

Fiducia e Downsizing

*Riccardo Giorgio Zuffo**

1. Piccole storie e contesto organizzativo attuale

C'era una volta un cucciolo di lupo che non era fortissimo e non era sanissimo; un po' gracile e un po' sfortunato, si era trovato ad essere più volte comprato e poi riportato indietro nel negozio di animali che, alla fine di luglio, lo svendette con una ferita alla gola ancora aperta per l'asportazione di una ciste. L'ultimo acquirente lo portò a casa in braccio perché il cucciolo non voleva lasciare il negozio e poi a casa non voleva uscire e quando usciva il suo riferimento non era il padrone, ma il luogo fisico della casa. E fu così per giorni, finché lentamente il cane non ritrovò la *fiducia* nell'uomo "capo branco" che gli aveva dato fiducia. Vissero felici e contenti per molti anni, anche se non per moltissimi, perché il cane da piccolo era stato fragile e queste cose nella vita si pagano.

Seconda storia. Poco tempo fa un giovane laureato – un controller – ambizioso, preparato, non arrogante... una decorosa persona normale, era andato soddisfatto a lavorare in una multinazionale che aveva scelto tra altre opportunità di lavoro: si trovava bene e l'azienda aveva corrisposto alle sue attese professionali; negli ultimi due anni aveva cambiato tre capi e tre volte l'assetto organizzativo a seguito di *sappizzazioni*, riassetto aree EMEA, lean organization... Se ne voleva andare perché ogni capo lo aveva valorizzato e proposto per ruoli superiori, ma nessuno era durato così tanto da vederlo promosso. Ogni volta ripartiva da capo con un altro capo, un altro CFO, un altro HR business partner di riferimento... Se ne andò perché non aveva più *fiducia* in quella azienda che non manteneva gli *accordi*. Non c'era nessun colpevole. Non era né scoraggiato né deluso, semplicemente il conto non tornava, ne

* Riccardo Giorgio Zuffo (rzuffo@unich.it)

Professore di Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni all'Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti. Fondatore e partner di Telema e Telema International

prendeva atto, a malincuore, e ne traeva le conseguenze. Potremmo dire in questo caso: “accidenti a questo mondo liquido e alla flessibilità voluta dagli “infallibili” assegnatori di rating...”

La terza storia è già nota. Una sera un uomo uscì di casa per comprare le sigarette. L'uomo cambiò marca di sigarette e la moglie si domandò a lungo perché gli aveva dato *fiducia*. Nessuna misoginia: oggi molte donne fumano, molti capi, molti colleghi ed anche qualche collaboratore.

Nelle tre storie la parola chiave è *fiducia* oppure in inglese *trust*. Questo costrutto, nato nel contesto dei sistemi socio-economici o in quelli della vita quotidiana sta diventando progressivamente più popolare anche in ambito organizzativo (Kramert, Tyler, 1996) e l'attenzione crescente che i ricercatori vi dedicano è inversamente proporzionale alla sua crescente scarsità.

In verità c'è una tradizione importante nell'utilizzo di questo costrutto, ma è prevalentemente riconducibile agli aspetti della negoziazione tra le parti - *il dilemma del prigioniero* ne ha rappresentato le nostre adolescenze professionali - , oppure ai corsi di formazione out-door dove il buttarsi da qualche parte per farsi prendere da qualcuno sembra essere una ritualità irrinunciabile ed insieme stereotipata per dimostrare astrattamente la forza salvifica del team (perché poi...?). Qui, quello che a noi interessa è però il rapporto con l'organizzazione: come le organizzazioni perdono o guadagnano la fiducia dei propri dipendenti e come i dipendenti “soffrono” e quindi decidono di non dare più *fiducia* alle aziende dove lavorano o a cui “hanno voluto bene”.

Nell'un o nell'altro caso partiamo un po' da lontano per avvicinarci poi progressivamente agli aspetti più minuti e sottili relativi al costrutto della fiducia. Peter Drucker (2003) sentenzia come “*la grande azienda non esiste per amore dei suoi dipendenti*” ma come nello stesso tempo chiedi ai suoi membri massima responsabilità e senso di appartenenza; in altri termini non dà ma chiede “amore”. La responsabilità e l'appartenenza sono infatti le condizioni profonde dell' esserci per qualcuno e/o per qualcosa.

