

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Dipartimento di Psicologia Generale

**Corso di laurea in PSICOLOGIA SOCIALE, DEL LAVORO E DELLA
COMUNICAZIONE**

Tesi di Laurea Magistrale

**L'influenza della Struttura Organizzativa sugli Enti di Formazione: Un'Analisi
attraverso Interviste ai Responsabili**

**The Influence of Organisational Structure on Training Organisations: An Analysis
through Interviews with Managers**

Relatore

Professore Francesco Ferrarese

Laureanda

Veronica La Torre

Matricola 2083195

Anno accademico 2023/2024

INDICE

PREMESSA

1. L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: STORIA, DEFINIZIONE ED ESPERIENZE CONCRETE

1.1 Le organizzazioni aziendali: storia, definizioni, teorie.....	6
1.2 La struttura interna delle organizzazioni.....	8
1.2.1 La struttura organizzativa.....	9
1.2.2 Processi generali interni.....	9
1.2.3 Definizione dei compiti.....	10
1.2.4 Clima e cultura aziendale.....	11
1.2.5 Le risorse umane: il loro ruolo e valore dentro le organizzazioni	11
1.3 Esempi concreti ed esperienze	13
1.3.1 Il ruolo della tecnologia e delle tecniche innovative	15
1.3.2 Le dimensioni dell'azienda, la struttura organizzativa e le caratteristiche del lavoro.....	16
1.3.3 Adattabilità ed efficacia aziendale.....	18
1.3.4 Il caso Olivetti.....	19
1.3.5 Il caso Toyota e il suo sistema Toyota Production System.....	21
1.3.6 L'azienda Samsung e il segreto del suo successo.....	23
1.3.7 Il metodo Six Sigma.....	24
1.3.8 La fondazione Irso.....	25
1.3.9 NUDGE: La Spinta Gentile.....	26

1.4 Conclusioni e riflessioni.....	27
------------------------------------	----

2. UN'ANALISI DELLE INTERVISTE CONDOTTE AI RESPONSABILI DEGLI ENTI DI FORMAZIONE: SIMILITUDINI E DIFFERENZE NELLA GESTIONE INTERNA

2.1 Le interviste condotte: spiegazione del metodo, degli obiettivi, dei soggetti intervistati, delle domande poste.....	29
2.2 Un'analisi approfondita delle domande.....	31
2.2.1 Quali strumenti utilizzate per garantire una comunicazione efficace? Quanto è importante la comunicazione dentro la vostra azienda?.....	32
2.2.2 Quali sono le ricompense (intrinseche e/o estrinseche) che tendenzialmente utilizzi con i tuoi collaboratori e che reputi quindi più funzionali?.....	35
2.2.3 Cosa richiedi “obbligatoriamente” ai tuoi collaboratori? Cose che ti aspetti e dai per scontato.....	39
2.2.4 Come vengono gestiti i conflitti interni tra i membri del team? Avete procedure specifiche per risolverli in modo efficiente senza compromettere la produttività complessiva?.....	42
2.2.5 Come viene gestito il processo di delega delle responsabilità all'interno dell'organizzazione? Quali sono i criteri utilizzati per assegnare compiti e progetti ai membri del team?.....	44
2.2.6 Come vengono valutate e gestite le performance individuali dei dipendenti all'interno dell'organizzazione? Qual è il ruolo dei feedback e degli obiettivi personalizzati?.....	48

2.2.7 Come ottenete innovazione e sviluppate nuove idee all'interno del team? Avete programmi specifici per stimolare la creatività dei dipendenti?.....	52
2.2.8 Quali sono, secondo te, gli elementi chiave che distinguono un team altamente produttivo da uno che non lo è?.....	56
2.2.9 Quando un cliente non è soddisfatto del vostro lavoro come cerchi di “riparare” la situazione?.....	58
2.2.10 In un generale momento di crisi e mancanza di richieste da parte di clienti esterni cosa fai per aumentare la tua visibilità e far sì che aumentino le richieste di lavoro?.....	62
2.2.11 Hai una richiesta da parte di un cliente esterno che non ti convince. Il progetto che ti hanno chiesto non ti piace, in più il cliente ha atteggiamenti che non rispettano i tuoi valori aziendali. Nel complesso la richiesta in sé è totalmente distante da te e dalla tua azienda. Cosa fai? Come ti comporti?	64
2.2.12 Quando, secondo voi, scelte sbagliate interne all'organizzazione hanno influenzato il rendimento? Che scelte erano? Come le avete corrette?.....	67
2.2.13 Domande aggiuntive fatte dagli intervistati stessi	70
2.3 Conclusioni e Riflessioni.....	75

3. ESISTE UNA GESTIONE PERFETTA? RIFLESSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

3.1 Cosa è venuto fuori dalle interviste?.....	77
3.2 Gli elementi di primaria importanza dentro le organizzazioni.....	79
3.2.1 Comunicare efficacemente	79
3.2.2 Le ricompense	80

3.2.3 Capacità, competenze e abilità umane.....	81
3.2.4 I conflitti.....	82
3.2.5 La delega.....	84
3.2.6 Il feedback.....	85
3.2.7 Monitorare le performance individuali.....	85
3.2.8 Gli obiettivi personalizzati e il metodo OKR.....	86
3.2.9 Innovazione e creatività.....	87
3.2.10 Essere team.....	89
3.2.11 Il rapporto con il cliente insoddisfatto.....	90
3.2.12 I periodi di crisi.....	91
3.2.13 Disaccordo e distanza tra ente e cliente.....	93
3.2.14 Le scelte sbagliate: quali sono le più comuni e come si correggono.....	94
3.3 Il ruolo delle persone e il loro valore.....	95

CONCLUSIONE

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

PREMESSA

L'obiettivo del mio elaborato è comprendere come la struttura organizzativa, composta da tutti gli elementi che influenzano gli enti di formazione, impatti sulla produttività e sul rendimento organizzativo. I processi interni, la gestione delle risorse umane, la comunicazione, la delega e le responsabilità aziendali sono solo alcuni dei fattori determinanti per uno sviluppo aziendale efficace. Per approfondire questo aspetto, ho condotto diverse interviste ai responsabili di enti di formazione, con l'obiettivo di capire come funzionano internamente ed esternamente le loro organizzazioni dal punto di vista produttivo, del rendimento e dello sviluppo delle diverse aree. È interessante notare le somiglianze e le differenze nella gestione aziendale, confrontando e paragonando le macrotematiche centrali e di primaria importanza per la struttura organizzativa. Dalle interviste, è emerso che valori, norme, modalità di gestione e organizzazione variano da struttura a struttura, ma allo stesso tempo si possono riscontrare somiglianze significative.

CAPITOLO 1

1. L'organizzazione aziendale: storia, definizione ed esperienze concrete

1.1. Le organizzazioni aziendali: storia, definizioni, teorie

Quando parliamo di enti, aziende, strutture, luoghi di lavoro, è impossibile non parlare del concetto di organizzazione. È quindi necessario fare riferimento a tutto ciò che concerne le strutture interne che permettono di dar vita e supporto al funzionamento delle realtà lavorative.

Da qui inizia il mio progetto di tesi magistrale partito dalla curiosità di provare a comprendere come la struttura organizzativa influenzi l'esito aziendale, in termini di produttività, benessere, sviluppo, efficienza e quindi come questo porti ad un migliore risultato complessivo.

Prima di tutto ritengo importante definire cosa intendiamo con organizzazione aziendale. Weber nel suo libro "Economia e Società" definisce l'organizzazione aziendale come un sistema razionale e formale di coordinamento delle attività umane all'interno di un'impresa, caratterizzato dalla divisione del lavoro, dalla gerarchia di autorità e dalla regolarità delle procedure (*Weber, 1922*). D'altro canto, Mayo in "The Human Problems of an Industrial Civilization" la definisce come un sistema sociale complesso in cui gli individui interagiscono e influenzano reciprocamente il proprio comportamento. L'attenzione è posta sulle relazioni umane, la motivazione e il benessere dei dipendenti come fattori chiave per il successo aziendale (*Mayo, 1933*). L'organizzazione aziendale definisce quindi i ruoli, le responsabilità e i rapporti tra i membri dell'azienda, stabilendo regole, procedure e gerarchie per facilitare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Essa può assumere forme diverse in base alla dimensione, al settore di attività e alla cultura dell'azienda ma è fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia delle operazioni aziendali.

Quando quindi parliamo di ambienti di lavoro, che possono essere aziende private, enti pubblici, ospedali, comunità, scuole, università, palestre o luoghi dedicati allo svago, tutti hanno o, meglio, dovrebbero avere, una loro organizzazione interna che permetta di gestire nella maniera più efficace possibile il flusso operativo.

Ritengo che una buona organizzazione interna permetta di raggiungere ed ottenere esiti migliori poiché permette di ottimizzare le risorse e gestire i feedback producendo output importanti e focalizzati.

“L’organizzazione è come l’organismo umano, è come una costruzione: un sistema enormemente complesso di cui occorre conoscere i componenti, le interazioni, i percorsi evolutivi, le problematiche patologiche e costitutive e su cui soprattutto occorre intervenire con la terapia o con la progettazione” (*Butera, 2017*). Questa definizione si presenta semplice e intuitiva, poiché illustra l'analogia tra un'organizzazione e l'organismo umano. Entrambi sono caratterizzati da una complessità intrinseca data dagli elementi che li compongono, rendendo la gestione di tali componenti un'impresa difficile. Così come accade nel caso degli individui, dove lo studio approfondito di ogni singolo elemento rivela l'unicità di ciascuno, così anche nelle organizzazioni. Ogni entità è definita da valori, norme e componenti uniche, creando strutture personalizzate che si distinguono nettamente le une dalle altre, evitando così il rischio di uniformità e promuovendo una diversificazione ben definita.

L'interesse per le organizzazioni aziendali è emerso con la Rivoluzione Industriale, che ha trasformato le strutture economiche e sociali nel XIX secolo, portando alla crescita di fabbriche e alla produzione di massa. Questo ha reso necessario lo sviluppo di strutture organizzative più complesse ed efficienti. Le aziende, inizialmente caratterizzate da una rigida gerarchia e autorità centralizzata, hanno visto nel tempo l'emergere di nuovi approcci teorici che hanno influenzato la gestione organizzativa.

Max Weber e Frederick Taylor hanno introdotto concetti chiave come la burocrazia, per organizzare le attività in modo razionale ed efficiente, e la gestione scientifica del lavoro, focalizzata sull'ottimizzazione dei processi. Durante il XX secolo, teorie come la teoria dei sistemi e il comportamento organizzativo hanno ampliato la comprensione delle dinamiche interne, inclusi fattori come la cultura aziendale e le relazioni interpersonali.

Taylor, Weber, Fayol, Simon e Mayo sono stati figure fondamentali nello sviluppo delle teorie organizzative. Taylor, con la sua organizzazione scientifica del lavoro, ha enfatizzato l'efficienza e la produttività, spesso a scapito dell'attenzione alle persone. Weber e Fayol hanno successivamente sottolineato l'importanza delle funzioni direttive. Simon ha criticato la visione rigida dell'organigramma, mentre Mayo ha introdotto il modello delle relazioni umane, ponendo il focus sulle risorse umane, la motivazione e la soddisfazione dei lavoratori.

Oggi, la gestione aziendale è il risultato di un lungo processo di cambiamento, che ha spostato l'attenzione da una visione meccanicistica a una più umana e flessibile, riconoscendo il ruolo centrale delle persone come agenti attivi di cambiamento. La struttura interna di un'organizzazione include elementi fondamentali come gerarchia, divisione del lavoro, cultura aziendale e risorse umane, tutti essenziali per un'efficace gestione del flusso operativo.

1.2 La struttura interna delle organizzazioni

È arrivato ora il momento di analizzare un po' più nel dettaglio le componenti più importanti delle strutture organizzative, quelle interne (ma vedremo anche esterne), fondanti e di supporto al generale funzionamento delle strutture.

Infatti, la struttura interna delle organizzazioni è caratterizzata da una serie di processi interni fondamentali che influenzano il funzionamento complessivo dell'azienda.

Questi processi interni, almeno i più importanti, possiamo riassumerli e identificarli con i seguenti termini: ruolo delle Risorse Umane (RU), definizione dei Compiti, struttura organizzativa, clima e cultura aziendale, processi generali interni (di gestione, produzione, vendita, marketing e tanti altri).

Di seguito andremo a capire meglio ciascuno di questi elementi, perché è rilevante considerarli e come contribuiscono al funzionamento sano ed efficace di una organizzazione.

1.2.1 La struttura organizzativa

Secondo l'Inail, la struttura organizzativa è il “modello di divisione e coordinamento adottato per conseguire i fini aziendali”. Essa rappresenta lo scheletro di un'organizzazione, definendo come un ente si struttura internamente per raggiungere i suoi obiettivi.

Quando parliamo di struttura organizzativa, consideriamo:

- **Suddivisione del lavoro:** Le mansioni possono essere organizzate per funzione (reparti con compiti specifici), per processo (attività mirate a obiettivi), per prodotto/servizio (team dedicati), per cliente, o per area geografica.
- **Compiti delle unità:** Stabilisce le responsabilità di ciascuna divisione, garantendo che ogni unità sappia cosa fare e come farlo. Una buona organizzazione dei compiti migliora l'efficacia del lavoro.
- **Relazioni tra le unità:** Le relazioni interne, come quelle verticali (tra superiori e subordinati) e orizzontali (tra colleghi dello stesso livello), sono essenziali per il funzionamento dell'organizzazione. Esse possono essere gerarchiche, funzionali, collaborative, o di supporto.

Esistono vari tipi di strutture organizzative, come quella gerarchica (con una catena di comando chiara) e quella matriciale o a rete (più flessibile e decentralizzata). La struttura organizzativa guida il lavoro collaborativo e garantisce che tutte le parti dell'organizzazione funzionino in armonia per raggiungere obiettivi comuni.

1.2.2 Processi generali interni

I processi generali interni come i processi di gestione, produzione, vendita e marketing sono parte integrante della struttura organizzativa di un'azienda. Infatti, la loro definizione dipende molto dalla struttura stessa poiché i processi vengono organizzati in base alla struttura organizzativa stabilita dall'azienda.

Quando si parla di classificazione dei processi aziendali si può sicuramente ricorrere alla suddivisione formulata attraverso il sistema di Porter (1985) nel suo libro

“*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” (Porter, 1985) in:

- **Processi primari:** attività rivolte ai clienti esterni, come logistica, marketing, vendita e post-vendita, che influenzano direttamente la creazione di output destinati a chi non appartiene all'organizzazione.
- **Processi secondari:** attività destinate ai soggetti interni all'impresa, progettate per supportare e facilitare l'esecuzione dei processi primari. Esempi includono approvvigionamento, ricerca e sviluppo, gestione delle risorse umane, amministrazione e finanza.

Altri processi aziendali importanti sono quelli, di vendita, di gestione del personale, di progettazione, di controllo, di produzione e di ricerca. In particolare, i processi di gestione-produzione-vendita sono considerati quelli da gestire con maggiore attenzione nelle organizzazioni.

I processi generali interni sono integrati nella struttura organizzativa dell'azienda e sono gestiti attraverso una combinazione di gerarchia, divisione del lavoro e coordinazione tra le diverse unità e funzioni dell'organizzazione.

1.2.3 Definizione dei compiti

La definizione dei compiti consiste nel chiarire e assegnare responsabilità e compiti specifici a ciascun membro dell'organizzazione. Questo processo è fondamentale per garantire la chiarezza dei ruoli, evitare sovrapposizioni o lacune nelle responsabilità, e promuovere l'efficienza e la produttività attraverso una corretta divisione del lavoro. È importante quindi che venga fatta un'analisi approfondita, dettagliata e precisa delle mansioni e dei diversi compiti. Scomporre le attività permette di studiarle in maniera più semplice e di individuare i compiti da assegnare ai membri delle organizzazioni, un'assegnazione effettuata in base a competenze, conoscenze e capacità.

Ogni membro dell'organizzazione deve comprendere chiaramente quali sono i compiti assegnati a lui e quali sono le sue responsabilità. I compiti devono essere definiti in

modo coerente e coordinato per garantire che l'organizzazione funzioni in modo efficiente e armonioso. Le definizioni dei compiti dovrebbero essere soggette a revisione e aggiornamento periodici per adattarsi ai cambiamenti nelle esigenze dell'organizzazione, nell'ambiente esterno o nelle competenze dei membri dell'organizzazione.

1.2.4 Clima e cultura aziendale

Quando si parla di struttura organizzativa, è indispensabile considerare il clima e la cultura aziendale, due aspetti centrali che conferiscono unicità a ogni ente attraverso valori, norme e credenze distintive. Il clima aziendale riguarda la percezione collettiva dei dipendenti dell'ambiente di lavoro, influenzando il loro comportamento e benessere attraverso l'atmosfera emotiva, le relazioni, la comunicazione, il supporto organizzativo e la leadership ("Organizational Climate and Culture" di Schneider e Ehrhart, 2013). Può essere valutato tramite sondaggi, interviste e osservazioni e dipende da gestione, cultura, processi decisionali e dinamiche di gruppo.

La cultura aziendale, invece, è l'insieme di valori, credenze, norme e pratiche condivise che influenzano il comportamento dei membri e la direzione strategica dell'impresa ("Corporate Culture and Performance" di Kotter e Heskett, 1992). Essa comprende aspetti come orientamento al cliente, innovazione e responsabilità sociale e si esprime attraverso rituali, simboli e comportamenti. Edgar Schein, in "Culture d'impresa" (2021), definisce la cultura aziendale come composta da tre livelli: artefatti (aspetti visibili), valori (principi esplicitamente dichiarati) e assunti (norme implicite e profondamente radicate).

1.2.5 Le risorse umane: il loro ruolo e valore dentro le organizzazioni

È ora arrivato il momento di approfondire a mio parere l'elemento fondante, il cuore di ogni struttura organizzativa, le persone.

