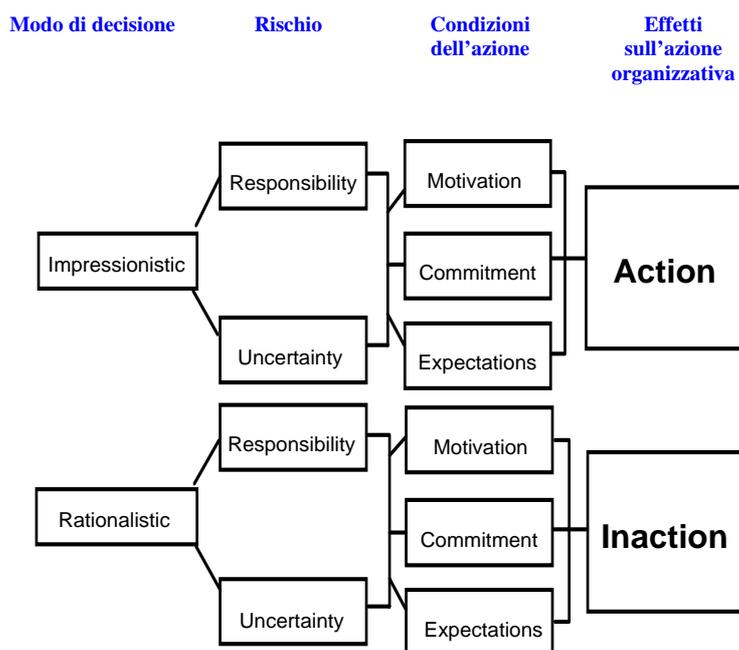
Non c'è ombra, in tali modelli (per intenderci, quelli, per esempio, della teoria dei giochi) degli aspetti considerati nel modello di Brunsson, che sembrano più rappresentativi dei comportamenti dei decisori nelle organizzazioni.

I due modi di decidere, razionalistico e impressionistico, danno luogo a differenti gradi di incertezza e quindi predispongono alla presa di decisioni in maniera diversa.

Siccome il rischio, secondo la definizione di Brunsson, dipende dall'incertezza e dalla posta in gioco, se si desidera ridurlo, occorre ridurre uno dei due fattori.

La riduzione dell'incertezza può avvenire accrescendo l'informazione relativa al fenomeno oggetto di decisione. Siccome l'attività di raccolta delle informazioni dovrebbe già essere stata compiuta, come passo necessario ma non sufficiente per rendere quanto più razionale possibile la decisione, è opportuno avvalersi della tecnica di costruzione di scenari per simulare alcune delle situazioni che in prospettiva potrebbero manifestarsi. Aver esplorato i futuri possibili è senza dubbio un modo per attenuare l'incertezza.

Per ridurre la posta in gioco, non in termini assoluti ma in termini relativi dal punto di vista dell'organizzazione, si può tentare di coinvolgere il maggior numero di persone nell'accettazione dei presupposti e nei contenuti di una decisione. È noto che i gruppi tendono ad accettare più elevati livelli di rischio rispetto ai singoli.



### ***Modi di decidere e responsabilità***

Secondo Brunsson il modo razionalistico di decidere offre ampie possibilità di eludere le responsabilità. Può essere infatti utilizzato per sottolineare la maggiore o minore incertezza che caratterizza qualche stima, soprattutto se astratta; oppure per porre in luce i *pro* e i *contro* di una possibile proposta. Il modo impressionistico, per contro, impone l'assunzione di maggiore responsabilità a causa delle argomentazioni che vengono addotte per giustificare il corso delle azioni da realizzare. Inoltre, il suo contenuto di emotività favorisce la motivazione e arricchisce le aspettative.

Come è mostrato dal grafico precedente, il modo di decisione impressionistico porta all'azione, quello razionalistico porta all'inazione. Conclusione che ci ricorda che le persone debbono essere valutate non per le procedure più o meno canoniche che seguono per decidere, ma per i risultati che sono state capaci di raggiungere. Senza dimenticare che se i risultati delle azioni sono difficili da predire, allora le azioni presuppongono una certa dose di irrazionalità.

I processi razionalistici di decisione sono utili per l'analisi delle scelte, ma non per condurre all'azione. Così si spiega come l'analisi possa condurre alla paralisi, nonostante che non sia questo l'obiettivo che si prefigge chi ne fa uso.

### ***Interrelazioni fra motivazione, aspettative e impegno***

La motivazione tende ad influenzare l'impegno. Chi crede nel valore di un'azione sarà propenso ad impegnarsi per essa, accettando le responsabilità connesse. D'altronde l'impegno, che è una caratteristica "sociale", cioè in relazione con gli altri, influenza la motivazione. Chi si è impegnato desidera che l'azione venga realizzata con successo.

La stessa relazione esiste tra aspettative e motivazione. Se l'attuazione di un'azione non è considerata realizzabile non coinvolge le persone. D'altronde una forte motivazione influenza le aspettative: si tratta dell'effetto *wishful thinking*, che dev'essere sempre considerato con sospetto.

Le aspettative influenzano l'impegno e l'impegno influenza le aspettative: ci si impegna se ci si aspetta che l'azione avrà successo, mentre l'assunzione di responsabilità può forzare, in un certo senso, le prospettive che riguardano l'azione.

Alla domanda: da quale caratteristica cominciare? Tutto considerato è l'impegno che, quando venga assunto da qualcuno, influenza positivamente sia le aspettative sia la motivazione.