Ed ancora: le organizzazioni hanno bisogno di innovare e l'innovazione, come dice un altro famoso - Joseph Schumpeter - , è "distruzione creativa". L'innovazione è figlia di molte cose e fra esse l'abbandono sistematico di tutto ciò che è fisso, consueto, familiare e comodo, sia esso un prodotto, un servizio o un processo, un insieme di skill o di relazioni umane e sociali o l'organizzazione stessa. Insomma, se il cambiamento continuo è la condizione della sopravvivenza e della generazione di valore, esso non è per definizione innovazione. O meglio, non è l'innovazione gloriosa dei gruppi creativi studiati da De Masi; è anche e soprattutto l'inseguimento alle infinite soluzioni creative che vanno perseguite e copiate perché qualcuno, molto spesso in un altro luogo e in un'altra latitudine, ha capito per primo una cosa e milioni di imprese e di uomini inseguiranno nel più breve tempo possibile quella nuova soluzione. L'innovazione, quindi, è prevalentemente inseguimento, anzi, "doloroso inseguimento"; l'ambiente sociale ed organizzativo è, così, in costante ridefinizione, dove si giocano lievi e labili equilibri aziendali, si fanno scelte ardue ma necessarie (...non sempre!), si generano sentimenti e reazioni emotive che spesso non trovano lo spazio per venire fuori.

Questo inseguimento dell'innovazione, ormai e di solito, si risolve molto spesso con la messa in atto di processi di downsizing, reengineering, operazioni straordinarie come M&A, ridimensionamenti, salti tecnologici, out-sourcing, lay-off. L'ormai consistente ricerca accademica qualificata, realizzata in questi ultimi due decenni, dimostra infatti come queste operazioni siano faticose e come la job-insecurity sia un fattore dominante e usuale delle attuali dinamiche organizzative (Zuffo, Kaneklin, 2006). Il cambiamento, certamente stimolante per alcuni, è certamente fatica per molti (Mishra, 1997). Con un po' di forzatura si potrebbe sostenere come i ridimensionamenti degli asset aziendali siano "sempre mal gestiti" perlomeno in rapporto al vissuto delle persone che ne sono coinvolte e pressoché a tutti i livelli organizzativi.

I survivors, siano essi comuni lavoratori o managers di livello elevato, esperiscono sentimenti comuni di ansia e incertezza verso il futuro,

frustrazione che molte volte diventa depressione, diminuzione del commitment, dell'impegno e della motivazione. Soprattutto le persone pregiudicano il valore fondamentale attorno al quale gravitano le relazioni sociali, ovvero la *fiducia* verso qualcosa o qualcuno (Gray, Alphonso, 1996). Piccole o grandi che siano, le soluzioni innovative/crisi organizzative sono divenute quasi una routine in qualche posto dell'organizzazione – si pensi alla ridefinizione degli equilibri dei sottosistemi organizzativi più marginali o dei grandi assetti macrostrutturali - e minacciano le persone ed il loro equilibrio. La sensazione di crisi che spesso si riscontra è la percezione della minaccia alla sopravvivenza del sistema e al proprio ruolo, per cui le risorse organizzative e/o personali sono sentite inadeguate per fronteggiare tale situazione (Webb, 1996). Generalmente l'intensità di una crisi e l'importanza della fiducia sono direttamente ed inversamente correlate.

2. La fiducia come costrutto psicologico, non etico o morale.

Certamente la fiducia è una componente centrale anche nei contesti più banali e routinari della vita organizzativa, ma quando c'è la paura di una minaccia il suo ruolo assume un'importanza maggiore e potremmo dire fondamentale. Le ragioni sono evidenti perché l'incertezza sostanziale, che accompagna ogni cambiamento profondo o condizioni organizzative critiche, induce riconfigurazioni cognitive, vissuti fantasmatici di paura e di rabbia, interpretazioni diverse di ciò che sta avvenendo, crisi nelle relazioni. Questi vissuti e queste condizioni oggettive insidiano i rapporti di fiducia costruiti e rafforzati nel tempo tra il management e i propri collaboratori (Rotter, 1980). La fiducia che si è costruita nel tempo diventa la variabile moderatrice dei comportamenti organizzativi messi in atto per fronteggiare la crisi; ha un ruolo determinante nel condizionare l'esito delle relazioni organizzative: in sintesi non si vede, non si misura facilmente... ma inequivocabilmente giocherà un ruolo fondamentale nella evoluzione successiva delle performance del sistema organizzativo, del commitment individuale, della permanenza delle persone in azienda.