Il ruolo delle risorse umane all'interno delle organizzazioni è diventato con il passare degli anni sempre più considerevole e centrale. In primis è cambiata proprio la considerazione di lavoratore, di professionista, di persona. Infatti, mentre inizialmente era preponderante una visione passiva dell'uomo, attore che lavora in funzione del risultato economico aziendale, ora vi è una considerazione nettamente diversa.

All'inizio del XX secolo le risorse umane venivano viste in un'ottica meccanicistica, soggetti senza potere decisionale, senza autonomia o piena libertà nel proprio lavoro. I dipendenti erano macchine da gestire e controllare. Non veniva considerato il lato umano delle persone ma anzi venivano visti come mezzi per arrivare ad un obiettivo, tangibile, economico, concreto. In più spesso i dipendenti erano relegati a ruoli ben definiti e rigidi, con poca flessibilità o opportunità di sviluppo personale. La loro responsabilità principale era eseguire le mansioni assegnate senza molto spazio per l'iniziativa individuale o la creatività.

Tipiche di organizzazioni che operavano, e a volte ancora operano, secondo questa concezione è sicuramente il potere verticale su cui si fondano anche le relazioni aziendali. La comunicazione all'interno dell'organizzazione seguiva principalmente una struttura verticale, con informazioni che fluivano dall'alto verso il basso lungo la catena di comando. Ciò poteva portare a un'informazione limitata e ad una mancanza di trasparenza. I dipendenti avevano limitate opportunità di partecipare attivamente al processo decisionale o di influenzare il loro ambiente di lavoro. Ciò poteva portare a una mancanza di motivazione, impegno, un minore empowerment e senso di appartenenza all'organizzazione.

Con il tempo la visione meccanicistica e passiva delle persone nelle organizzazioni è cambiata dando spazio ad una nuova mentalità che si è poi tramutata in nuove modalità di gestione, politiche aziendali innovative e conseguenti esiti lavorativi.

La visione attiva dell'uomo nelle aziende rappresenta un cambiamento significativo rispetto al modello passivo. Il concetto di empowerment ed efficacia professionale inizia a prendere spazio e importanza. I dipendenti, infatti, si sentono più capaci poiché più autonomi nelle decisioni da prendere. L'aumento di responsabilità affidategli permette loro di sentirsi più competenti, capaci di fare poiché gratificati dalle esternazioni di fiducia.

Le organizzazioni che adottano una visione attiva incoraggiano di conseguenza la partecipazione dei dipendenti nei processi decisionali e nell'elaborazione delle strategie. Il coinvolgere permette di sentirsi parte di un gruppo, sentirsi importanti e fondamentali nel raggiungere un risultato, un obiettivo finale. È inevitabile pensare a quanto questo incida anche sulla motivazione e sull'impegno (commitment) che la persona ripone e investe nel proprio lavoro.

I dipendenti si sentono liberi di esprimere le proprie opinioni e preoccupazioni.

Le organizzazioni stesse investono nel continuo sviluppo personale e professionale dei propri dipendenti poiché credono nelle loro potenzialità e nella loro capacità di crescita e sviluppo di carriera.

Quelle

che abbracciano una visione attiva riconoscono e ricompensano costantemente il contributo dei dipendenti. Questo può avvenire attraverso sistemi di incentivazione basati sul merito, riconoscimenti pubblici e opportunità di avanzamento basate sulle prestazioni.

1.3 Esempi concreti ed esperienze

Sono diversi gli articoli, gli studi condotti, le analisi di casi aziendali specifici, gli esempi concreti e le esperienze che si possono tuttora trovare cercando e informandosi sulle organizzazioni, la loro struttura e la conseguente produttività.

Dalle riflessioni ante proposte la mia ricerca si è spostata sul cercare qualcosa di tangibile, che permettesse al lettore di capire come effettivamente l'organigramma di una struttura, di un ente, di una azienda, influenzi l'efficienza generale.

Sono infatti numerose le aziende, alcune conosciute altre meno, che a seguito di cambiamenti aziendali, riorganizzazioni interne, hanno visto un effettivo cambiamento nel fatturato, nel benessere, nei risultati aziendali.

Fontalvo e collaboratori (*Fontalvo et al., 2017*) svolgono una riflessione interessante proprio sul significato di produttività e sulle sue componenti, identificando quali sono i fattori interni ed esterni che determinano i livelli di redditività nelle aziende. Si

focalizzano in particolare sul ruolo svolto dalle risorse umane nell'ambito degli obiettivi aziendali e degli obiettivi proposti a livello aziendale.

I fattori più importanti, dicono gli studiosi, sono le risorse umane, il capitale, la tecnologia e la materia prima.

La risorsa umana spicca tra i fattori poiché sono le persone che svolgono i processi e svolgono un ruolo vitale in tutte le operazioni e attività che l'azienda svolge per raggiungere gli obiettivi proposti. Cequea e Nuñez (2011) considerano che la produttività abbia una natura multidimensionale e, pertanto, sono molti i fattori che ne influenzano lo sviluppo. Nelle risorse umane esistono diversi fattori che influenzano la loro produttività, tra cui: la motivazione, la soddisfazione lavorativa, la partecipazione, l'apprendimento, la formazione, la presa di decisioni, la gestione dei conflitti, la cultura organizzativa e il sistema di ricompense.

Sempre in questo articolo viene data una definizione chiara in chiave soprattutto economica di cosa è la produttività ovvero “la relazione esistente tra il volume totale di produzione e le risorse utilizzate per raggiungere tale livello di produzione, cioè il rapporto tra le uscite e le entrate” (Fontalvo et al., 2017).

Viene poi data una definizione di efficacia ed efficienza, concetti fortemente correlati a quello di produttività. Definirli è necessario soprattutto per comprendere quanto effettivamente una azienda è efficace e i suoi processi interni sono efficienti.

Secondo Mayo e collaboratori (2009) “l’efficacia è semplicemente intesa come l'indicatore che rivela la capacità dell'organizzazione di raggiungere i risultati attesi mentre l'efficienza è legata all'utilizzo razionale delle risorse per raggiungere obiettivi specifici, si tratta della capacità di raggiungere un obiettivo prestabilito nel minor tempo e con il minor uso di risorse possibile.”



In questa tabella viene riportato in maniera semplice e schematica cosa Fontalvo e collaboratori presero in considerazione per analizzare il concetto di produttività distinguendo tra fattori interni agli enti e fattori esterni (*Fontalvo et al., 2017*).

1.3.1 Il ruolo della tecnologia e delle tecniche innovative

Jailyn Berenice Palad, nel 2022, esplora come la tecnologia e le tecniche innovative possano essere alleati fondamentali per il rendimento e la crescita aziendale. Il suo studio evidenzia l'impatto trasformativo delle tecnologie digitali sull'efficienza e sul successo delle organizzazioni. L'obiettivo era comprendere come l'uso corretto delle tecnologie possa favorire il successo organizzativo, mentre un uso improprio può ostacolarlo.

Palad utilizza una metodologia mista che combina tecniche qualitative e quantitative. I dati vengono raccolti tramite sondaggi, interviste e studi di caso. I sondaggi sono indirizzati a amministratori e manager per valutare la trasformazione digitale, mentre le interviste approfondiscono le esperienze di cambiamento e gli studi di caso esaminano aziende che hanno già avviato il processo di digitalizzazione.

I risultati mostrano che la trasformazione digitale è una priorità per molte aziende e che gli investimenti in tecnologie digitali possono aumentare la competitività. Tuttavia, il successo dipende dal sostegno dei leader aziendali e dalla gestione delle sfide, come l'integrazione di nuove tecnologie e la resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti. È fondamentale che i progetti di trasformazione digitale ricevano il sostegno dei leader per ottenere finanziamenti e risorse adeguate. La mancanza di supporto da parte dei leader e la resistenza al cambiamento sono ostacoli significativi.

Un piano chiaro e una strategia ben definita sono essenziali per il successo della trasformazione digitale. È cruciale che i leader abbiano una visione chiara degli obiettivi dell'organizzazione. Una cultura aziendale innovativa, aperta alle novità e collaborativa favorisce il cambiamento e la crescita. L'adozione di tecnologie digitali può portare a un

cambiamento culturale positivo, con benefici per l'innovazione e il ritorno sull'investimento. La ricerca sottolinea l'importanza di strategie di trasformazione digitale che affrontino le preoccupazioni dei dipendenti e sfruttino il supporto della leadership e una cultura aziendale innovativa.

1.3.2 Le dimensioni dell'azienda, la struttura organizzativa e le caratteristiche del lavoro

Interessante sembra essere anche lo studio di Katsikea e collaboratori (2010) che evidenzia come la struttura aziendale influenzi il lavoro, variando in relazione alle dimensioni dell'azienda e all'esperienza dei responsabili delle vendite estere.

Il suo articolo discute l'importanza dei meccanismi di controllo e il loro ruolo nell'orientare e influenzare le attitudini e i comportamenti dei dipendenti, garantendo che gli sforzi lavorativi siano indirizzati verso attività che facilitano il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

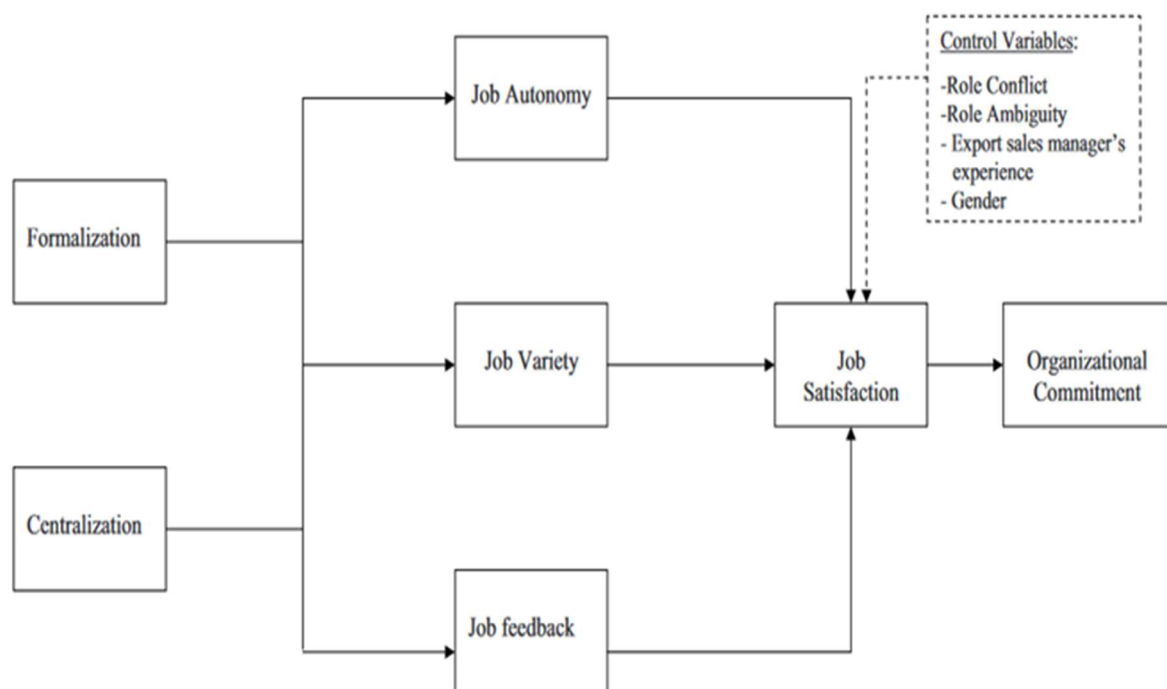
Lo studio esamina il rapporto tra la struttura organizzativa, le caratteristiche del lavoro e i risultati dei manager delle vendite all'estero focalizzandosi in particolar modo sull'analisi di due principali metodi di gestione: la formalizzazione e la centralizzazione, tecniche che permettono di definire, strutturare e gestire i processi interni in modo più efficace e ottimale.

La formalizzazione si riferisce al grado in cui le attività lavorative sono definite formalmente da regole, politiche e procedure amministrative. La centralizzazione, invece, riguarda il grado di delega dell'autorità decisionale e la partecipazione dei membri dell'organizzazione nel processo decisionale. Inoltre, vengono esaminate le caratteristiche della professione dei venditori, considerate importanti per la motivazione, la soddisfazione, l'impegno e le prestazioni dei venditori stessi. Queste caratteristiche includono la varietà del lavoro, l'identità del compito, la significatività del compito, l'autonomia e il feedback. La letteratura esistente ha dimostrato che livelli più elevati di autonomia, varietà delle mansioni e feedback sono associati a una maggiore motivazione intrinseca dei venditori e a risultati comportamentali e psicologici positivi.

Nel grafico sottostante è schematizzato in maniera semplice e chiara le principali ipotesi dello studio. Formalizzazione e centralizzazione del lavoro unite a caratteristiche delle mansioni (varietà, autonomia e feedback nei compiti) influenzano la soddisfazione complessiva e di conseguenza aumentano l'impegno organizzativo, il commitment, inteso come il legame affettivo, continuativo e normativo, che lega il lavoratore alla sua organizzazione.

Concludendo possiamo dire che la soddisfazione lavorativa dei manager delle vendite all'estero è correlata positivamente al loro impegno nell'organizzazione. I dipendenti più soddisfatti sono anche più propensi a essere impegnati nel loro lavoro.

Lo studio riconosce comunque delle limitazioni, come la struttura trasversale dello studio, e suggerisce la necessità di ricerche future longitudinali e l'esplorazione di altri fattori moderatori e mediatori.



1.3.3. Adattabilità ed efficacia aziendale

Nel loro articolo del 2012, Ama e Baridan hanno messo in luce un argomento di grande rilevanza: l'importanza dell'adattabilità all'ambiente e delle circostanze esterne per le organizzazioni, sottolineando come questo sia decisivo per il successo aziendale.

L'adattabilità, così dice l'articolo, è interpretata come la capacità di un'organizzazione di adeguarsi alle mutevoli situazioni e ai cambiamenti che caratterizzano la vita lavorativa e la realtà moderna. La capacità di adattamento è di primaria importanza secondo gli autori per garantire che le organizzazioni possano passare efficacemente attraverso le sfide e le opportunità presenti nel loro ambiente. Questo suggerisce che sviluppare una cultura organizzativa che valorizzi e promuova l'adattabilità potrebbe essere cruciale per il successo a lungo termine di un'azienda.

L'articolo esamina come l'adattabilità influenzi l'efficacia organizzativa utilizzando dati empirici raccolti casualmente da 320 manager di 24 banche in Nigeria. La variabile indipendente, l'adattabilità, è stata misurata creando cambiamenti. La variabile dipendente, l'efficacia organizzativa, è stata misurata attraverso la redditività, la produttività e la quota di mercato.

La globalizzazione, la maggiore competitività aziendale e tutti gli altri cambiamenti dovuti alle nuove dinamiche emergenti hanno cambiato il modo in cui le organizzazioni funzionano e rispondono. L'adattabilità è particolarmente rilevante in questo contesto poiché può consentire alle imprese di far fronte al processo di cambiamento.

Denison (2007) definisce l'adattabilità come il grado in cui un'organizzazione ha la capacità di modificare comportamenti, strutture e sistemi al fine di sopravvivere di fronte ai cambiamenti ambientali.

L'ambiente è incerto e ciò porta le persone e le strutture a doversi costantemente adattare ai cambiamenti che coinvolgono la realtà lavorativa e a sfruttare le nuove dinamiche che si creano evitando di vivere passivamente facendosi sovrastare dagli eventi.

L'efficacia organizzativa ha sempre misurato quanto con successo le organizzazioni raggiungono le proprie missioni attraverso le loro strategie fondamentali. Essa può essere valutata guardando quanto bene un'organizzazione raggiunge i suoi obiettivi. Tre importanti indicatori di efficacia sono la redditività, la produttività e la quota di

mercato, rispettivamente quanto denaro un'azienda guadagna rispetto a quanto spende, quanto efficientemente un'azienda utilizza le sue risorse per produrre beni e servizi, quanto è la percentuale delle vendite totali di un'azienda rispetto a quelle del suo mercato di riferimento.

Dalle conclusioni tratte dai risultati dello studio sulle banche nigeriane emergono i seguenti punti chiave:

1. I dipendenti delle banche mostrano un elevato livello di adattabilità generale.
2. Un alto livello di adattabilità è associato a un aumento della redditività delle banche.
3. Tuttavia, l'adattabilità non è significativamente correlata alla produttività delle banche.
4. Un'organizzazione più adattabile tende ad avere una quota di mercato più ampia.

Complessivamente, quindi, l'adattabilità delle organizzazioni bancarie è correlata positivamente alla redditività e alla quota di mercato, ma non alla produttività. Questo sottolinea l'importanza dell'adattabilità nel settore bancario, soprattutto in un ambiente commerciale in continua evoluzione.

1.3.4 Il caso Olivetti

È arrivato adesso il momento di riportare eventi ancora più concreti di aziende importanti e conosciute che, a seguito di un cambiamento aziendale o di una ristrutturazione interna, hanno visto un conseguente cambiamento anche nella loro produttività, nella loro efficienza e nei risultati aziendali in generale.

Primo tra tutti ritengo interessante parlare del caso Olivetti e della sua importanza quando parliamo di organizzazioni efficienti e con una grande storia alle spalle.

Costituita nel 1908 come "prima fabbrica nazionale di macchine per scrivere", l'Olivetti si distingue da subito per l'attenzione alla tecnologia e all'innovazione, la cura del design, la presenza internazionale, la sensibilità verso gli aspetti sociali di un impiego.

In particolare, infatti, Olivetti è importante per la sua idea di lavoro e l'attenzione e cura che dedica alle sue attività e ai suoi dipendenti.

Dal 1956, l'azienda Olivetti ridusse l'orario di lavoro settimanale da 48 a 45 ore, mantenendo il salario invariato e investendo nella costruzione di quartieri residenziali e servizi sociali per i dipendenti, come biblioteca, mensa e asilo. Adriano Olivetti, il fondatore, era un ingegnere chimico visionario che rivoluzionò la produzione industriale con un approccio incentrato sull'uomo (Comito, 2010).