Che cosa è allora la fiducia? Qui non parliamo di essa come un tratto della personalità contestualizzata come una credenza, una aspettativa o una sensazione che ha origine dallo sviluppo della storia psico-sociale e biologica dei soggetti. La prospettiva è quella psicosociologica e si sofferma sugli scambi intraindividuali che possono creare o distruggere la fiducia a livello interpersonale e gruppale. In letteratura la fiducia può essere definita come l'aspettativa positiva che un altro soggetto non metterà in atto azioni opportunistiche, attraverso gesti, parole o decisioni (Boon, Holmes, 1991); oppure è vista come una condizione psicologica che comprende l'intenzione di accettare la vulnerabilità che si origina dalle aspettative circa il comportamento altrui (Rousseau et al., 1998); o ancora più precisamente nei contesti organizzativi "la predisposizione di uno ad essere vulnerabile ad un altro che è considerato competente, disponibile, responsabile e affidabile" (Mishrah, 1992) ed ancora...onesto. La *fiducia* quindi implica "un salto cognitivo oltre le aspettative che la ragione e l'esperienza da sole garantirebbero" (Lewis, Weigert, 1985) e presuppone la dipendenza da altri soggetti. Si instaura dipendenza nel momento in cui i comportamenti sono valutati come affidabili e si accetta il rischio connesso alla relazione per cui quando una persona si fida di un'altra dà a questa il potere su se stessa. La dinamica innescata genera un meccanismo di dipendenza reciproca: infatti colui che riceve fiducia, si preoccuperà di non tradire le attese, mentre colui che si affida, metterà in atto un comportamento rispettoso e attento a far sì che non si spezzi questo legame (Currall, Epstein, 2003).

Appare ormai abbastanza chiaro come nella sostanza ci siano due componenti che si incrociano e si integrano: una cognitiva e una emozionale (Lewicki, Bunker, 1995). La dimensione cognitiva è relativa al mantenimento dell'equilibrio tra il momento iniziale di sviluppo della fiducia, ovvero la fase razionale basata sul calcolo, e la fase conoscitiva basata sulla raccolta di informazioni sugli altri. La dimensione emozionale interviene nella fase successiva dove l'identificazione assume il ruolo cruciale dei sentimenti

crescenti di attaccamento verso gli altri. Gli aspetti non cognitivi della fiducia sono considerati come centrali per comprendere la sua importanza nello stabilire una relazione organizzativa di cooperazione (Lagerspet,1998). La fase fondata sull'identificazione (identification-based trust) giunge quando le persone considerano gli obiettivi, i bisogni e i desideri di altri come se fossero i propri.

La *fiducia* risente peraltro della cultura organizzativa, si riflette nei valori perseguiti o caratterizzanti quella organizzazione e risente del clima che caratterizza un contesto specifico: il senso di partecipazione, il piacere di lavorare in gruppo, il riconoscimento delle proprie potenzialità, il rispetto, la fedeltà, l'accettazione, la sicurezza, la confidenza sono tutti fattori correlati al costruito della fiducia. Se il processo di costruzione della fiducia è ben percepito dai soggetti, conseguentemente si rafforzeranno le iniziative volte a personalizzare i rapporti tra i lavoratori ed il management così che i soggetti sentiranno i loro "capi" prendersi cura di loro. La fiducia quindi è il risultato di un processo graduale, che si sviluppa nel tempo grazie a degli stimoli costanti (Young, Kerry, 2003) e il ricevere fiducia può a sua volta generare fiducia (Gambetta, 1998). Appare chiaro come la qualità ed il livello della fiducia trascendano il solo rapporto individuale con il capo o i colleghi per diventare un dato saliente e cruciale di tutta l'organizzazione. Fidarsi non significa coinvolgersi dopo aver calcolato la probabilità dei *rischi*, ma sentirsi sicuri di potersi "lasciare andare" in un'interazione senza però doverne calcolare *tutti i rischi*: il passaggio è dal calcolo razionale all'affidamento (Lewis, Weigert, 1985).