Le fabbriche Olivetti negli anni del dopoguerra erano esempi di alta qualificazione produttiva: ambienti puliti e luminosi, servizi sociali avanzati, e salari superiori alla media locale. Durante una crisi economica degli anni Cinquanta, Olivetti rispose in modo innovativo: invece di licenziare 500 operai come suggerito, licenziò i dirigenti responsabili e adottò misure come l'aumento dei venditori, la riduzione dei prezzi e l'espansione delle filiali.

Dopo la morte di Adriano Olivetti, l'azienda affrontò gravi difficoltà, dovute alla crisi economico-finanziaria e alla mancanza di una visione innovativa dai successori. Negli anni '60, Olivetti adottò un modello organizzativo tayloristico con una forte specializzazione e gerarchia, ma mantenne l'attenzione al benessere dei dipendenti, offrendo mobilità interna e servizi sociali di alta qualità.

Nonostante il rigido modello tayloristico, Olivetti si distinse per la valorizzazione del capitale umano, con un processo di selezione attento e un ambiente di lavoro che promuoveva la comunicazione e la partecipazione. Questo approccio favorì l'apprendimento organizzativo e rifletteva un orientamento umanistico, in cui il successo aziendale era legato all'investimento nelle risorse umane, accanto all'innovazione tecnologica.

L'eredità di Adriano Olivetti ispirò il "Premio Adriano Olivetti", istituito dall'Associazione Italiana Formatori per riconoscere le migliori pratiche nella formazione e valorizzazione del capitale umano, seguendo l'esempio di una gestione aziendale orientata alla valorizzazione delle persone.

Secondo Olivetti. (anni 50/60): *“La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica.”*

1.3.5 Il caso Toyota e il suo sistema Toyota Production System

Quando si parla di aziende di successo e produttività, non si può ignorare Toyota, un esempio eccellente di come l'organizzazione interna possa influenzare significativamente il fatturato. Toyota è rinomata per il Toyota Production System (TPS), che ha rivoluzionato i modelli di eccellenza aziendale e influenzato le pratiche di gestione a livello globale.

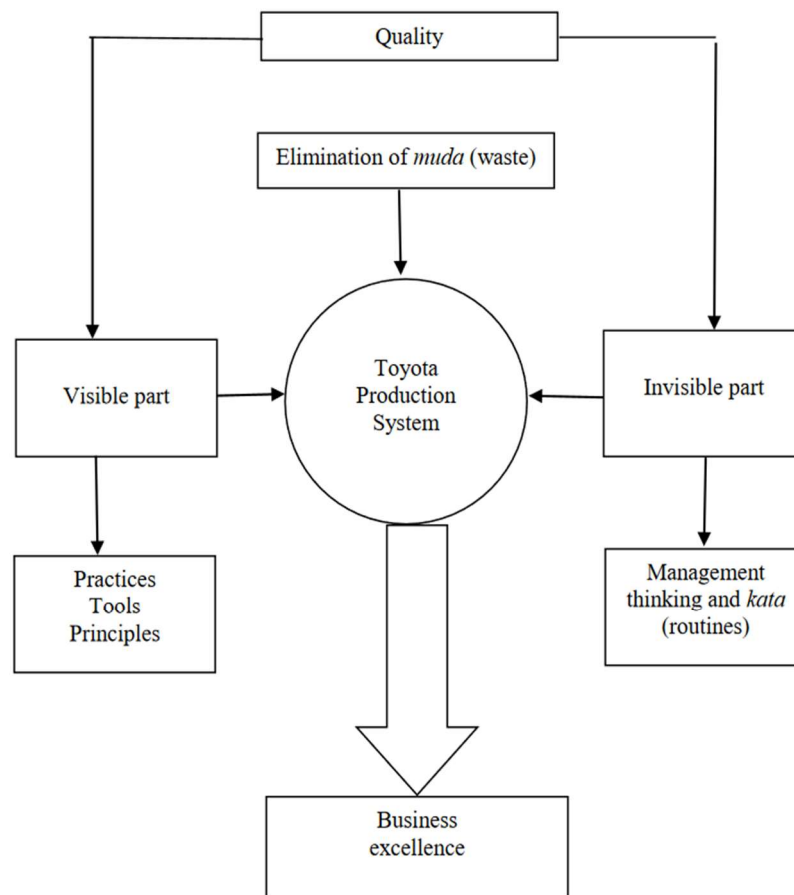
Nel contesto della globalizzazione, raggiungere l'eccellenza aziendale è diventato essenziale per distinguersi dalla concorrenza. Le aziende puntano a eccellere adottando le migliori pratiche che migliorano significativamente la loro performance (Laugen et al., 2005). L'eccellenza è essenziale nel pensiero manageriale e la qualità ne è un elemento chiave (Landier, 1991).

Peters e Waterman (1982) identificano otto attributi delle aziende eccellenti: orientamento all'azione, vicinanza al cliente, autonomia e imprenditorialità, produttività attraverso le persone, leadership basata sui valori, specializzazione, struttura semplice e organico snello. Questi attributi combinano flessibilità e rigidità in modo efficace.

Toyota ha raggiunto l'eccellenza attraverso una gestione interna ottimizzata e l'implementazione del TPS, che si basa sull'eliminazione degli sprechi e sulla massimizzazione della qualità. I due pilastri principali del TPS sono il Just-in-time (JIT) e l'automazione. Questo approccio è orientato al cliente, adattando i prodotti alle loro esigenze specifiche, e prevede una leadership forte e orientata al miglioramento continuo e al benessere dei dipendenti.

Toyota considera i propri dipendenti come un prezioso patrimonio, selezionandoli, formando e ricompensandoli per eccellere. Un esempio di ciò è rappresentato dai "cerchi della qualità", gruppi di dipendenti che si riuniscono per migliorare la qualità e la cultura organizzativa.

Inoltre, Toyota promuove un ambiente di apprendimento continuo, sia attraverso mentoring e rotazione del lavoro che mediante conferenze e casi studio. Questo approccio crea un'organizzazione basata sulla conoscenza, sottolineando l'importanza dell'apprendimento e della formazione per l'innovazione e il successo a lungo termine.



Riassumendo possiamo quindi dire che Toyota viene ritenuto importante poiché integra due strategie di gestione:

- **Total Quality Management (TQM):** un approccio aziendale che si concentra sul miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e della capacità di risposta alle esigenze dei clienti e degli altri stakeholder. L'obiettivo è ottenere miglioramenti nelle prestazioni aziendali coinvolgendo attivamente le competenze delle persone. TQM applica i principi della gestione della qualità a tutti gli aspetti dell'azienda, integrandoli nei processi aziendali.
- **L'Eccellenza Aziendale (BE),** che fa riferimento ad un'ampia gamma di concetti: la struttura, la strategia, i sistemi, i valori condivisi e su valori come: leadership, focalizzazione sul cliente, allineamento strategico, apprendimento organizzativo, innovazione e miglioramento, focalizzazione sulle persone, sviluppo di partnership, gestione basata sui fatti e responsabilità sociale.

Utilizzando l'esempio della Toyota, si dimostra che mettere la qualità al centro delle operazioni può portare al successo aziendale. Le pratiche di successo della Toyota, come il focus sul cliente e il miglioramento continuo, possono essere adottate anche da altre aziende per ottenere risultati simili. Questo suggerisce che un'impostazione di qualità può essere vantaggiosa per molte aziende.

1.3.6 L'azienda Samsung e il segreto del suo successo

Dopo Toyota è arrivato il momento di parlare di Samsung, azienda conosciuta a livello mondiale, con un fatturato e una produttività nettamente superiore alla media.

Ma dove risiede il segreto del suo successo?

Il successo del gruppo Samsung sta nella sua capacità di cambiamento interno e nella sua strategia di sviluppo delle generazioni di leader.

L'azienda ha dato corso a una profonda trasformazione delle sue strategie competitive: la tecnologia digitale è stata posta al centro di tutte le attività. L'intera filiera dell'azienda, dalle vendite al marketing, dalla comunicazione alla ricerca, dalla produzione alla distribuzione, è gestita elettronicamente attraverso una complessa rete basata su internet. Questo modello caratterizzato da velocità e semplicità assicura che servizi e prodotti siano sempre orientati al cliente. La strategia competitiva adottata dalla Casa coreana consiste, inoltre, nell'adempiere agli obblighi dell'azienda nei confronti della società su temi quali il benessere sociale, la protezione ambientale, eventi culturali o sport.

In più, una delle essenziali regole per la scelta della giusta strategia è che non esiste la strategia giusta, non vi è una lista di strategie competitive tra le quali scegliere. Una strategia competitiva orientata all'innovazione deve innanzitutto supportare il modello organizzativo adottato dall'impresa in modo chiaro e coerente (Jia, 2022).

Nell'articolo è descritta la storia e l'evoluzione di Samsung come colosso industriale guidato dalla famiglia Lee, con una struttura gerarchica e burocratica che incoraggia la creatività e l'innovazione. La cultura aziendale è influenzata dallo spirito imprenditoriale giapponese. Samsung è riuscita a competere globalmente grazie alla sua

natura industriale e alla capacità di adattarsi alle nuove tecnologie. La storia della famiglia Lee e le loro lotte per il passaggio generazionale sono paragonate a una saga familiare. Nonostante le controversie, i problemi della realtà del mercato in continuo cambiamento e le sfide attuali moderne, Samsung continua a essere un player economico globale, con progetti di investimento futuri nell'intelligenza artificiale e nei semiconduttori.

1.3.7 Il metodo Six Sigma

Se parliamo di qualità aziendale e gestione organizzativa è giusto nominare il metodo Six Sigma: principi e tecniche per il miglioramento e la gestione della qualità in azienda.

Questi sono spiegati dal ciclo di William Edward Deming e sono strutturati in 5 fasi (*Chakravorty, 2009*):

- Definire
- Misurare
- Analizzare
- Migliorare
- Controllare

L'obiettivo della metodologia Six Sigma è di tendere ad un processo il cui output sia privo di difetti.

Questa metodologia fornisce linee guida per migliorare i processi aziendali in modo efficiente, senza grossi investimenti iniziali e raggiungere il desiderato "livello" sigma. In particolare, la metodologia Six Sigma fornisce un modo per migliorare l'efficienza, la qualità e la soddisfazione del cliente; identificare soluzioni per problemi ritenuti fino a quel momento "irrisolvibili"; attuare un piano di miglioramento collaudato e supportato da strumenti pratici.

Le aziende che hanno adottato con successo Six Sigma sono conosciute per l'elevata soddisfazione dei loro clienti. La metodologia Six Sigma fornisce strumenti pratici per identificare e mappare i requisiti del cliente e usare queste informazioni come punto di

partenza per il miglioramento dei processi aziendali. È infatti un approccio moderno inerente alla gestione delle organizzazioni, basato sull'approccio statistico e supportato da un gruppo di strumenti e di procedure di gestione finalizzati ad abbassare la possibilità di creare errori.

Si può definire come un approccio proattivo (e non reattivo) basato sulle decisioni prese in base ai dati oggettivi che ha lo scopo di migliorare le prestazioni aziendali e di perseguire l'eccellenza e che si basa soprattutto sulla logica del miglioramento continuo per rendere le aziende più efficaci ed efficienti. In poche parole, serve a ridurre al minimo gli errori e a massimizzare il valore. L'azienda che, oltre alla Motorola, ha lanciato l'impiego estensivo del metodo Six Sigma è stata la General Electric (GE). I benefici economici ottenuti da GE grazie all'utilizzo di tale approccio sono stati considerevoli, dell'ordine di alcuni miliardi di dollari l'anno.

1.3.8 La Fondazione Irso

La Fondazione Irso-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi – fondata da Federico Butera nel 1974 – è da oltre quarantacinque anni uno dei principali centri in cui si è sviluppata la cultura organizzativa italiana. Da allora conduce ricerche, ricerche-intervento, cantieri di progettazione e consulenza organizzativa, alta formazione nelle imprese e nelle Pubbliche Amministrazioni, editoria, convegni.

La Fondazione sviluppa metodi su come si fa a cambiare davvero: le sue esperienze di gestione strutturale del cambiamento (*Structural Change Management Mission Driven*) da oltre quarantacinque anni prevedono la partecipazione di chi guida e di chi lavora nelle organizzazioni, la definizione di nuovi modelli di organizzazione, l'accompagnamento e l'apprendimento di chi deve gestire il cambiamento (*Butera, 2017*).

L'Irso ha collaborato con diverse aziende, in particolare, presso Honeywell Information System, ha condotto una ricerca-intervento per migliorare l'organizzazione scoprendo che le difficoltà lavorative non si incontravano negli organigrammi, ma nell'incapacità di gestire l'organizzazione reale e il sistema professionale. In poche parole, nella gestione del personale e delle risorse umane interne all'organizzazione.

La ricerca si è trasformata in un intervento, durante il quale l'Irso ha aiutato il management a sviluppare consapevolmente l'azienda come un organismo complesso. Questo intervento ha portato a miglioramenti significativi nell'azienda, nella qualità della vita lavorativa e in esperienze di partecipazione sindacale.

L'istituto, quindi, ha contribuito a portare innovazioni e nuove idee riguardo a come le organizzazioni sono strutturate e gestite in vari settori. Questi progetti hanno introdotto nuovi modelli organizzativi nel contesto italiano, come "isole di produzione", "organizzazioni organiche", "reti organizzative", "professioni nelle organizzazioni" e "Pubbliche amministrazioni centrate sul servizio".

L'obiettivo è proprio quello di creare un modello che renda il lavoro della conoscenza più comprensibile, misurabile e adattabile, promuovendo professioni flessibili e strategiche in un contesto di evoluzione continua del mercato del lavoro.

Le organizzazioni possono impiegare validamente il metodo in questione allo scopo di:

- perseguire più elevate performance organizzative;
- integrare individuo e organizzazione;
- proteggere e sviluppare la qualità della vita di lavoro dei lavoratori della conoscenza

1.3.9 NUDGE: La spinta gentile

Comprendere che le persone sono spesso l'elemento chiave per raggiungere gli obiettivi aziendali e che l'organizzazione interna è formata da queste stesse persone è fondamentale. È quindi interessante esplorare come agiscono, prendono decisioni e influenzano di conseguenza il successo dell'azienda. È quando parliamo per esempio di soddisfazione del cliente, che sicuramente influenza il fatturato di una azienda, che l'attenzione si sposta soprattutto sulle persone e su come queste prendono una decisione piuttosto che un'altra.

Interessante risulta in questo caso leggere il libro di Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein, "Nudge: La spinta gentile" (*Thaler e Sunstein, 2008*), che si concentra sull'idea di come le persone possano essere influenzate a fare scelte migliori attraverso piccoli suggerimenti o "spinte gentili".

Thaler e Sunstein sostengono che le persone spesso agiscono in modo irrazionale a causa di bias cognitivi e tendenze comportamentali prevedibili. Tuttavia, attraverso

piccoli accorgimenti, è possibile guidare le persone verso scelte che sono migliori per loro stesse o per la società nel suo complesso.

Il libro offre diversi esempi di come le spinte gentili possano essere utilizzate in vari contesti. L'obiettivo è quello di aiutare le persone a prendere decisioni più informate e a migliorare il loro benessere senza limitare la loro libertà di scelta.

È interessante anche la riflessione che l'autore fa sulla leadership orizzontale e sui benefici che può apportare se adottata e messa in atto all'interno delle organizzazioni. Un team non gerarchico può infatti operare in modo più efficace apportando di conseguenza maggiori benefici all'azienda stessa anche in termini di produttività. Un leader che opera orizzontalmente fa sentire i suoi colleghi non come inferiori, meno capaci e sottomessi. Al contrario questi si sentono portatori di maggiori responsabilità e ampliano la loro area di autonomia e indipendenza sentendosi anche loro importanti e fondamentali nelle prese di decisione, nei processi di gestione, nelle funzioni e nei compiti da mettere in atto nel luogo di lavoro.

Far sentire le persone importanti e valorizzarle in ciò che fanno, con ricompense, esternazioni di fiducia o sviluppi di carriera può portare sicuramente maggiore produttività, un clima aziendale positivo e un generale luogo di lavoro sano e ben vissuto.

1.4 Conclusioni e riflessioni

Studiare il funzionamento delle organizzazioni rivela un meccanismo complesso e dinamico composto da elementi sia tangibili che intangibili. Le risorse umane giocano un ruolo cruciale, poiché le persone, essendo agenti attivi e decisionali, possono influenzare profondamente il successo o il fallimento di un ente. Questo impatto è strettamente legato a fattori come motivazione, soddisfazione, responsabilità e sviluppo professionale. Anche i processi meccanici, come le strutture organizzative e le procedure interne, sono inevitabilmente influenzati dalle decisioni delle persone. Nel mio progetto di tesi, mi concentro sull'analisi di come la gestione interna e i valori organizzativi influenzino fatturato e crescita aziendale. Mi pongo domande come: esiste

una metodologia di gestione particolarmente efficace? E quali pratiche risultano inefficaci? Per rispondere a queste domande, ho raccolto dati da vari organismi di formazione, esplorando come affrontano i problemi, migliorano il clima aziendale, e gestiscono decisioni e comunicazione. Questo studio mira a identificare le modalità di gestione che contribuiscono maggiormente al successo o al declino degli enti, cercando di costruire un modello di gestione che possa ottimizzare i benefici aziendali. La mia curiosità nasce dalla varietà delle pratiche gestionali e dal loro impatto sui risultati e sulla crescita organizzativa.

CAPITOLO 2

2. UN'ANALISI DELLE INTERVISTE CONDOTTE AI RESPONSABILI DEGLI ENTI DI FORMAZIONE: SIMILITUDINI E DIFFERENZE NELLA GESTIONE INTERNA

2.1 Le interviste condotte: spiegazione del metodo, degli obiettivi, dei soggetti intervistati, delle domande poste

- **Analisi degli Elementi Fondanti di un'Organizzazione**

Nel mio progetto di tesi, ho iniziato con una dettagliata analisi degli elementi fondanti di un'organizzazione, esplorando la loro importanza e il loro ruolo all'interno del contesto organizzativo. Questo ha posto le basi per comprendere come vari fattori interagiscono per creare un ambiente lavorativo efficace e armonioso. Ho esaminato aspetti che riguardassero la struttura organizzativa, la cultura aziendale, le dinamiche di leadership e la gestione delle risorse umane, mettendo in luce come ciascun elemento contribuisca al funzionamento complessivo dell'organizzazione.