La *fiducia* sarebbe uno dei molteplici "sentimenti morali" che guidano pre-razionalmente le persone nell'azione; il vantaggio di una spiegazione "non-cognitiva" ci suggerisce che questa dimensione della intuizione potrebbe guidarci anche in situazioni in cui l'informazione è o diventa scarsa e/o ambigua. Questa situazione rende la creazione o il mantenimento della fiducia più difficile, ma paradossalmente è proprio in questa confusione ed incertezza

personale che si configura un bisogno di fiducia maggiore per compensare l'incertezza organizzativa (Daley, 1991).

3. Contratto psicologico e teorie dell'equità, tradimento e giustizia.

Siamo così arrivati al passaggio successivo: se è faticoso costruire rapporti fiduciari è invece molto più facile bruciarli rapidamente sull'altare delle nuove dinamiche organizzative, veloci, inumane, governate da ratio superiori, dove tutto quanto si era detto e promesso viene messo in discussione e ...non vale più. In letteratura la caduta della fiducia, il crescere della sfiducia, il senso del tradimento vengono spiegati con il costrutto del contratto psicologico e attraverso le cosiddette teorie della giustizia o dell'equità. Nel processo di identificazione di cui si è parlato le persone tenderanno a stabilire un contratto psicologico tendenzialmente meno *transazionale* – ciò che mi spetta per esempio per contratto o per negoziazione – e più *relazionale*, cioè quanto mi aspetto dall'azienda e nello specifico da qualcuno che ha garantito qualcosa su un piano ritenuto più profondo e fiduciario. Se queste attese o queste promesse non sono mantenute il contratto psicologico va incontro ad un vissuto ed ad una percezione di rottura. Ed infine se questa rottura è sentita come ingiusta o opportunistica o peggio (tradimento) allora le persone sentono il contratto violato. Se le violazioni diventano continue e sono sentite come gravi e pervasive della propria identità a tutti i livelli aziendali il danno è fatto.

L'impatto di un'azione di downsizing (Pugh et al., 2003) produce la percezione di una violazione del contratto psicologico da parte dell'organizzazione che non adempie, o non può più adempiere, ai suoi doveri e che, quindi, non incontra più le aspettative che erano state alimentate. Le violazioni innescano reazioni affettive negative, che possono includere amarezza, rabbia, risentimento e oltraggio (Morrison, Robinson, 1997) ed implicano sia una diminuzione della fiducia nei confronti dell'organizzazione nel suo complesso, sia una riluttanza ad investire in altre relazioni che saranno così caratterizzate da un aumento del cinismo: “non ci credo più”

(Andersson,1997). Le caratteristiche del nuovo contratto psicologico che si andranno a delineare saranno continuamente rimodellate verso la formazione di un nuovo schema che tenderà ad essere più transazionale (cosa mi dai se io ti do...; io ti do questo se tu mi dai prima quello...). Un'interessante ricerca (Pugh et al., 2003) sulla formazione iniziale della fiducia in un nuovo ambiente lavorativo da parte di coloro che sono stati oggetto di downsizing o di layoff ha dimostrato che le esperienze passate di violazione sono importanti per determinare le intenzioni degli individui a fidarsi nelle nuove organizzazioni dove andranno a lavorare. La perdita della fiducia – come ha dimostrato la storia del cucciolo di cane - in altri termini dura a lungo ed incide profondamente nei vissuti individuali e nei comportamenti futuri.

Un secondo filone di studi, connesso alla perdita della fiducia, è quello relativo alla percezione della giustizia organizzativa. Se il contratto psicologico riguarda direttamente il soggetto che si è “sentito violato” le teorie della equità sono interessanti perché non sono necessariamente relative a colui che ha subito l'ingiustizia. Nei momenti di crisi o di fatica organizzativa le equità percepite, fondanti le relazioni tra le persone ed il sistema organizzativo, possono essere pregiudicate o mal interpretate: i processi di identificazione, in un evento generalmente lungo e complesso di downsizing, con coloro che sono inclusi nella sfera conoscitiva, relazionale o affettiva dei soggetti sono usuali e profondi (Brockner et al., 1986, 1995, 1996). Non bisogna quindi avere subito direttamente una ingiustizia ma semplicemente vederla condotta su altri o sentirla ormai come un fattore diffuso nell'organizzazione. Non solo, i piani sui quali questa ingiustizia può avvenire sono diversi e possono riguardare: sia la dimensione distributiva (Adams, 1965; Deutsch, 1960) quando a qualcuno viene dato di più che non ad un altro o la ripartizione dei premi e/o dei disagi non è percepita come equa; sia quella cosiddetta procedurale che riguarda le procedure utilizzate che sono o diverse o percepite come migliori o peggiori di quelle applicate ad altri nel corso del processo di ristrutturazione (Brockner et al., 2000); oppure,

infine, qualcuno si sente trattato meglio o peggio sul piano cosiddetto “interazionale”, cioè ancora una volta sul piano della relazione. Il senso di giustizia è correlato ai processi di comunicazione, si manifesta con evidenza nel comportamento interpersonale agito dal management ed induce verso di esso conseguenti reazioni cognitive, affettive e comportamentali. Così, quando una situazione è percepita come ingiusta le conseguenze soggettive si manifestano: a livello emotivo attraverso sentimenti di rabbia o di colpa e di ritiro affettivo, a livello cognitivo con delle distorsioni sulle interpretazioni degli eventi e con una crescita del cinismo, e a livello comportamentale con una diminuzione delle performance, un aumento delle rinunce e degli abbandoni (tasso di turnover). Infine inizieranno ad essere elaborate risposte – in psicologia definibili come “strategie di coping”- più sofisticate e dannose per l’organizzazione di tipo opportunistico, conformistiche e di neomercenarismo (Zuffo, 2006).

4. Può il management recuperare la fiducia perduta: a volte sì a volte no ma sempre con tanta fatica

Questa sezione meriterebbe preliminarmente un’analisi specifica sull’attuale ruolo che la leadership gioca nei diversi contesti organizzativi (Kramer, 1996) quando si devono affrontare dei processi di downsizing. Implicitamente nel corso dell’articolo la definizione di leadership è stata associata al ruolo di un manager di buon livello con autorevolezze e potere organizzativo reale, visibile e presente nella quotidianità organizzativa. La fiducia viene pertanto costruita nel corso del tempo ed attraverso relazioni interpersonali. Altre volte si intende, anche e soprattutto, il top aziendale ai suoi massimi livelli: i pochissimi, che governano tutto il sistema, rispondono al CdA o alla proprietà, sono gli ideatori/realizzatori delle soluzioni strategiche, sono quelli che la gente non vede quasi o ne coglie segni discontinui al parcheggio perché di solito sono in un altro posto o in giro per il mondo; più delle maschere che delle persone.

I due livelli che abbiamo così volutamente polarizzato si trovano ad avere ruoli molto divaricati nel corso delle situazioni di downsizing o di altre operazioni straordinarie. Se i secondi ne sono i decisori o i registi i primi ne sono semplicemente gli attori che subiscono una sceneggiatura non sempre condivisa o a lieto fine. Sui primi vedremo se sono stati capaci di fare un buon film, per i secondi, invece si può parlare di crisi della leadership.... Nelle ristrutturazioni infatti il potere è fluido e si modifica rapidamente. Chi aveva potere non lo detiene più (o di meno) e chi era gestore di situazioni e contesti – il manager - ora ne è gestito. Così, i capi, si trovano spesso in una condizione esistenziale di esecutori di mandati aziendali, ma anche di testimoni impotenti di una ristrutturazione che li trascende, essi stessi vittime finali di eventi più grandi di loro. Sono così esposti all'angoscia del doppio legame asimmetrico che li lega da una parte al proprio gruppo di lavoro e alle persone concrete e dall'altra al commitment verso i propri vertici organizzativi (Zuffo, 1997). In mezzo, loro, tra sensi di colpa, opportunismi, bisogno di sopravvivere... spesso traditori, ambigui, incerti, contraddittori, deboli, fragili...