- **Metodo: Indagine Qualitativa attraverso Interviste Semi-Strutturate**

Successivamente, ho avanzato la ricerca adottando un approccio qualitativo. Ho condotto otto interviste semi-strutturate con responsabili di enti di formazione di diverse regioni (Veneto- Emilia Romagna- Toscana). L'obiettivo principale di queste interviste era raccogliere dati sui macro-temi della gestione interna, del rapporto con il cliente e dell'organizzazione aziendale generale. Ho scelto le interviste semi-strutturate per la loro capacità di combinare la struttura di un'intervista formale con la libertà di una conversazione informale. Infatti, questo metodo ha visto un vero e proprio equilibrio tra

le informazioni raccolte e la possibilità di ascoltare apertamente il punto di vista di tutti gli intervistati nella maniera più libera e spontanea possibile.

- **Soggetti: Selezione degli Intervistati**

Gli intervistati sono stati selezionati in base alla loro posizione di responsabilità all'interno degli enti di formazione, assicurando una varietà di prospettive e contesti organizzativi. La scelta di intervistare responsabili di diverse regioni ha permesso di ottenere un quadro più completo e variegato delle pratiche organizzative e delle sfide affrontate. La selezione degli intervistati ha garantito che ciascuno potesse fornire un contributo significativo basato sulla propria esperienza e competenza. I responsabili hanno, a parer mio, una visione a 360 gradi di come funzionano i meccanismi del loro ente e questo permette loro di essere molto precisi, diretti e sicuri di quello che raccontano.

- **Punti Salienti del Metodo: Struttura e Ambiente delle Interviste**

Le domande aperte utilizzate nelle interviste hanno permesso agli intervistati di esprimersi liberamente su ciascun tema, offrendo risposte diversificate e dettagliate in base a ciò che ritenevano più rilevante. Le interviste, di natura discorsiva e informale, hanno creato un ambiente confortevole che ha incoraggiato la condivisione aperta delle esperienze e delle opinioni dei partecipanti.

- **Confronto e Analisi delle Risposte**

Nonostante la natura aperta delle risposte, la forma semi-strutturata ha permesso un confronto tra i diversi partecipanti. Le domande guida comuni hanno fornito una cornice utile per analizzare e confrontare le risposte, identificando similitudini e differenze tra le opinioni e le esperienze dei partecipanti.

- **Conclusioni e Implicazioni**

Le risposte dettagliate e variegata raccolte attraverso le interviste semi-strutturate hanno fornito una base solida per l'analisi qualitativa. Attraverso la codifica e l'analisi tematica, è stato possibile identificare pattern, temi ricorrenti e insight significativi, contribuendo alla comprensione dei fenomeni studiati. I risultati della ricerca offrono

preziose indicazioni per migliorare la gestione interna, il rapporto con il cliente e l'organizzazione aziendale generale degli enti di formazione, suggerendo strategie e pratiche che possono essere adottate per affrontare le sfide organizzative e ottimizzare le performance.

In conclusione, l'approccio metodologico adottato, unito alla selezione mirata degli intervistati e alla natura discorsiva delle interviste, ha permesso di raccogliere dati ricchi e significativi, offrendo una comprensione approfondita e sfaccettata delle dinamiche organizzative negli enti di formazione.

2.2 Un'analisi approfondita delle domande

Le prossime pagine del mio progetto di tesi si concentreranno sull'analisi approfondita delle informazioni raccolte dalle diverse interviste, esaminando in dettaglio ogni aspetto analizzato.

Le risposte fornite dagli intervistati, tutte estremamente interessanti, offrono una ricca gamma di prospettive che permettono di fare confronti stimolanti. Questo confronto non solo aiuta a mettere in luce le diverse modalità di gestione adottate, ma consente anche di riflettere sull'importanza attribuita a ciascun aspetto organizzativo.

I contenuti ottenuti dalle interviste sono stati analizzati in modo sistematico, consentendo di identificare temi comuni e differenze significative nelle risposte dei partecipanti. Ogni intervista, con le sue peculiarità, ha contribuito a fornire una comprensione più completa delle dinamiche interne agli enti di formazione, delle strategie di gestione adottate e delle sfide affrontate.

Le informazioni raccolte diventeranno una risorsa preziosa per comprendere meglio le diverse modalità di gestione e l'importanza attribuita a vari aspetti organizzativi. Le risposte dettagliate e diversificate degli intervistati offriranno spunti preziosi per migliorare le pratiche organizzative e per sviluppare nuove strategie gestionali.

Attraverso l'analisi comparativa delle risposte, è stato possibile trarre conclusioni importanti e proporre soluzioni pratiche per affrontare le sfide organizzative in modo più efficace e innovativo.

2.2.1. Quali strumenti utilizzate per garantire una comunicazione efficace?

Quanto è importante la comunicazione dentro la vostra azienda?

Il primo macro-tema che ho deciso di analizzare nelle interviste condotte è quello della comunicazione. Pilastro fondante e stabile delle realtà lavorative e non lavorative, la comunicazione, se efficace e ben condotta, permette di ottenere numerosi vantaggi e benefici.

Il suo ruolo è prioritario da sempre ma, purtroppo, la sua applicazione non sempre è ottimale, soprattutto se analizziamo la comunicazione informale, diretta, veloce e rapida che spesso ci orbita intorno nelle giornate di lavoro o in momenti stressanti e frenetici. Robbins e Judge, nel loro libro "Essentials of Organizational Behavior", sottolineano l'importanza della comunicazione efficace nelle organizzazioni, evidenziando come essa faciliti il coordinamento, la risoluzione dei conflitti, la creazione di una cultura aziendale coesa e la gestione del cambiamento (Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). Essentials of Organizational Behavior (14th ed.). Pearson).

Ho ritenuto quindi interessante provare a comprendere il valore e il peso che gli enti di formazione danno alla comunicazione, interna ed esterna, nella loro azienda. Interna, parlando di membri del team, collaboratori con i quali ci si rapporta tutti i giorni e si è perennemente a stretto contatto. Esterna, in riferimento al contatto con i clienti, alla comunicazione con persone esterne con cui si ha a che fare per proposte di lavoro, richieste e impieghi.

Le risposte che ho ricevuto, i dati che ho raccolto in questo caso, tutti estremamente interessanti e stimolanti, sono stati simili. Ho infatti notato diverse somiglianze e similitudini parlando di comunicazione e del suo valore aziendale.

Somiglianze e differenze

- **Importanza della comunicazione interna:** Tutti gli intervistati riconoscono l'importanza della comunicazione interna per il buon funzionamento dell'organizzazione e per mantenere un clima lavorativo positivo. La comunicazione è vista come un elemento imprescindibile, e tutti concordano sul fatto che non può essere trascurata, altrimenti l'azienda non opera efficacemente.

C'è un consenso unanime sulla necessità di migliorare, monitorare e aggiornare costantemente la comunicazione interna per prevenire malintesi e favorire la coesione tra i dipendenti. Problemi di comunicazione inefficace spesso portano a malintesi, discussioni e conflitti, influenzando anche la performance con i clienti. Nonostante l'uso di strumenti come chat aziendali, Teams e videochiamate, molte organizzazioni mancano di una politica strutturata di comunicazione interna. Alcune lamentano l'assenza di una strategia definita, mentre altre hanno già adottato pratiche chiare e condivise, con un forte focus sulla trasparenza e la condivisione delle informazioni.

- **Strumenti di comunicazione:** L'uso di strumenti digitali come Teams, chat aziendali, e-mail e piattaforme specifiche è diffuso tra le organizzazioni. Ogni ente adotta modalità diverse: alcune preferiscono e-mail o messaggi diretti su WhatsApp, mentre altre optano per piattaforme di gestione aziendale come Asana, Slack e Drive. La quantità di tempo dedicata a questi strumenti e l'innovazione nel loro utilizzo variano notevolmente. Molte aziende riconoscono la necessità di migliorare la comunicazione interna tra collaboratori. Alcuni intervistati suggeriscono di dedicare più tempo agli incontri per ottimizzare la trasmissione delle informazioni e l'aggiornamento sui progetti, sottolineando che spesso si dà priorità alla velocità a scapito di aspetti cruciali. Alcune aziende prediligono strumenti come Slack e Asana, ritenendoli più formali e adatti al contesto lavorativo, mentre usano WhatsApp ed e-mail solo per questioni minori. Altre organizzazioni impiegano portali interni e newsletter per informare i dipendenti su novità amministrative e aziendali.
- **Riunioni regolari:** Tutte gli enti riconoscono l'importanza delle riunioni regolari per coordinare il lavoro, discutere i progressi e risolvere problematiche. Riunioni settimanali e mensili sono fondamentali per il coordinamento e la condivisione delle informazioni. Alcuni enti dedicano momenti settimanali o persino giornalieri per incontri informali, favorendo socializzazione e un senso di squadra che influisce positivamente sulla cooperazione e sul rendimento lavorativo. Le riunioni mensili o periodiche servono anche per monitorare il lavoro e rimanere aggiornati sulle attività. Oltre a facilitare la comunicazione

continua e trasparente, queste riunioni rafforzano i legami del team. La frequenza e il formato degli incontri variano: alcuni enti preferiscono incontri settimanali e mensili, mentre altre optano per riunioni bisettimanali, trimestrali all'aperto, o momenti individuali per migliorare la comunicazione e la leadership.

- **Comunicazione esterna:** La comunicazione con i clienti è generalmente ben sviluppata e spesso supportata da agenzie o team specializzati. Molti enti considerano il loro modello di comunicazione con i clienti come efficace, fondato su fiducia e riservatezza. Per aumentare la visibilità sul mercato, alcuni enti sono attivi sui giornali e rilasciano comunicati stampa regolarmente. La comunicazione istituzionale avviene principalmente tramite siti web e social media.

Tuttavia, alcuni enti riscontrano difficoltà nell'adattare la comunicazione ai diversi segmenti di clientela. Gestire comunicazioni con utenze eterogenee, come studenti, immigrati, disoccupati e casalinghe, può complicare il processo. Per affrontare queste sfide, utilizzano vari strumenti, tra cui siti web, e-mail informative o promozionali, e società di comunicazione specializzate che gestiscono il processo.

Conclusioni

Le interviste evidenziano una forte consapevolezza dell'importanza della comunicazione interna ed esterna nei contesti lavorativi.

Sebbene ci siano somiglianze nell'uso di strumenti digitali e nella pratica di riunioni regolari, emergono significative differenze nella strutturazione delle politiche di comunicazione, nella frequenza e nel tipo di incontri, nonché nell'attenzione dedicata alla cultura dell'errore e alla gestione della comunicazione con diverse utenze.

Gli enti intervistati adottano approcci diversi per affrontare le proprie sfide specifiche. Ad esempio, alcune aziende enfatizzano l'importanza di adattare la comunicazione esterna a utenze molto diverse, come studenti, immigrati, disoccupati e casalinghe, il che rende la loro comunicazione più complessa. Altri puntano sull'implementazione di

politiche di comunicazione interne chiare e condivise, mentre altri promuovono una cultura aziendale che incoraggia l'apprendimento dagli errori come parte integrante del miglioramento continuo.

Questi approcci differenziati evidenziano che non esiste una soluzione universale per la comunicazione aziendale efficace. Ogni organizzazione adatta le proprie strategie di comunicazione per rispondere alle esigenze specifiche del proprio contesto operativo e delle diverse categorie di utenza con cui interagisce.

2.2.2 Quali sono le ricompense (intrinseche e/o estrinseche) che tendenzialmente utilizzi con i tuoi collaboratori e che reputi quindi più funzionali?

In questa domanda posta è stato interessante osservare come ogni ente intervistato dia ricompense differenti e valuti in modo diverso l'importanza di queste. Senza menzionare specificamente i nomi, riporto di seguito quanto ciascun soggetto intervistato mi ha riferito. Successivamente, analizzeremo i punti comuni e le divergenze.

Intervista 1: Le ricompense estrinseche comprendono contratti a tempo indeterminato, aumenti salariali basati sul merito, stabilità lavorativa e premi legati al fatturato aziendale. Quelle intrinseche includono feedback, riconoscimenti e benefici come lo smart working, viaggi aziendali ed eventi di formazione.

Intervista 2: Si fa menzione allo smart working, alle giornate premio, ai team building, alla flessibilità nel lavoro, alla gestione della mensa interna, alle pause video e alla condivisione. Le ricompense contrattuali sono accennate ma non specificate dettagliatamente.

Intervista 3: Le ricompense intrinseche comprendono autonomia, spazio per sperimentare, cultura del benessere con condivisione delle lezioni apprese e un senso di scopo più grande. Le ricompense estrinseche includono premi annuali per i senior e buoni spesa o benzina per i giovani in base all'impegno.

Intervista 4: Le ricompense estrinseche sono regolate da accordi collettivi sindacali, lavoro per obiettivi, settimana corta e smart working il venerdì. Le ricompense intrinseche si concentrano su l'equilibrio vita-lavoro e sulla responsabilizzazione.

Intervista 5: Le ricompense estrinseche sono incentrate su un pacchetto di welfare che include assicurazione sanitaria, buoni pasto e flessibilità, con certificazioni per il genere e la vita-lavoro. Le ricompense intrinseche sono meno enfatizzate.

Intervista 6: Le ricompense intrinseche comprendono flessibilità oraria e del luogo di lavoro, con elementi volti all'engagement. Le ricompense estrinseche sono economiche e correlate al raggiungimento degli obiettivi.

Intervista 7: Le ricompense intrinseche si concentrano sulla gentilezza, il rispetto e il riconoscimento delle buone performance. Le ricompense estrinseche includono premi finali, welfare aziendale e buoni pasto migliorati.

Intervista 8: Le ricompense intrinseche evidenziano il benessere lavorativo, l'equilibrio tra vita e lavoro, la crescita professionale, l'opportunità di imparare nuove competenze e i rapporti umani. Le ricompense estrinseche sono meno rilevanti come motivazione principale.

Dalle interviste emerge una varietà di approcci che le aziende utilizzano per motivare e premiare i loro collaboratori, sia attraverso ricompense intrinseche che estrinseche. Esaminando questi approcci, si possono osservare alcune somiglianze e differenze utili da approfondire.

Somiglianze

- **Flessibilità e Benessere:** Quasi tutte le aziende sottolineano l'importanza della flessibilità lavorativa e del benessere dei dipendenti. Ad esempio, diverse interviste menzionano l'uso dello smart working e la possibilità di orari flessibili come potenti strumenti motivazionali. La flessibilità non solo permette ai dipendenti di gestire meglio il loro tempo, ma contribuisce anche a un migliore equilibrio tra vita privata e lavoro.

- **Premi e Incentivi:** Molte aziende utilizzano premi e incentivi legati al raggiungimento degli obiettivi aziendali come ricompense estrinseche. Questi possono includere aumenti di stipendio, premi in denaro, buoni spesa o benzina. Tali incentivi sono spesso distribuiti sulla base del rendimento e dell'impegno, fungendo da motivatori efficaci per migliorare le performance lavorative.
- **Crescita e Sviluppo:** Un'altra somiglianza significativa riguarda l'attenzione alla crescita professionale e allo sviluppo delle competenze. Molte aziende offrono opportunità di formazione e sviluppo come parte delle loro ricompense intrinseche. La possibilità di imparare cose nuove, partecipare a progetti stimolanti e crescere professionalmente è vista come un forte motivatore per i dipendenti.
- **Equilibrio Vita-Lavoro:** Il tema dell'equilibrio tra vita privata e vita professionale è una ricompensa non monetaria frequentemente citata. Diverse aziende hanno implementato politiche volte a favorire questo equilibrio, come la settimana lavorativa corta o il venerdì pomeriggio libero. Queste iniziative non solo migliorano la soddisfazione dei dipendenti, ma possono anche aumentare la loro produttività e fedeltà all'azienda.

Differenze

- **Peso delle Ricompense Estrinseche:** Mentre alcune aziende pongono una grande enfasi sulle ricompense economiche e sui premi, altre tendono a considerare queste ricompense meno rilevanti rispetto ad altre forme di motivazione. Questo riflette diverse filosofie aziendali riguardo a ciò che motiva maggiormente i dipendenti.
- **Tipologia di Ricompense Estrinseche:** Le specifiche ricompense economiche variano notevolmente tra le aziende. Alcune offrono contratti a tempo indeterminato e aumenti di stipendio regolari, mentre altre distribuiscono premi annuali o buoni pasto aumentati. Queste differenze potrebbero riflettere le diverse risorse finanziarie disponibili e le priorità aziendali.

- **Focus su Ricompense Intrinseche:** Anche le ricompense intrinseche variano significativamente. Alcune aziende puntano sul riconoscimento personale e professionale, sull'autonomia e sullo spazio per sperimentare, mentre altre promuovono una cultura dell'errore e della condivisione delle lezioni apprese. Ad esempio, un'azienda ha creato un ambiente in cui tutti possono sperimentare e imparare dai propri errori, il che è visto come un modo per migliorare continuamente.
- **Benefit e Welfare:** Alcune aziende hanno sviluppato un pacchetto di welfare molto ampio, includendo assicurazioni sanitarie, buoni pasto e altre forme di supporto non monetario. Altre si concentrano su benefit specifici come viaggi aziendali ed eventi formativi. Questi approcci variano in base alle risorse aziendali e alle esigenze dei dipendenti.

Conclusioni

Le interviste rivelano una vasta gamma di strategie utilizzate dalle aziende per motivare e premiare i loro collaboratori. Mentre alcune si concentrano maggiormente su ricompense economiche e premi basati sulla performance, altre mettono l'accento su fattori intrinseci come il benessere lavorativo, la flessibilità e lo sviluppo personale. Queste strategie riflettono le diverse culture aziendali e le priorità specifiche, evidenziando un trend crescente verso l'attenzione all'equilibrio vita-lavoro e al benessere complessivo dei dipendenti. In generale si può affermare con certezza e decisione che ricompensare le persone è importante, per la loro motivazione, il loro engagement e l'autostima personale di ognuno. Far sentire le persone brave e premiarle quando se lo meritano è stimolante e favorevole per un'azienda produttiva ed efficiente.

2.2.3 Cosa richiedi “obbligatoriamente” ai tuoi collaboratori? Cose che ti aspetti e dai per scontato.

Cercando di comprendere cosa sia fondamentale per lavorare in un determinato ambiente di lavoro, ho posto una domanda specifica a diversi intervistati.

La mia intenzione era quella di individuare le capacità, le abilità e le attitudini che una persona deve possedere per eccellere in quel contesto. È stato interessante osservare le risposte, perché tutte presentavano un punto comune: la passione.

Amare ciò che si fa è emerso come un elemento cruciale. Se manca questa passione, viene a mancare un aspetto basilico. Per svolgere bene un qualsiasi tipo di compito, è necessario impegno, e questo impegno nasce quando si ama ciò che si fa e si è appassionati.

L'entusiasmo e la passione sono ciò che permette a una persona di dedicarsi con dedizione e cura, superando le difficoltà e trovando soddisfazione anche nei momenti più impegnativi. La passione, quindi, non solo è motivante, ma funge da carburante per l'energia e la creatività necessarie per affrontare ogni sfida lavorativa.

In sintesi, l'aspetto più significativo che ho potuto trarre dalle interviste è che, per eccellere in un ambiente di lavoro, è imprescindibile avere passione per il proprio mestiere. È questa passione che alimenta l'impegno e la dedizione necessari per raggiungere risultati eccellenti.

Di seguito una lista puntata degli elementi, dei valori, delle caratteristiche che maggiormente vengono ricercati nei propri collaboratori e che quindi sono venuti fuori nella maggior parte delle interviste

Somiglianze

- **Coinvolgimento e Passione:** Molte aziende non si accontentano solo delle competenze tecniche, ma cercano collaboratori che abbiano una vera passione per il loro lavoro. Quando un individuo è appassionato, il suo entusiasmo diventa contagioso, creando un ambiente vibrante e motivante. Essere coinvolti nella missione aziendale significa sentirsi parte di qualcosa di più grande,

contribuendo con dedizione e cuore. È questa passione che permette di affrontare le sfide quotidiane con energia e creatività, portando innovazione e successo all'azienda.

- **Sincerità:** La sincerità è una qualità inestimabile in qualsiasi ambiente lavorativo. Essere sinceri significa essere autentici e trasparenti nelle proprie azioni e parole. Quando c'è sincerità, si costruisce un clima di fiducia e rispetto reciproco, dove ogni membro del team può esprimersi liberamente, sapendo di essere ascoltato e valorizzato per ciò che realmente è. La sincerità rafforza le relazioni e promuove una comunicazione aperta e onesta, necessaria per il successo collaborativo.
- **Trasparenza:** La trasparenza va oltre la semplice sincerità. Riguarda la chiarezza e l'apertura nelle decisioni e nei processi aziendali. Un ambiente trasparente è uno in cui le informazioni sono condivise liberamente, dove non ci sono segreti nascosti, e ogni azione è comprensibile e giustificabile. Questo crea un senso di sicurezza e stabilità, permettendo a tutti di lavorare con fiducia e tranquillità, sapendo che ogni decisione è presa nel miglior interesse collettivo.
- **Disponibilità e Flessibilità:** La disponibilità a lavorare in orari flessibili e a rispondere alle esigenze aziendali è un segno di dedizione e adattabilità. In un mondo lavorativo in continua evoluzione, la capacità di essere flessibili e di adattarsi rapidamente alle nuove circostanze è essenziale. Questo non significa solo essere pronti a lavorare fuori dagli orari tradizionali, ma anche essere aperti a nuove sfide, ruoli e responsabilità. La flessibilità dimostra impegno e un genuino interesse per il successo dell'azienda.
- **Rispetto e Collaborazione:** Il rispetto per i colleghi e per l'ambiente lavorativo è alla base di una cultura aziendale sana e positiva. Quando c'è rispetto, si crea un ambiente di lavoro dove ognuno si sente valorizzato e apprezzato. La collaborazione diventa naturale quando c'è rispetto reciproco. Lavorare insieme, condividere idee e supportarsi a vicenda sono elementi chiave per raggiungere

obiettivi comuni. Il rispetto e la collaborazione non solo migliorano la qualità del lavoro, ma rafforzano anche le relazioni interpersonali all'interno dell'azienda.

- **Innovazione e Proattività:** L'innovazione è il motore del progresso e del successo in qualsiasi settore. Essere proattivi significa non aspettare che le cose accadano, ma prendere l'iniziativa e proporre nuove idee e soluzioni. La capacità di rompere gli schemi e di pensare fuori dagli schemi è estremamente apprezzata. Essere innovativi e proattivi non solo porta benefici all'azienda, ma permette anche di crescere professionalmente, sviluppando nuove competenze e conoscenze. L'innovazione e la proattività sono la chiave per mantenere l'azienda competitiva e all'avanguardia.

Ogni punto rappresenta un pilastro determinante per creare un ambiente di lavoro positivo, produttivo e gratificante. Insieme, questi elementi contribuiscono a costruire una cultura aziendale forte e resiliente, dove ogni individuo può dare il meglio di sé e contribuire al successo collettivo.

Conclusione

Le aspettative obbligatorie per i collaboratori variano significativamente tra le diverse aziende, riflettendo le loro diverse culture e priorità. Tuttavia, elementi comuni emergono chiaramente: coinvolgimento, passione, sincerità, trasparenza, disponibilità, rispetto, collaborazione, innovazione e proattività. Ogni azienda modula queste aspettative in base alle proprie esigenze operative e ai valori fondamentali, creando un ambiente di lavoro unico che cerca di bilanciare le richieste aziendali con il benessere e la soddisfazione dei dipendenti.

2.2.4 Come vengono gestiti i conflitti interni tra i membri del team? Avete procedure specifiche per risolverli in modo efficiente senza compromettere la produttività complessiva?

Il tema dei conflitti è un altro macro-argomento interessante e importante quando parliamo di organizzazioni lavorative. I conflitti o i disaccordi sono inevitabili sul lavoro. Questo perché, la coesione di persone con stili, valori, personalità e opinioni diverse può naturalmente portare a scontri.

Si sa o, meglio, si dovrebbe sapere, che non è l'assenza di conflitti a determinare il successo del team. Lo è invece la capacità di risolverli in modo costruttivo e rispettoso, senza far finta che non esistano ma affrontandoli.

Di seguito i punti centrali, le similitudini e le differenze, che ho riscontrato delle diverse interviste sulla gestione dei conflitti e quindi sulle modalità più comuni che adottano gli enti e i loro responsabili quando questi si verificano:

Similitudini

- **Comunicazione Diretta:** Viene sottolineata l'importanza di un dialogo aperto e diretto tra le persone coinvolte nel conflitto ed enfatizzata l'importanza di far emergere il conflitto per poterlo risolvere.
- **Coinvolgimento del Mediatore:** Il mediatore gioca un ruolo fondamentale nel risolvere i conflitti. Incontri a tre o dialogo collettivo sono utilizzati per risolvere le controversie.
- **Focalizzazione sul Bene dell'Azienda:** Le decisioni e le risoluzioni dei conflitti devono sempre mirare al bene dell'azienda.
- **Impatto sulla Produttività:** I conflitti non risolti possono influenzare negativamente la produttività e la comunicazione all'interno dell'azienda.
- **Flessibilità nelle Procedure:** Non ci sono procedure rigide e prestabilite; la gestione dipende dal responsabile o dalla natura del conflitto.

Differenze

- **Formalità nelle Procedure:** Alcuni enti utilizzano sistemi di qualità e procedure specifiche per risolvere conflitti a livello micro. Altri invece prediligono un dialogo collettivo e individuale senza procedure rigide.
- **Ruolo della Direzione:** Non sempre ho riscontrato nelle interviste la necessità che sia il responsabile a dover intervenire per mediare il conflitto. Questa decisione cambia in base al contesto e al tipo di conflitto di cui si sta parlando.
- **Gestione dei Conflitti Personali:** Alcuni degli intervistati ritengono che i conflitti siano esclusivamente di natura lavorativa, senza coinvolgere aspetti personali. Altri, invece, sostengono che spesso emergono anche questioni personali, sottolineando come ciascuno sia responsabile dell'energia e dell'atteggiamento che porta nel contesto lavorativo.
- **Reattività nella Gestione dei Conflitti:** Non sempre si riescono ad affrontare i conflitti subito e con prontezza. La reattività con la quale si cerca di risolvere un diverbio cambia, soprattutto in base alle esigenze del momento e al carico di lavoro. In un'intervista, infatti, la persona ammette di non essere molto reattiva a causa dei numerosi impegni. Mentre in altre si sottolinea l'importanza di affrontare immediatamente i conflitti, lasciando da parte per un momento le altre urgenze, per evitare deterioramenti.

Conclusione

Mentre tutti i partecipanti concordano sull'importanza di una comunicazione aperta e sul fatto che i conflitti devono essere risolti per il bene dell'azienda, ci sono differenze significative nei metodi specifici utilizzati. Alcuni preferiscono approcci più strutturati e formali, mentre altri optano per metodi più flessibili e diretti. Anche la gestione dei conflitti sembra dipendere molto dalle dinamiche interne del team e dallo stile di leadership dei responsabili.

2.2.5 Come viene gestito il processo di delega delle responsabilità all'interno dell'organizzazione? Quali sono i criteri utilizzati per assegnare compiti e progetti ai membri del team?

La delega nelle organizzazioni è un processo centrale che distribuisce responsabilità e compiti tra i membri del team, rappresentando un atto di fiducia e responsabilità condivisa. La modalità di delega varia ampiamente tra gli enti, influenzati dalla struttura aziendale, dalla cultura organizzativa e dalle competenze dei coinvolti.

In aziende con una struttura gerarchica tradizionale, la delega può essere formale e rigorosa, con criteri ben definiti di autorità e responsabilità. In contesti più moderni e flessibili, invece, la delega tende ad essere più fluida, basata su fiducia e valutazione delle capacità individuali.

Le motivazioni per la delega sono molteplici e interconnesse. Essa favorisce lo sviluppo delle competenze, offrendo opportunità di crescita professionale. Inoltre, migliora l'efficienza operativa, distribuendo il carico di lavoro e permettendo ai leader di concentrarsi su aspetti strategici. La delega può anche aumentare il coinvolgimento e la motivazione dei dipendenti, offrendo loro maggiore autonomia e responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi. In sintesi, la delega è un elemento decisivo nella gestione delle risorse umane e nella creazione di un ambiente di lavoro dinamico ed efficace.

Similitudini

Durante le interviste, sono emersi diversi punti interessanti che evidenziano sia le somiglianze che le variazioni nel modo in cui le organizzazioni affrontano il tema della delega.

- **Delega Basata su Competenze:** Un aspetto chiave che emerge è che la delega non è solo un atto di assegnazione casuale dei compiti, ma piuttosto un processo mirato a distribuire responsabilità in base alle competenze e alle attitudini specifiche delle persone coinvolte. È condivisa l'idea di evitare di assegnare compiti a individui che non possiedono le competenze necessarie per portarli a

termine con successo. Questo approccio non solo assicura un lavoro di qualità, ma contribuisce anche a mantenere alta la motivazione e l'efficienza del team.

- **Responsabilità e Formazione:** Un'altra similitudine rilevante è l'importanza attribuita alla formazione e al monitoraggio durante il processo di delega. Le organizzazioni enfatizzano la necessità di supportare attivamente coloro ai quali sono delegati compiti e responsabilità. Il supporto non si limita semplicemente a dare istruzioni iniziali, ma include un affiancamento continuo e un feedback regolare per garantire che le persone delegate siano ben preparate e in grado di affrontare le sfide che incontrano. La delega viene quindi vista non solo come un atto di trasferimento di compiti, ma come un'opportunità per combinare responsabilità con crescita professionale continua.
- **Processo di Delega Chiaro e Strutturato:** È evidente che sia in contesti formali che più flessibili, esiste una preferenza per un processo di delega chiaro e ben strutturato. Anche se le modalità possono variare l'importanza di definire chiaramente le responsabilità e le aspettative è universalmente riconosciuta. Questo contribuisce a evitare fraintendimenti e a garantire che ogni membro del team comprenda appieno i suoi compiti e le sue responsabilità.
- **Affiancamento e Crescita:** Infine, un altro punto significativo è l'approccio graduale e strutturato verso la crescita e lo sviluppo dei membri del team. Gli enti intervistati rivelano una pratica comune di affiancare e seguire i nuovi membri del team durante il loro percorso di crescita. Questo processo graduale permette loro di acquisire gradualmente competenze e fiducia, preparandoli progressivamente per ruoli di maggiore responsabilità. Questo approccio non solo favorisce la stabilità e la continuità all'interno dell'organizzazione, ma anche il benessere e la motivazione dei dipendenti.

Differenze

- **Livello di Formalità nella Delega:** Durante le interviste, è stato interessante osservare come diverse organizzazioni gestiscono il livello di formalità nella delega. Alcune preferiscono un approccio strutturato e formale, supportato da documenti ufficiali come atti notarili, che delineano chiaramente le responsabilità e le aspettative. Questo metodo mira a ridurre i rischi di fraintendimento e a garantire una chiara delimitazione delle competenze. Al contrario, altre aziende adottano un approccio più informale, basato principalmente sulle competenze e sulle capacità individuali piuttosto che su documenti ufficiali. Il tipo di delega si concentra maggiormente sulla fiducia reciproca e sulla flessibilità, permettendo ai membri del team di adattarsi più agilmente ai cambiamenti e alle esigenze emergenti.
- **Delega per Ruolo vs. Persona:** Un altro punto di riflessione è la differenza tra la delega legata al ruolo e quella centrata sulla persona. Alcuni enti preferiscono delegare responsabilità in base ai ruoli definiti, dove ogni posizione ha competenze e responsabilità chiaramente definite. Questo approccio favorisce la stabilità e la continuità delle operazioni, assicurando che ogni ruolo sia occupato da individui con le giuste competenze. Al contrario, altre aziende optano per una delega basata più sulla competenza e sull'attitudine della persona, permettendo ai talenti di emergere e di assumere incarichi diversificati in base alle loro capacità specifiche. L'approccio in tal caso può incentivare l'innovazione e favorire la crescita professionale individuale.
- **Monitoraggio e Controllo:** È emerso anche il tema del monitoraggio e del controllo durante il processo di delega. Alcune organizzazioni pongono una forte enfasi sul monitoraggio continuo e sui punti di controllo regolari per verificare che il lavoro delegato sia svolto correttamente e in linea con gli obiettivi stabiliti. Questo garantisce un livello elevato di responsabilità e di rendimento, riducendo al minimo i rischi di errori e di inefficienze. D'altra parte, altre aziende preferiscono adottare un approccio più collaborativo e dialogico per

monitorare il progresso, senza ricorrere a controlli formali eccessivi. Il metodo appena descritto promuove un clima di fiducia e di autonomia, incoraggiando i dipendenti a assumersi la responsabilità del loro lavoro e a collaborare apertamente per affrontare eventuali sfide.

- **Delega Operativa vs. Amministrativa:** Infine, è stato interessante la distinzione fatta da alcuni intervistati tra diversi tipi di delega, in particolare, delega operativa e amministrativa all'interno delle organizzazioni. La delega operativa si concentra sulla gestione dei progetti e delle attività quotidiane, assegnando responsabilità in base alle scadenze e alle competenze specifiche necessarie per il successo del progetto. Al contrario, la delega amministrativa si riferisce alle responsabilità legali e di governance, assicurando che le operazioni dell'organizzazione siano conformi alle normative e alle politiche stabilite. Questa distinzione aiuta a mantenere un'efficienza operativa e a mitigare i rischi legali, garantendo allo stesso tempo che ogni aspetto dell'organizzazione sia gestito in modo efficace e responsabile.

Conclusion

L'analisi delle risposte mostra che, sebbene ci siano diverse strategie e livelli di formalità nella delega delle responsabilità, tutti concordano sull'importanza delle competenze e del supporto continuo. La delega non è solo un modo per distribuire il lavoro, ma anche uno strumento per far crescere i membri del team, promuovendo la responsabilità e l'autonomia. Le differenze emergono principalmente nel livello di formalità del processo e nei criteri specifici utilizzati per assegnare compiti e progetti.

2.2.6. Come vengono valutate e gestite le performance individuali dei dipendenti all'interno dell'organizzazione? Qual è il ruolo dei feedback e degli obiettivi personalizzati?

La gestione delle performance è un aspetto essenziale per ogni organizzazione, giocando un ruolo cruciale non solo nel monitoraggio e nella valutazione del rendimento, ma anche nel miglioramento continuo delle competenze e dell'efficacia complessiva del team.

Un approccio efficace alla gestione delle performance va oltre la semplice valutazione dei risultati: è un processo dinamico che stimola la motivazione e l'impegno dei dipendenti. Implementare un sistema solido di gestione delle performance crea un ambiente di lavoro che valorizza il contributo di ciascuno, attraverso feedback regolari e costruttivi. Questi feedback non servono solo a monitorare i progressi, ma anche a orientare e supportare i dipendenti, aiutandoli a correggere le deviazioni e a sviluppare le competenze necessarie. Un buon feedback, dato con tatto, può trasformarsi in un'opportunità per la crescita, mentre una comunicazione aperta favorisce un clima di trasparenza e collaborazione.

Gli obiettivi personalizzati sono un altro elemento chiave nella gestione delle performance. Stabilire obiettivi chiari e stimolanti non solo fornisce una direzione precisa, ma motiva i dipendenti a superare i propri limiti e a svilupparsi sia professionalmente che personalmente. Lavorare senza obiettivi chiari può portare a una mancanza di motivazione e di senso di scopo. Gli obiettivi dovrebbero essere progettati per sfidare e ispirare, piuttosto che essere mere formalità.