Le persone, invece, hanno bisogno di credere che i loro capi abbiano le competenze e le abilità per guidarle ed aiutarle a raggiungere ciò a cui essi aspirano o, almeno, per tutelarle; nel momento della crisi si fortifica il bisogno di aggrapparsi alle persone nelle quali era stata riposta la fiducia e a di fare riferimento per fronteggiare gli eventi organizzativi negativi e quanto ancora succederà. La contraddizione è in parte insolubile.

Per recuperare la fiducia, allora, sembra poco utile rimarcare qui la necessità di definire nuove strategie di comunicazione, di far vedere rosei futuri ai survivors delineando nuove strategie di successo ed anche di dire che “la crisi è finita”.

La strategia manageriale, quella del top management per intenderci, per recuperare la fiducia dovrà essere caratterizzata da un'analisi, da una processualità complessa e duratura nel tempo e da una forte consapevolezza

personale e soggettiva. La consapevolezza potrà indurre azioni e comportamenti che attenuino gli effetti “di profondità”, o di lungo periodo, che le ristrutturazioni inducono sulle persone e sulle relative dimensioni correlate (performance, commitment, turn-over, lealtà...). L’elevato livello della posta in gioco in termini di successo aziendale futuro lo richiederebbero ma è ormai assodato come molte delle ristrutturazioni non generino alcun valore per gli azionisti...

Più in generale, allora, ci limitiamo qui ad alcune rapide e finali suggestioni che ripartono proprio dalle qualità personali (sia del top che del middle-management) prioritarie ed irrinunciabili per recuperare e mantenere un alto livello di fiducia nelle organizzazioni: l’affidabilità, la competenza, l’onestà e la disponibilità soggettiva.

L’affidabilità e la competenza sono relative alle persone ma soprattutto rimandano a *dimensioni contestuali* che possono pregiudicare e non garantire queste caratteristiche in quello specifico momento ed in quella specifica situazione indotta dalla evoluzione dei processi e dai cambiamenti in atto. Al contrario l’onestà e la disponibilità soggettiva rimandano, invece ed esclusivamente, ad una dimensione personale che può essere salvaguardata il più possibile perché essa consentirà ai capi (o al top management) di essere ancora e rapidamente riconosciuti come degni di fiducia nel futuro.

Ad un primo livello questa è la risposta, potrebbe apparire riduttiva e banale o moralistica ma non lo è, anzi, è rigorosamente scientifica. Non è neppure facile da applicare perché essere onesti e disponibili soggettivamente ha un elevato costo personale e non tutti sono disposti a pagarlo. Quindi per dare maggiore dignità letteraria all’assunto appena enunciato ricordo la proposta al figlio Gilanshah del padre Kai ka’ us, sovrano di un piccolo regno nella Persia islamica dell’anno 1000... *“non cessare dunque mai di agire rettamente e fatti esempio di condotta munifica e caritatevole. Fa però che le tue azioni non contraddicono i tuoi propositi; non dire cioè una cosa con la lingua mentre la tua mente ne sta pensando una contraria o ti rileverai persona che esibisce*

grano e vende orzo, segui la giustizia secondo coscienza, che un uomo siffatto non ha bisogno di un giudice che lo diriga” (Kai ka’ us ibn Iskandar, 1981).

Facile a dirsi... lui era nell’anno mille ed era un re.

Risposta senza dignità letteraria: ...non essere bastardo dentro.