Inoltre, un sistema di gestione delle performance ben progettato contribuisce a creare un ambiente lavorativo positivo e motivante. Quando la gestione delle performance è implementata con efficacia, non solo si ottimizzano le performance individuali e di team, ma si favorisce anche la crescita e il successo complessivo dell'organizzazione. Per esplorare nuove direzioni nella gestione delle performance, le organizzazioni potrebbero considerare l'uso di tecnologie emergenti, come le piattaforme di analytics per il monitoraggio in tempo reale delle performance, o l'adozione di metodologie agili che permettano di adattare gli obiettivi e i feedback in modo più flessibile. Inoltre, la

promozione di una cultura di apprendimento continuo attraverso programmi di sviluppo personalizzati può amplificare ulteriormente il potenziale di ciascun membro del team. Infine, è fondamentale ricordare che la gestione delle performance deve essere vista come un viaggio continuo e non come un obiettivo finale. Adattare e migliorare costantemente il processo, ascoltare le esigenze dei dipendenti e rispondere alle sfide in modo proattivo sono passi essenziali per costruire un ambiente di lavoro davvero stimolante e di successo.

Similitudini

- **Gestioni delle Performance:** La gestione delle performance in un contesto aziendale non è solo un processo di valutazione formale, ma un sistema dinamico e interattivo che contribuisce significativamente allo sviluppo e al miglioramento continuo dei dipendenti. Questo processo non solo assicura che i gli obiettivi aziendali siano raggiunti, ma favorisce anche un ambiente di lavoro motivante e soddisfacente per tutti i membri del team. In particolare, in tutte le interviste si parlava spesso di:
- **Valutazione annuale:** La valutazione annuale rappresenta un momento chiave nel ciclo di gestione delle performance. Un processo standardizzato comprende di solito una fase di autovalutazione da parte del dipendente e una valutazione da parte del responsabile. È un'opportunità per riflettere sulle performance passate, identificare punti di forza e aree di miglioramento, nonché stabilire obiettivi futuri. Coinvolgere il responsabile dell'unità operativa assicura che le valutazioni siano equilibrate e basate su una visione completa delle attività svolte. Inoltre, l'inclusione del responsabile delle risorse umane nelle valutazioni critiche può fornire una prospettiva strategica e contribuire a una gestione delle performance più equa e obiettiva.
- **Coinvolgimento del Responsabile e Analisi degli Errori:** I responsabili giocano un ruolo basilare nel processo di gestione delle performance. Non solo sono responsabili della valutazione delle performance dei loro dipendenti, ma anche del supporto continuo attraverso feedback costruttivi e coaching. Questo

coinvolgimento diretto aiuta a stabilire una connessione significativa tra obiettivi personali e risultati aziendali. Inoltre, l'analisi degli errori come parte integrante del processo di feedback contribuisce a una cultura aziendale orientata al miglioramento continuo. Piuttosto che colpevolizzare, l'analisi degli errori permette di identificare le cause profonde e di implementare soluzioni preventive per il futuro, rafforzando così la resilienza e l'efficienza del team.

- **Importanza dei Feedback:** I feedback continui, sia positivi che negativi, sono essenziali per migliorare le performance dei dipendenti. Questi feedback non dovrebbero essere visti semplicemente come un'occasione per criticare o elogiare, ma come un'opportunità per fornire orientamento e supporto. I feedback giornalieri e personalizzati permettono di affrontare tempestivamente eventuali problemi e di riconoscere i successi, contribuendo così a mantenere alta la motivazione e a migliorare l'efficacia sul posto di lavoro. Le sessioni one-to-one tra dipendente e manager, predilette dalla maggioranza degli intervistati, sono particolarmente efficaci perché consentono un dialogo aperto e diretto, dove vengono identificate le aree di miglioramento e stabilite azioni concrete per il futuro.
- **Obiettivi Personalizzati:** L'implementazione di obiettivi personalizzati all'inizio dell'anno è un passaggio chiave per fornire una chiara direzione e motivazione ai dipendenti. Questi obiettivi non riguardano solo il raggiungimento di obiettivi aziendali, ma anche lo sviluppo personale e la crescita professionale. Monitorare periodicamente gli obiettivi permette di valutare i progressi e di apportare eventuali aggiustamenti in base alle esigenze emergenti. Questo processo non solo migliora le competenze individuali, ma contribuisce anche a una cultura aziendale orientata al successo e al continuo miglioramento.

Si può quindi dire che una gestione efficace delle performance è una strategia chiave per sviluppare talenti, migliorare l'efficacia operativa e creare un ambiente lavorativo che promuova il successo individuale e collettivo. Integrando feedback continui, obiettivi personalizzati e valutazioni strategiche, le organizzazioni possono sfruttare pienamente il potenziale dei loro dipendenti e mantenersi competitive nel mercato globale.

Differenze

- **Strumenti di Valutazione:** Gli strumenti di valutazione giocano un ruolo di primaria importanza nel processo di gestione delle performance. Un esempio è l'utilizzo di uno strumento LIN (Livello di Competenza in varie tematiche) per valutare il livello di competenza dei dipendenti. Questo strumento consente di valutare in modo obiettivo e standardizzato le competenze necessarie per le diverse funzioni aziendali, fornendo una base solida per identificare le aree di sviluppo e le potenziali aree di eccellenza. In aggiunta, molti enti utilizzano piattaforme interne dedicate per l'autovalutazione e la valutazione da parte del responsabile. Questi strumenti permettono ai dipendenti di riflettere sulle proprie prestazioni, di fissare obiettivi e di raccogliere feedback regolari da parte del loro supervisore, facilitando così un dialogo continuo sulla crescita e sul miglioramento. Anche l'utilizzo di questionari di valutazione o restituzioni di report sull'andamento della persona sono tutti strumenti che in più interviste ho ritrovato utilizzare e ritenere utili soprattutto per dare un feedback alla persona e farla sentire considerata.
- **Formalità del Processo di Feedback:** L'approccio alla formalità nel processo di feedback varia considerevolmente tra le organizzazioni. Alcune adottano feedback quotidiani informali e sessioni di revisione periodiche che non sono strutturate in modo rigido. Questo metodo favorisce una comunicazione aperta e spontanea tra manager e dipendenti, permettendo di affrontare tempestivamente le questioni e di riconoscere i successi senza necessariamente seguire protocolli formali. D'altra parte, altri enti preferiscono una valutazione più strutturata, che includa punteggi su criteri specifici e un processo formale di feedback. L'approccio fornisce una valutazione più dettagliata e obiettiva delle performance, utilizzando metriche definite per misurare il rendimento e identificare le aree di miglioramento. Questo metodo può essere particolarmente efficace quando è necessario un monitoraggio dettagliato del rendimento nel tempo e una base chiara per decisioni sulle promozioni o sullo sviluppo di carriere.

- **Frequenza e Tempistica dei Feedback:** La frequenza e la tempistica dei feedback rappresentano un altro aspetto critico della gestione delle performance. Alcune organizzazioni preferiscono feedback quotidiani e incontri periodici di revisione che avvengono durante tutto l'anno, inclusi inizio, metà e fine anno. Questo approccio permette un monitoraggio continuo del rendimento e una correzione tempestiva delle deviazioni, mantenendo alta la motivazione e l'attenzione sui risultati aziendali. Al contrario, la valutazione annuale è una pratica comune che include incontri specifici per discutere i traguardi raggiunti e stabilire obiettivi futuri. Tale periodo dedicato consente una valutazione più approfondita e riflessiva delle performance complessive, nonché un'opportunità per pianificare lo sviluppo professionale a lungo termine.
- **Coinvolgimento di diverse figure:** Il coinvolgimento di diverse figure durante il processo di valutazione delle performance non deve essere trascurato per garantire una valutazione equa e obiettiva. Ad esempio, gli incontri di valutazione che coinvolgono il responsabile HR assicurano una prospettiva strategica e l'allineamento con gli obiettivi aziendali a livello organizzativo. Questa figura esperta può anche fornire supporto nella gestione delle performance e nel miglioramento continuo delle pratiche di valutazione. Inoltre, il coinvolgimento del responsabile dell'unità operativa, che gira tra le diverse unità, aggiunge valore al processo di valutazione. Queste figure hanno una conoscenza approfondita delle sfide specifiche e delle opportunità di miglioramento all'interno delle loro rispettive aree, contribuendo così a una valutazione più contestualizzata e orientata agli obiettivi.

2.2.7 Come ottenete innovazione e sviluppate nuove idee all'interno del team?

Avete programmi specifici per stimolare la creatività dei dipendenti?

L'innovazione, lo sviluppo e la creatività sono aspetti fondamentali per le aziende in un mondo caratterizzato da rapidi cambiamenti e incertezze. Questi elementi diventano

essenziali per affrontare efficacemente l'ambiente VUCA (volatile, incerto, complesso, ambiguo) in cui operiamo oggi (Bennis & Nanus, 1987).

Innanzitutto, l'innovazione consente alle aziende di adattarsi e reagire prontamente ai cambiamenti del mercato e alle nuove esigenze dei clienti. Attraverso l'introduzione di nuove idee, processi e prodotti, le aziende possono distinguersi dai concorrenti e mantenere la rilevanza nel mercato. Questo non solo migliora la competitività, ma può anche aprire nuove opportunità di mercato e migliorare l'efficienza operativa.

La creatività, d'altra parte, svolge un ruolo cruciale nel generare soluzioni originali e innovative ai problemi aziendali. Stimolando il pensiero fuori dagli schemi e incoraggiando l'approccio non convenzionale, la creatività favorisce l'innovazione continua. È un motore per la crescita e il miglioramento costante, spingendo le aziende a superare i limiti attuali e a esplorare nuovi territori di sviluppo.

Le risposte delle aziende sull'importanza di queste qualità possono variare notevolmente. Alcune aziende mettono l'innovazione al centro della loro strategia aziendale, investendo risorse significative nello sviluppo di nuove tecnologie o nel miglioramento dei processi esistenti. Queste aziende spesso incoraggiano una cultura che premia la sperimentazione e il rischio calcolato, riconoscendo che l'innovazione è essenziale per la loro sopravvivenza a lungo termine.

D'altra parte, ci sono aziende che potrebbero non prioritizzare l'innovazione allo stesso modo. Questo può derivare da una focalizzazione maggiore su altre priorità come la stabilità finanziaria, la gestione del rischio o il miglioramento dei processi operativi esistenti. Tuttavia, anche in queste realtà, l'innovazione può emergere come una necessità strategica in risposta a cambiamenti repentini nel mercato o a nuove opportunità emergenti.

Le similitudini e le differenze tra le aziende in termini di approccio all'innovazione possono riflettere diverse culture organizzative, strategie di mercato e capacità di adattamento. Aziende orientate all'innovazione tendono ad essere più aperte al cambiamento e alla sperimentazione, mentre altre possono preferire una gestione più conservatrice delle risorse e dei rischi.

Somiglianze

- **Importanza dell'innovazione**
- **Metodi di stimolazione della creatività**

Le interviste riflettono una varietà di approcci e punti di vista sull'innovazione e sulla stimolazione della creatività all'interno delle aziende intervistate.

In alcuni casi, l'innovazione è considerata un valore importante, sebbene non sempre sia attivamente coltivata con strategie specifiche. Altri vedono l'innovazione come un processo continuo per catturare idee, anche se l'implementazione non sempre porta a risultati concreti.

Ci sono aziende che puntano sull'innovazione guidata dalle esigenze del cliente e dalla partecipazione a eventi di settore, utilizzando queste opportunità per generare nuove idee e soluzioni.

Alcuni contesti promuovono la propositività come catalizzatore per l'innovazione, incoraggiando i dipendenti a proporre e sviluppare iniziative creative.

In altre realtà aziendali, l'innovazione emerge spontaneamente dalle conversazioni quotidiane e dagli incontri informali, sfruttando un ambiente aperto e collaborativo per stimolare nuove idee.

Infine, alcune aziende investono nella creatività attraverso la partecipazione a corsi, seminari e collaborazioni con altre aziende, fornendo ai dipendenti opportunità strutturate per sviluppare competenze e esplorare nuove pratiche innovative.

Possiamo riassumere dicendo che i metodi di stimolazione della creatività sono diversi e che i principali venuti fuori dalle interviste sono: Letture, video, input esterni, Partecipazione a fiere, incontri settimanali "what if", Cene e aperitivi, progetti innovativi, Gestione di corsi, seminari e contatti aziendali.

Differenze

Le interviste riflettono una gamma diversificata di approcci verso i programmi di innovazione e le relative metodologie all'interno delle aziende intervistate.

In alcune realtà aziendali, l'innovazione è considerata un lusso piuttosto che una priorità sistematica. Questo può indicare una mancanza di risorse dedicate o una cultura organizzativa che non promuove attivamente la creatività e lo sviluppo di nuove idee. In altri contesti, l'innovazione è gestita attraverso scambi di idee tra pochi individui chiave all'interno dell'azienda. Tale approccio potrebbe limitare la diversità delle prospettive coinvolte nel processo innovativo, ma potrebbe anche facilitare decisioni rapide e agili.

Esistono anche aziende con una struttura formale per l'innovazione, che includono appuntamenti settimanali dedicati. Anche se questi incontri potrebbero non essere più attivi come in passato, evidenziano un impegno a livello organizzativo verso l'innovazione strutturata e regolare.

In altre realtà, l'uso dell'intelligenza artificiale e incontri di kick-off regolari giocano un ruolo centrale nel processo di innovazione. Questo indica un approccio tecnologicamente avanzato e focalizzato sull'adozione di strumenti innovativi per stimolare e gestire il processo creativo.

Al contrario, alcune aziende potrebbero non adottare metodologie formali per l'innovazione, preferendo invece stimolare la propositività tra i dipendenti come mezzo principale per generare nuove idee e soluzioni.

In circostanze diverse ancora, i progetti di innovazione sono strutturati per offrire spazio di manovra ai dipendenti, incoraggiando la creatività e l'autonomia nell'esplorare nuove iniziative.

In alcune realtà intervistate, manca un programma specifico per l'innovazione a causa di vincoli di tempo o di risorse, pur enfatizzando esperienze esterne e contatti diretti con altre realtà come fonte di ispirazione e nuove prospettive.

Strumenti e tecniche specifiche per stimolare la creatività:

- Letture e video come principali strumenti
- Richieste dei clienti, e incontri "what if"
- Intelligenza artificiale e incontri di kick-off
- Cene e aperitivi per stimolare idee
- Uscite per seminari e contatti con aziende

Conclusioni

Le interviste rivelano una vasta gamma di approcci all'innovazione e alla stimolazione della creatività tra le aziende. Sebbene l'innovazione sia universalmente riconosciuta come un valore influente, la sua applicazione pratica varia considerevolmente. Per alcune aziende, l'innovazione resta più un obiettivo teorico piuttosto che una pratica quotidiana.

Le strategie per stimolare la creatività sono diversificate: alcuni team favoriscono scambi informali di idee, letture e video, mentre altri adottano metodi strutturati come incontri settimanali, partecipazione a fiere e utilizzo di tecnologie avanzate, come l'intelligenza artificiale. Tuttavia, un ostacolo comune è la mancanza di tempo per attuare programmi formali di stimolazione creativa. Ogni azienda sviluppa un approccio unico all'innovazione, basato sulle proprie risorse e priorità, che può variare dalla sperimentazione di nuove idee a progetti strutturati coinvolgenti per i dipendenti. In definitiva, sebbene vi sia un ampio riconoscimento del valore dell'innovazione e della creatività, le modalità di implementazione differiscono notevolmente tra le aziende, riflettendo le specifiche esigenze e risorse di ciascuna per promuovere l'innovazione come motore di crescita e sviluppo.

2.2.8. Quali sono, secondo te, gli elementi chiave che distinguono un team altamente produttivo da uno che non lo è?

Quando un team è produttivo? Cosa lo contraddistingue da uno che non lo è? Quali sono gli elementi fondamentali da avere? Volevo sapere l'opinione degli intervistati a riguardo e ho ritenuto interessante analizzare e studiare le loro risposte, variegata, ma certe molto simili tra loro.

Somiglianze

- **Base Valoriale Condivisa:** Una base valoriale condivisa è fondamentale per garantire coerenza e coesione all'interno di un team. Quando i membri del team condividono gli stessi valori fondamentali, si crea un ambiente di lavoro armonioso in cui tutti si muovono verso obiettivi comuni. Questo non solo facilita la comunicazione e la collaborazione, ma aiuta anche a superare eventuali conflitti, poiché le decisioni possono essere prese in linea con questi valori condivisi. Strategie e obiettivi chiari e condivisi sono essenziali per allineare gli sforzi del team. La condivisione degli obiettivi significa che tutti i membri del team sono consapevoli di ciò che si sta cercando di raggiungere e del ruolo che ognuno ha nel processo. La co-responsabilità implica che ogni membro si sente responsabile non solo per il proprio lavoro, ma anche per il successo complessivo del team, promuovendo così un senso di appartenenza e impegno.
- **Chiarezza degli Obiettivi e Fiducia Reciproca:** La chiarezza degli obiettivi è decisiva per garantire che tutti i membri del team abbiano una visione comune e sappiano esattamente cosa si aspettano da loro. Obiettivi chiari aiutano a evitare malintesi e assicurano che tutti lavorino nella stessa direzione. Questa chiarezza favorisce anche la misurazione del progresso e l'identificazione di eventuali aree che necessitano di miglioramento. La fiducia reciproca è un altro elemento essenziale per l'efficacia di un team. Quando i membri del team si fidano l'uno dell'altro, sono più propensi a condividere idee, a collaborare in modo aperto e a supportarsi reciprocamente. La fiducia permette anche di delegare compiti in modo più efficiente, poiché ciascun membro sa che può contare sugli altri per portare a termine il proprio lavoro.
- **Ruoli Definiti e Competenze Necessarie:** L'importanza dei ruoli chiari nel garantire un lavoro efficiente non può essere sottovalutata. Quando i ruoli e le responsabilità sono ben definiti, ogni membro del team sa esattamente quali sono i propri compiti e come si inseriscono nel quadro più ampio del progetto. Questo riduce la confusione, evita sovrapposizioni e assicura che tutte le aree del

progetto siano coperte. Essere un team con uno scopo chiaro e ruoli definiti significa anche che si possono identificare facilmente le competenze necessarie per raggiungere gli obiettivi. Ogni membro del team può quindi concentrarsi sul proprio ruolo specifico, sapendo che gli altri membri faranno lo stesso. Ciò non solo aumenta l'efficienza, ma consente anche di sfruttare al meglio le competenze individuali, migliorando la qualità complessiva del lavoro.

- **Fiducia e collaborazione:** La fiducia reciproca è essenziale. La fiducia consente ai membri di condividere idee, assumersi rischi calcolati e lavorare insieme per superare le sfide creando un clima di lavoro positivo. L'ingaggio delle persone e la propositività sono fattori distintivi di un team altamente produttivo. Creare un ambiente in cui i membri si sentono motivati, supportati e valorizzati è cruciale per mantenere elevati livelli di energia e rendimento.

Conclusioni

Dalle interviste emerge che i team altamente produttivi condividono tratti essenziali: una base valoriale comune, obiettivi chiari, ruoli definiti e fiducia reciproca. Tuttavia, ci sono differenze significative nei modi di comunicare, nel clima di lavoro, nella gestione delle competenze e nella definizione degli obiettivi. Per essere efficaci, i team devono concentrarsi non solo sulla definizione di obiettivi e ruoli, ma anche sulla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, motivante e collaborativo. Integrare stili gestionali in linea con i valori aziendali e promuovere una comunicazione aperta e il supporto reciproco possono massimizzare la produttività e il successo del team. Ogni organizzazione deve adattare queste pratiche alle proprie esigenze e alla propria cultura aziendale per ottenere risultati significativi.

2.2.9 Quando un cliente non è soddisfatto del vostro lavoro come cerchi di “riparare” la situazione?

Passiamo ora alle domande riguardanti la relazione che l'ente ha con i clienti esterni.

È interessante notare come la relazione, il contatto iniziale, l'approccio e la gestione dei progetti o della comunicazione esterna con il cliente variano da ente a ente.

Esiste un modo perfetto? Non penso, poiché, come sempre, entrano in gioco numerose variabili che modificano la situazione e la relazione stessa, come il target di clienti, il tipo di progetto e molte altre. Vediamo ora le risposte date dai responsabili.

Somiglianze e Punti in Comune

Esaminiamo prima di tutto le somiglianze tra i diversi approcci utilizzati per gestire le insoddisfazioni dei clienti.

- Un punto centrale comune è l'importanza attribuita all'ascolto attivo e alla comprensione approfondita del problema. È essenziale distinguere se l'insoddisfazione derivi da fatti oggettivi o percezioni soggettive del cliente. Il passaggio iniziale non solo aiuta a identificare la radice del problema, ma stabilisce anche una base per affrontarlo in modo mirato.
- Una volta individuato il problema, è importante indagare le aspettative iniziali del cliente e adattare il servizio di conseguenza. Questo dimostra un impegno verso la personalizzazione del servizio, rispondendo specificamente alla lamentela espressa e modificando le strategie operative per soddisfare le nuove esigenze che emergono nel corso del processo.
- Un altro aspetto condiviso è l'approccio rapido e preventivo. Qui, l'attenzione è rivolta a risolvere tempestivamente le problematiche, intervenendo prontamente per prevenire ulteriori insoddisfazioni future. Ciò può includere azioni immediate come contatti telefonici diretti o modifiche immediate al percorso del servizio per migliorare l'esperienza complessiva del cliente nel breve e lungo termine.

Queste strategie mirano non solo a risolvere efficacemente le problematiche esistenti, ma anche a creare un ambiente proattivo che rafforza la fiducia del cliente e promuove la qualità del servizio nel tempo.

Un altro aspetto condiviso tra i vari enti è l'attenzione prioritaria alle esigenze del cliente e la risposta tempestiva alle lamentele espresse. La comunicazione diretta con il cliente per risolvere i problemi è un elemento costante che consolida il legame di fiducia tra l'ente e il cliente.

Dunque, la personalizzazione del servizio emerge come un elemento chiave per mantenere elevati livelli di soddisfazione del cliente. Adattare il servizio alle specifiche esigenze e aspettative del cliente è determinante per soddisfare le sue necessità in modo efficace e duraturo.

Differenze

Esploriamo adesso le differenze nei modi in cui affrontiamo le insoddisfazioni dei clienti, a seconda della tipologia di cliente e delle situazioni specifiche che possono emergere.

- Iniziamo considerando le diverse tipologie di clienti e le relative situazioni di insoddisfazione. I giovani, ad esempio, possono essere insoddisfatti per motivi come bocciature scolastiche, mentre gli adulti spesso presentano problemi più specifici e complessi. I clienti stessi possono variare notevolmente, includendo lavoratori, aziende o individui disoccupati, ciascuno con esigenze e aspettative diverse.
- Le differenze si estendono anche alla diversificazione tra problemi riscontrati da utenti in un contesto educativo e quelli riscontrati da aziende. Mentre gli utenti in aula potrebbero affrontare sfide legate alla formazione o alla comprensione del materiale, le aziende possono essere preoccupate da questioni di qualità del servizio, prezzo o altre questioni operative specifiche. Passando alla metodologia di intervento, il processo può variare significativamente. Nei casi scolastici, potrebbe implicare un'interrogazione diretta del docente per

identificare il problema e trovare soluzioni appropriate. Per le aziende, potrebbe significare coinvolgere il responsabile delle attività o dell'area per negoziare un compromesso o una soluzione che soddisfi entrambe le parti. In entrambi i contesti, un'analisi dettagliata della lamentela è fondamentale, con attivazioni mirate basate sul tipo specifico di problema emerso, che potrebbe essere legato a questioni di prezzo, qualità del prodotto o altro.

- Infine, per quanto riguarda gli strumenti di feedback, le pratiche possono variare da questionari di valutazione della qualità alla fine di ogni attività per valutare il servizio, a monitoraggi continui e incontri periodici per raccogliere feedback e migliorare costantemente il servizio erogato.

Queste differenze non solo riflettono la complessità dei vari ambienti in cui operiamo, ma evidenziano anche l'importanza di adottare approcci flessibili e mirati per garantire la massima soddisfazione dei nostri clienti, indipendentemente dal loro profilo o dalle loro esigenze specifiche.

Conclusione

Sebbene vi siano variazioni nelle specifiche metodologie adottate dai diversi enti, emergono chiaramente alcuni temi comuni: l'importanza dell'ascolto e della comprensione delle cause dell'insoddisfazione, la personalizzazione del servizio, l'intervento rapido e preventivo, l'uso di strumenti di feedback e monitoraggio, e l'adozione di approcci strutturati basati su certificazioni di qualità. Questi elementi costituiscono le basi su cui gli enti cercano di costruire e mantenere relazioni positive con i loro clienti, garantendo al contempo un elevato livello di soddisfazione.

2.2.10 In un generale momento di crisi e mancanza di richieste da parte di clienti esterni cosa fai per aumentare la tua visibilità e far sì che aumentino le richieste di lavoro?

Un altro macro-tema di grande interesse quando si discute della produttività di un ente di formazione riguarda la gestione delle situazioni lavorative difficili, della mancanza di lavoro o delle richieste lavorative. È cruciale comprendere come gli enti affrontano queste sfide e come gestiscono le dinamiche complesse che possono emergere in questo contesto. La gestione di queste situazioni varia notevolmente tra gli enti, ed è sempre interessante studiare e analizzare le risposte degli intervistati per scoprire le strategie adottate. Alcuni enti potrebbero concentrarsi sulla diversificazione delle offerte formative per adattarsi alla domanda del mercato, mentre altri potrebbero sviluppare partenariati strategici per garantire opportunità di lavoro ai loro clienti. Inoltre, è interessante esaminare come gli enti affrontano la mancanza di richieste lavorative, ad esempio attraverso programmi di riqualificazione o supporto psicologico per affrontare le difficoltà emotive legate alla disoccupazione. La capacità di adattarsi dinamicamente alle mutevoli condizioni del mercato del lavoro è decisiva per mantenere alta la produttività e la rilevanza dell'ente di formazione nel panorama attuale.

Analisi Comparativa delle Risposte

- **Strategie di Marketing e Comunicazione:** Durante un periodo di crisi, molte organizzazioni intensificano i loro sforzi di marketing e comunicazione per aumentare la visibilità e attrarre nuovi clienti. Ad esempio, un ente ha aumentato la propria presenza sui social media, pubblicando regolarmente contenuti su LinkedIn e collaborando con una società di social media marketing. Inoltre, organizzano incontri gratuiti e webinar mirati a un gruppo selezionato di professionisti delle risorse umane, creando opportunità di networking e apprendimento.

Un approccio simile viene adottato da un altro intervistato e il suo ente, che utilizza campagne sui social media e sviluppa relazioni con i centri per l'impiego per promuovere la formazione sia ai disoccupati che agli occupati in azienda.

Anche il settimo ente si concentra su una comunicazione regolare tramite newsletter e social media, partecipando a eventi per aumentare la propria visibilità e creare nuovi contatti.

- **Innovazione e Diversificazione dell'Offerta:** Molti enti sottolineano l'importanza di innovare e diversificare la propria offerta durante i periodi di crisi. Un intervistato, ad esempio, si prepara ai rischi di mancanza di finanziamenti ampliando la propria offerta in altri settori e utilizzando strategie di cross-selling per proporre nuovi servizi ai clienti esistenti. Questo approccio proattivo aiuta a mitigare i rischi associati alla dipendenza da un'unica fonte di finanziamento.
Un altro ente evidenzia la variabilità dei propri prodotti formativi come un fattore vincente. Non si focalizzano solo su un prodotto di punta, ma diversificano l'offerta per adattarsi ai cambiamenti normativi e alle esigenze del mercato. Questa flessibilità consente loro di navigare meglio attraverso i periodi di crisi.
- **Adattamento e Innovazione Tecnologica:** Durante la pandemia di COVID-19, diversi enti hanno dimostrato la loro capacità di adattamento e innovazione tecnologica. Un ente, ad esempio, ha sviluppato una piattaforma per la formazione a distanza già nel 2019, permettendo loro di essere pronti quando la crisi ha colpito. Hanno contattato i clienti per offrire nuove soluzioni, risultando nel mese di fatturato più alto della loro storia. L'esempio di innovazione appena descritto e la creatività sviluppata durante la crisi ha permesso loro di mantenere e persino aumentare la propria base clienti.
Un approccio simile viene adottato da un intervistato, che ha ripreso rapidamente le attività sospese durante la pandemia, adattandosi alla formazione online tramite Zoom. La capacità di adattarsi rapidamente alle nuove condizioni ha permesso loro di continuare a operare efficacemente durante il periodo di crisi.
- **Limitazioni e Dipendenze:** Non tutti gli enti hanno la stessa capacità di adattarsi e innovare. Alcuni enti, ad esempio, dipendono fortemente dalle fonti di finanziamento regionali per il 90% del proprio fatturato. Questa dipendenza

limita la loro capacità di aumentare la produttività in modo indipendente, costringendoli a fare affidamento su ammortizzatori sociali come la cassa integrazione quando le richieste diminuiscono. Questo esempio mette in luce le sfide che gli enti fortemente dipendenti da finanziamenti esterni devono affrontare durante i periodi di crisi.

Conclusioni

Gli enti intervistati adottano una varietà di strategie per aumentare la visibilità e le richieste di lavoro durante i periodi di crisi. Queste strategie includono un maggiore utilizzo dei social media e della comunicazione online, l'innovazione e la diversificazione dell'offerta, l'adattamento rapido attraverso l'uso della tecnologia e, in alcuni casi, l'affrontare le limitazioni imposte dalla dipendenza da finanziamenti esterni. Mentre alcuni enti riescono a trarre vantaggio dalla crisi attraverso l'innovazione e la creatività, altri devono fare i conti con le restrizioni imposte dalle loro fonti di finanziamento, dimostrando che la capacità di adattamento è quasi ritenuta obbligatoria per la resilienza in tempi difficili. Inoltre, il networking, l'innovazione di prodotto e la preparazione al rischio emergono come strategie fondamentali che possono fare la differenza tra il successo e il fallimento durante i periodi di crisi.

2.2.11 Hai una richiesta da parte di un cliente esterno che non ti convince. Il progetto che ti hanno chiesto non ti piace, in più il cliente ha atteggiamenti che non rispettano i tuoi valori aziendali. Nel complesso la richiesta in sé è totalmente distante da te e dalla tua azienda. Cosa fai? Come ti comporti?

Ritengo che questa sia stata la domanda più interessante che ho posto e senza dubbio quella che ho preferito. Questo perché ho riscontrato, nella stragrande maggioranza delle interviste, anzi in quasi tutte, la stessa identica risposta.

Il mio stupore nel constatare l'adesione ai valori aziendali e l'importanza che questi rivestono è stato impressionante e ammirevole. Questa domanda mi ha permesso di comprendere cosa non deve mai mancare in una relazione, sia essa lavorativa o personale, affinché possa funzionare: valori di base simili, se non uguali.

Ora, esaminiamo più nel dettaglio quanto appena introdotto. Partiremo dalle risposte ricevute, per poi analizzare come e perché la condivisione di valori fondamentali si traduce in rapporti più forti e duraturi.

Analisi delle Risposte

Le interviste forniscono una panoramica dettagliata su come diverse aziende gestiscono situazioni in cui ricevono richieste da clienti esterni che non sono in linea con i loro valori aziendali o che presentano progetti che non trovano accettabili. Questa analisi mira a esaminare come le aziende affrontano tali situazioni e le strategie adottate per gestire queste discrepanze.

- **Chiarimento dei Rapporti e Chiarezza Valoriale:** Diversi partecipanti hanno sottolineato l'importanza di mantenere chiarezza e coerenza con i valori aziendali. Per esempio, molti partecipanti affermano di non prendere in carico le richieste che non sono allineate con l'azienda, sottolineando che lavorare con clienti non in sintonia valoriale potrebbe portare a risultati negativi. Questo approccio riflette una forte attenzione alla congruenza tra le azioni aziendali e i principi etici.
- **Opportunità e Mediazione:** Qualche intervistato ha indicato una propensione a considerare l'opportunità economica associata a un cliente, soprattutto se il cliente è un membro di un sistema associativo o ha un peso economico significativo. Ad esempio, un intervistato spiega che, se il cliente fosse associato al sistema associativo, considererebbe le richieste dell'azienda associata e cercherebbe di trovare un compromesso o di mediare per trovare soluzioni accettabili per entrambe le parti. Tale approccio evidenzia l'equilibrio tra i valori aziendali e le opportunità di business.

- **Credibilità Aziendale e Coerenza:** La questione della credibilità aziendale e della coerenza con la vision aziendale è considerata importantissima. Spesso, se una richiesta da parte di un cliente non corrisponde ai valori etici dell'azienda o se non ne condivide la visione, l'azienda preferisce non procedere con il progetto sottolineando l'importanza di mantenere l'integrità e la reputazione aziendale anche a costo di perdere opportunità economiche. E' infatti corretto e molto professionale tenere fede a quanto si dice, rimanendo coerente con i propri valori e le proprie idee soprattutto nelle scelte lavorative
- **Dimensione di Senso ed Etica:** Infine, altro punto focale, la "dimensione di senso" delle azioni aziendali. Questo significa che, se una collaborazione o una richiesta non si allinea con la missione etica dell'azienda, l'azienda può limitare la collaborazione alle attività strettamente necessarie o, in alcuni casi, rifiutare del tutto il progetto. Tale approccio mette in evidenza l'importanza di un'etica solida e di un'identità aziendale ben definita: le azioni aziendali devono avere un senso. Si dimostra quindi inevitabile e scontato accettare progetti che siano in linea con la propria organizzazione, sennò il valore di senso e la fiducia in ciò che si fa perderà completamente significato.

Differenze tra le Interviste

- **Approcci alla Mediazione:** Mentre alcune aziende cercano di mediare e trovare compromessi tra le richieste del cliente e i propri valori aziendali, altre sono più risolutive nel rifiutare collaborazioni che non rispettano completamente i loro principi. Questa variazione può dipendere dalla natura dell'attività, dal cliente coinvolto e dalle politiche aziendali specifiche.
- **Pesi Economici e Opportunità:** L'importanza attribuita alla dimensione economica varia da azienda ad azienda. Alcune possono essere più propense a considerare progetti che offrono opportunità economiche significative, mentre

altre mettono un maggiore peso sull'allineamento valoriale e sull'etica aziendale, anche a costo di perdere opportunità economiche.

- **Approcci Gestionali:** Le strategie specifiche per gestire le richieste dei clienti non convenzionali possono differire significativamente. Alcune aziende potrebbero adottare una politica di comunicazione aperta e negoziata con il cliente, mentre altre potrebbero optare per una politica più rigorosa di rifiuto delle richieste non conformi ai propri standard.

Conclusioni

In sintesi, mentre tutte le aziende intervistate condividono una preoccupazione per la coerenza con i valori aziendali e l'etica, le loro risposte variano in base a fattori come il contesto economico, l'importanza del cliente specifico, e la natura delle politiche aziendali. Queste differenze riflettono l'unicità di ciascuna organizzazione nel bilanciare le esigenze etiche con quelle economiche e operative, dimostrando che non esiste un approccio universale ma piuttosto una serie di strategie adattabili alle circostanze specifiche di ciascuna azienda.

2.2.12 Quando, secondo voi, scelte sbagliate interne all'organizzazione hanno influenzato il rendimento? Che scelte erano? Come le avete corrette?

L'ultima domanda della mia lista mirava a capire come i responsabili e i loro enti reagissero di fronte a un errore, uno sbaglio, e come superassero un ostacolo o correggessero una decisione sbagliata. È stato interessante osservare l'umiltà degli intervistati e il loro approccio nei confronti dell'errore: tutti commettiamo errori ma ciò che conta è correggersi e monitorare la situazione.

A mio avviso, questo rappresenta il nucleo delle interviste. La consapevolezza che l'errore è parte integrante del percorso di crescita e la volontà di affrontarlo in modo costruttivo è un aspetto fondamentale emerso dalle risposte.