Bibliografia

- Adams J. S. (1965), "Inequity in social exchange". In Berkovitz L. "Advances in experimental social psychology", *Academic Stress*, (2), pp.267-299, New York.
- Andersson, L.M., & Bateman, T.S., (1997)"Cynism in the workplace: some causes and effects". *Journal of Organizational Behaviour*,18,449-469.
- Boon, S.D., & Holmes, J.G. (1991)."The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving uncertainty in the face of risk". In R.A. Hinde, & J. Groebel, (eds.) *Co-operation and Prosocial Behaviour* pp.190-211. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brockner J., Greenberg J., Brockner A., Bortz J., Davy J., Carter C., (1986)."Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of the Impact of Survivor Guilt". *Academy of Management Journal*, 29, 2,373-384.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B. M., & Martin, C. L., (1995)."Decision frame, procedural justice, and survivors' reactions to job layoffs". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,63,59–68.
- Brockner, J., Siegel, P., (1996) "Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice: The Role of Trust" in Kramer, R. M., Tyler, T. R., "Trust in Organizations" Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996; pp. 390–413.
- Brockner J., Chen Y. R., Mannix E. A., Leung K., Skarlicki D. P. (2000), "Culture and procedural fairness: when the effects of what you do depend on how you do it", *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 138
- Currall, S. C., Epstein, M.J., (2003). "The Fragility of Organizational Trust: Lessons from the Rise and Fall of Enron". *Organizational Dynamics*,32,193-206.
- Daley, D.M., (1991)."Management practices and the uninvolved manager: the effect of supervisory attitudes on perception of organization trust and change orientation". *Public Personnel Management*,20 (1),101-113.
- Deutsch, M., (1960) "*The effect of motivational orientation upon trust and suspicion*". *Human Relations*, 12, 123-139.
- Drucker, P. (2003)."*Una società che funziona*". Milano, Franco Angeli.
- Gambetta, D., (1998), "*Trust: making and breaking cooperative relations*". Oxford, UK: Basil Blackwell
- Gray, A., & Alphonso, G., (1996). "*New rules, new games: Jobs, corporate America, and the information age*". New York, Garland Publishing.

- Kai ka' us ibn Iskandar, (1981) *Il libro dei consigli* Milano, Adelphi.
- Kerry e Young, (2003). "Affectual trust in the workplace". *International Journal of Human Resource Management*, February, 139-155.
- Kramer, R. M. (1996), "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work" in Kramer, R. M., Tyler, T. R., "Trust in Organizations" Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996; pp. 216–245.
- Lagerspetz, O., (1998). "*Trust. The Tacit Demand*". Kluwer.
- Lewicki, R.J., & Bunker, B.B. (1995). "*Trust in relationships: A model of development and decline*". In B.B. Bunker, & J.Z. Rubin (Eds.), *Conflict, Cooperation and Justice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, J.D., & Weigert, A. (1985). "*Trust as a Social Reality*". *Social Forces*, pag. 970.
- Mishra, A., (1992). "*Organizational responses to crisis: The role of mutual trust and top management team*". The University of Michigan School of Business Administration.
- Mishra, A., (1997). "Survivor responses to Downsizing: The mitigating effects of Trust and Empowerment". *The Academy of Management Review*, 23,3.
- Morrison, E.W., Robinson, S.L., (1997) "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops". *Accademy of Management Review*, 22, 226-256.
- Pugh, Skarlicki & Passel, (2003). "After the fall: Layoff victims' trust and cynism in re-employment". *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 76, 201-212.
- Rotter J.B., (1980). "Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility". *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., e Carmerer, C., "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23, 393–404, 1998.
- Tyler, T. R., Kramer R. M. (1996), "Whither Trust?" in Kramer, R. M., Tyler, T. R., "Trust in Organizations" Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996; pp. 1–15.
- Webb, E. J. (1996), "Trust and Crisis" in Kramer, R. M., Tyler, T. R., "Trust in Organizations" Sage, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1996; pp. 1–15.
- Zuffo, R.G., (1997) "Apprendimento manageriale ed evoluzione organizzativa. La qualità della relazione tra crisi e sviluppo aziendale" in "Immagini emergenti della leadership nelle

organizzazioni” a cura di Kaneklin, C., Isolabella, M. C., Vita e Pensiero, Milano, 1997.

- Zuffo, R.G., (2006) “Spunti su Job Insecurity, crisi della leadership e neomercenarismo professionale”. In Balduzzi S. (a cura) *L' individualismo emergente. Il nuovo volto del lavoro in azienda*, Guerini ed Associati Editore, Milano.
- Zuffo R.G., Kaneklin C. (2006) “Alle origini dello studio sulla Job Insecurity e sui Survivors: i modelli di Greenhalgh e Brockner”. (Pp 137-172). In Ferrari L. e Veglio O. (A cura di) *Donne e uomini nel mercato del lavoro atipico*, Franco Angeli Editore, Milano.