Aspetti in Comune

- **Scelte sbagliate nelle persone:** Un tema prevalente in tutte le interviste è la difficoltà di fare scelte efficaci nelle persone. Questo include l'assunzione di collaboratori con lacune tecniche, scarsa integrazione nei valori aziendali, e prestazioni che non soddisfano le aspettative. Questi errori hanno spesso un impatto diretto sulla produttività e sulle relazioni con i clienti.
- **Impatto sul rendimento:** Le scelte sbagliate hanno conseguenze negative rilevanti sul rendimento aziendale. Ad esempio, possono portare alla perdita di clienti, diminuzione del fatturato, e compromissione della reputazione aziendale. Ogni intervista evidenzia come le decisioni errate influenzino non solo il singolo individuo ma anche tutto il team e, in alcuni casi, l'intera organizzazione.
- **Correzione delle scelte errate:** Le strategie per correggere le scelte sbagliate variano, ma includono comunemente la terminazione del rapporto di lavoro con la persona non idonea, il recupero dei clienti persi attraverso un miglioramento del servizio e l'implementazione di processi di selezione più rigorosi e mirati.
- **Lezione appresa:** Tutte le interviste mettono in luce l'importanza di imparare dagli errori. Ciò spesso implica una revisione dei processi di reclutamento e selezione, un miglioramento della valutazione delle competenze tecniche e soft skills, e un'attenzione più scrupolosa all'allineamento culturale e ai valori aziendali durante il processo di assunzione.

Variazioni tra le Interviste

- **Approccio alla correzione degli errori:** Mentre l'obiettivo di correggere le scelte sbagliate è comune, l'approccio specifico può differire. Alcune aziende preferiscono affrontare i problemi in modo diretto e immediato, agendo rapidamente per minimizzare gli impatti negativi. Altre optano per una strategia più graduale e inclusiva, cercando di mantenere rapporti positivi e mitigare le conseguenze negative.
- **Contesto e settore:** Le scelte sbagliate possono variare significativamente a seconda del settore e del contesto operativo dell'azienda. Ad esempio, nel settore dei servizi, un'assunzione errata può compromettere la qualità del servizio clienti, mentre nel settore tecnologico potrebbe influenzare lo sviluppo di prodotti o servizi innovativi.
- **Gestione delle crisi interne:** Alcune interviste menzionano situazioni più complesse, come conflitti interni o ambienti di lavoro tossici. In questi casi, le aziende possono adottare approcci specializzati che vanno oltre la gestione delle risorse umane standard, coinvolgendo consulenze esterne o formazione supplementare per affrontare le dinamiche complesse e migliorare il clima organizzativo.

Conclusioni

Le scelte sbagliate nelle persone rappresentano una sfida significativa per molte aziende, con impatti diretti sulle prestazioni organizzative e sulla cultura aziendale. È essenziale che le aziende imparino dagli errori passati, rivedano costantemente le loro pratiche di gestione delle risorse umane e adottino strategie proattive per mitigare i rischi associati alle decisioni di reclutamento e selezione. L'adozione di processi più efficaci e l'attenzione continua all'allineamento culturale e ai valori aziendali sono fondamentali per garantire una crescita sostenibile e una leadership forte nel mercato.

2.2.13 Domande aggiuntive fatte dagli intervistati stessi

Per mia scelta, ho deciso dalla prima intervista di lasciare al soggetto intervistato la possibilità di esprimere le proprie considerazioni personali su come si sono trovati durante l'intervista, come hanno vissuto quel momento e se per loro è stato utile o no. In seguito, ho chiesto a ciascun intervistato di consigliarmi una domanda che loro, al mio posto, avrebbero inserito. Il loro contributo e il loro spirito collaborativo sono stati molto importanti e di grande aiuto.

Di seguito, riporto brevemente le domande fornite da loro e un riassunto veloce delle risposte dei soggetti.

- **Il tema della misurabilità: il fatturato è l'unico KPI che ci dà un ritorno sul risultato o ce ne sono anche altri? e se sì, quali?**

Il tema della misurabilità nelle interviste a responsabili di enti di formazione evidenzia che il fatturato non è l'unico KPI (Key Performance Indicator) rilevante per valutare il successo di un'attività formativa.

Ecco un riassunto delle risposte fornite:

Diversificazione dei KPI: Oltre al fatturato, vengono considerati importanti il tasso di avvio di attività formative, il numero minimo di partecipanti e la numerosità delle attività formative. Questi indicatori aiutano a comprendere se un'attività formativa è performante.

Efficienza aziendale: Il buon andamento di un'azienda non è legato solo al fatturato, ma anche a margine e liquidità. Anche aziende con fatturato basso possono funzionare bene se organizzate correttamente. Indicatori rilevanti includono la soddisfazione del cliente e il clima interno dell'azienda.

Clientela e valore medio per cliente: Misurare il numero di clienti nuovi e stabili, il valore medio per cliente e la suddivisione per prodotti permette di comprendere meglio l'andamento e il potenziale di crescita di un'azienda.

Progettualità e sviluppo: Anche in anni in cui il fatturato cala, lo sviluppo di nuove idee e progetti è un indicatore importante del potenziale futuro.

Marginalità ed efficienza: L'attenzione viene posta sulla marginalità e sull'efficienza piuttosto che sul fatturato puro.

Soddisfazione dei dipendenti e relazioni con i clienti: Indicatori qualitativi come la soddisfazione dei dipendenti, il riconoscimento economico e la parità di genere sono cruciali. La relazione duratura con i clienti, prevenendo le loro esigenze, è fondamentale per instaurare fiducia e spirito di squadra.

È possibile quindi concludere che, mentre il fatturato è un indicatore diretto e tangibile, ci sono molti altri KPI (key performance indicator) che forniscono una visione più completa e dettagliata della performance e della sostenibilità di un ente di formazione. Non sempre un'azienda che ha un fatturato elevato è un'azienda di successo che ha al proprio interno collaboratori felici, soddisfatti e motivati. Questo si può evincere dalle risposte ricevute e dagli altri numerosi indici che sono stati individuati e considerati fondamentali per tenere traccia e valutare l'andamento di una organizzazione.

- **Come valuti la qualità del lavoro e della tua attività?**

Le diverse risposte evidenziano differenze nella valutazione del proprio lavoro da parte dei responsabili. Un'attività, un compito, un progetto viene ritenuto ben fatto in modo differente.

Di seguito i punti centrali:

Risultati del team e raggiungimento degli obiettivi: Un responsabile valuta la qualità del proprio lavoro attraverso gli obiettivi raggiunti dal team e il modo in cui vengono raggiunti gli obiettivi. La soddisfazione delle persone non è vista come un indicatore diretto, ma piuttosto come una conseguenza del raggiungimento degli obiettivi. In alcuni casi, i questionari di valutazione che

venivano utilizzati per valutare il grado di soddisfazione sono stati sostituiti con interviste dirette da parte dei tutor.

Soddisfazione del cliente e degli stakeholder: La qualità del lavoro è misurata attraverso la soddisfazione dei clienti e degli stakeholder. Il ritorno di immagine e il feedback ricevuto sono indicatori chiave.

Feedback dalle persone: La qualità del lavoro viene valutata dal ritorno che le persone forniscono, che può essere sia diretto che indiretto.

Obiettivi dell'organizzazione: La qualità del lavoro è misurata in base agli obiettivi dell'organizzazione. Se l'organizzazione raggiunge i suoi obiettivi, anche il responsabile ritiene di aver fatto un buon lavoro. È decisivo considerare la qualità delle persone che lavorano nell'organizzazione e il fatto che queste possano cambiare nel tempo.

Riscontri oggettivi: La valutazione si basa su dati oggettivi e riscontri concreti ottenuti dalle persone coinvolte. La qualità del lavoro dipende quindi da numerosi fattori, come si può evincere dalle risposte date dai partecipanti. È comunque considerato un aspetto chiave ricevere un riscontro, che sia il feedback dato dai partecipanti o dai corsisti stessi o il feedback ricevuto dai docenti, o dai progettisti o da clienti esterni. In generale avere una informazione di ritorno è sempre utile per capire cosa è andato bene e cosa invece può e deve essere migliorato.

- **Quali sono le leve formative che potrebbero essere usate per stimolare l'engagement delle persone?**

Formazione esperienziale: Utilizzare esperienze pratiche e coinvolgenti per aumentare l'engagement. Questo tipo di formazione stimola l'interesse e la partecipazione attiva.

Formazione diversificata e motivante: Non esiste una risposta unica. Ad esempio, un corso di public speaking può essere molto motivante e divertente anche per chi non parlerà mai in pubblico. Questo tipo di formazione, sebbene non trasmetta competenze tecniche specifiche, può aumentare l'engagement. È strategico e intelligente bilanciare momenti di formazione tecnica con momenti di formazione più creativa e motivazionale.

Stimolare idee e relazioni: Tutta la formazione può stimolare l'engagement delle persone poiché promuove nuove idee e dinamiche di gruppo. Il team building, ad esempio, è molto efficace nel creare relazioni e trovare motivazione nel lavorare insieme. La formazione, in generale, aiuta le persone ad aprire gli occhi e vedere nuove prospettive.

Comunicare il valore della formazione: È cruciale che gli utenti percepiscano la formazione come qualcosa di qualitativo e significativo. L'ente di formazione deve far capire agli utenti che il lavoro svolto è fatto con passione e convinzione. Creare una dimensione di senso attorno alla formazione è decisivo per evitare che venga percepita come un obbligo.

- **Come fai ad individuare le tue opportunità esterne e le tue strategie? da che punto parti? Quali contenuti sviluppi e che mercato è di riferimento? Che linee strategiche ti dai e come fai a dartele?**

Le risposte date sono elencate e spiegate brevemente di seguito:

Scouting giornaliero dei bandi: Il mercato di riferimento sono le persone che frequentano i corsi di formazione. L'ente effettua uno scouting giornaliero dei bandi e decide a quali partecipare. Tale processo è essenziale per adattare l'offerta formativa alle opportunità di finanziamento disponibili.

Strategie basate sui bandi e sull'utilità politica: Le strategie sono strettamente legate ai bandi di finanziamento disponibili. L'ente valuta l'attinenza dei bandi alle proprie tematiche e alle esigenze politiche e sociali del momento. Bandi non

in linea con le tematiche dell'ente non vengono presi in considerazione. Una strategia chiave è concentrarsi su fasce di popolazione più fragili, offrendo formazione e sostegno specifici per, per esempio, disoccupati di età compresa tra i 35 e i 50 anni, persone in situazioni di svantaggio, monofamiliari, monoreddito e donne.

Normative e regolamenti specifici: Le strategie formative sono costruite anche in base alla normativa sulla sicurezza, normative sui posti di lavoro, regolamenti per patentini abilitanti e finanziamenti della Regione e fondi interprofessionali. La conoscenza e l'applicazione di queste normative influenzano la costruzione dell'offerta formativa e delle strategie dell'ente.

Anche qui è possibile notare una diversità sia nel mercato di riferimento degli enti in questione, sia delle strategie adottate per attrarre clienti. In particolare, ho riscontrato diversità soprattutto tra enti accreditati e non accreditati poiché guidati e organizzati secondo regole e normative molto diverse. Nello specifico, gli enti di formazione accreditati, dovendo sottostare a bandi regionali, devono obbligatoriamente rispettare e attenersi a regole imposte, tra cui anche eventualmente il target di clienti e di conseguenza il mercato a cui fare riferimento.

- **EFFICIENZA: Hai un sistema di valutazione dei carichi di lavoro pro-capite per valutare l'efficienza?**

Le risposte riportano quanto segue:

Assenza di un sistema formale: Alcuni responsabili indicano di non avere un sistema di valutazione dei carichi di lavoro pro-capite.

“Soluzioni caserecce”: Uno dei responsabili ha creato un file Excel per monitorare e inserire le attività, al fine di capire quanto effettivamente si lavora, indipendentemente dalla rendicontazione. Tuttavia, riconosce che questa è una soluzione rudimentale e sottolinea la necessità di avere un controllo di gestione più strutturato per monitorare i carichi di lavoro.

C'è una consapevolezza della necessità di valutare l'efficienza e i carichi di lavoro pro-capite, ma attualmente, gli strumenti utilizzati sono limitati o inesistenti. C'è un desiderio di implementare sistemi più avanzati e strutturati per una migliore gestione e monitoraggio dell'efficienza lavorativa.

- **Quanto la dimensione di senso è presente nei tuoi collaboratori e nel tuo ente? dimensione di senso inteso come il valore di quello che fai.**

Questa domanda è stata fatta solo durante l'ultima intervista. L'intervistato ha così risposto:

Presenza della dimensione di senso nei collaboratori: Un responsabile esprime la speranza che la dimensione di senso, intesa come il valore del lavoro svolto, sia presente in gran parte dei suoi collaboratori, anche se ammette che non è al 100%.

Presenza della dimensione di senso nell'organizzazione: Lo stesso responsabile afferma che non tutte le aree dell'organizzazione condividono la stessa dimensione di senso che caratterizza il suo team. Ci sono differenze nel modo in cui diverse aree percepiscono e attribuiscono valore al proprio lavoro. La dimensione di senso è percepita come importante e presente in parte tra i collaboratori, ma non è uniformemente distribuita in tutta l'organizzazione. Alcune aree dell'ente possono non condividere lo stesso livello di consapevolezza e valore attribuito al lavoro svolto.

2.3 Conclusioni e Riflessioni

Il materiale raccolto dalle interviste è notevole e variegato, offrendo una visione preziosa delle organizzazioni e della loro gestione interna ed esterna. Il contatto diretto con i responsabili ha dimostrato che ogni organizzazione è unica e adotta strategie diverse in base alle proprie esigenze e contesti. Non esiste un approccio standard alla gestione aziendale; ogni ente adotta pratiche specifiche.

I macro-temi emersi sono numerosi e, sebbene ci siano ulteriori aspetti da analizzare, ho selezionato quelli che considero i più rilevanti per la gestione e organizzazione aziendale, con un focus sulle risorse umane e il loro sviluppo. La centralità delle risorse umane è alla base del successo e della sostenibilità delle organizzazioni e sottolinea l'importanza di strategie mirate al loro coinvolgimento.

Le interviste hanno arricchito questo elaborato con informazioni concrete e insights significativi, offrendo una panoramica utile a chi studia questi temi. La varietà delle esperienze ha permesso di identificare trend comuni e best practices, come un ambiente di lavoro inclusivo, una comunicazione trasparente e l'adozione di tecnologie innovative. La capacità di adattamento e la flessibilità organizzativa sono essenziali per affrontare le sfide del mercato moderno.

Le interviste hanno fornito un quadro dettagliato delle dinamiche interne ed esterne degli enti di formazione, evidenziando che la gestione delle risorse umane è il fulcro di una strategia aziendale vincente. La diversità delle strategie adottate dimostra che non esiste una soluzione universale, ma piuttosto un insieme di pratiche adattabili ai diversi contesti.

CAPITOLO 3

3. ESISTE UNA GESTIONE PERFETTA? RIFLESSIONI E CONSIDERAZIONI FINALI

3.1 Cosa è venuto fuori dalle interviste?

I contenuti emersi dalle interviste sono stati numerosi, vari ed estremamente interessanti per comprendere come la gestione aziendale cambi da ente a ente. Ogni organizzazione si distingue per le persone che vi lavorano. Queste infatti prendono decisioni diverse, guidate da valori differenti, idee, norme e convenzioni specifiche che nascono e crescono in ambienti particolari e che, di conseguenza, vengono influenzati da variabili interne ed esterne specifiche.

Una delle osservazioni più rilevanti riguarda il fatto che, sebbene ogni ente di formazione abbia le proprie peculiarità, esistono anche dei fattori comuni che possono essere identificati. Tra questi, la centralità della leadership e la capacità di adattamento sono emersi come elementi cruciali. I responsabili intervistati hanno sottolineato l'importanza di una leadership forte e assertiva, capace di motivare il team e di guidare l'organizzazione attraverso le sfide quotidiane. Allo stesso tempo, la flessibilità e la capacità di adattarsi a nuovi scenari e cambiamenti esterni sono state evidenziate come caratteristiche fondamentali per il successo e la resilienza delle loro strutture.

Un altro tema ricorrente è stato il ruolo della comunicazione interna ed esterna. Tutti gli intervistati hanno concordato sull'importanza di una comunicazione chiara e trasparente, che non solo facilita il flusso di informazioni all'interno dell'organizzazione, ma contribuisce anche a costruire fiducia e coesione tra i membri del team. In termini di comunicazione esterna, molti hanno enfatizzato l'importanza di mantenere relazioni solide e trasparenti con gli stakeholder, inclusi i partecipanti ai corsi e le istituzioni partner.

Gli aspetti più profondi e intangibili che ho percepito conducendo le varie interviste sono stati la volontà di raccontarsi e la voglia di dare continuità. Spesso, alla

conclusione di queste discussioni informali e piacevoli, mi è stato detto che l'ora trascorsa è stata non solo formativa, ma ha anche stimolato una profonda riflessione interiore. Diversi intervistati hanno descritto queste interviste come un'opportunità per riflettere su sé stessi e sulla propria organizzazione, spesso definendole come un momento di crescita personale e professionale.

Questo processo di auto-riflessione ha portato molti a riconoscere l'importanza di conoscere sé stessi e la propria organizzazione, evidenziando come spesso temi fondamentali vengano dati per scontati. Le interviste hanno messo in luce come aspetti quali la missione, la visione e i valori aziendali rappresentino il motore di un ente di formazione. La consapevolezza di questi elementi non solo rafforza l'identità organizzativa, ma offre anche una guida per affrontare sfide future.

Un altro punto di riflessione emerso riguarda l'importanza della formazione continua e dello sviluppo professionale. I responsabili hanno evidenziato come il contesto in cui operano richieda un costante aggiornamento delle competenze e delle conoscenze. La formazione non è vista solo come un obbligo, ma come un'opportunità per crescere e migliorare continuamente. Questo atteggiamento si riflette non solo nei programmi offerti ai clienti esterni, ma anche nelle pratiche interne rivolte ai docenti e allo staff. Infine, è emerso chiaramente che la cultura organizzativa gioca un ruolo fondamentale nel determinare il successo di un ente di formazione. La creazione di un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e collaborativo è stata indicata come una priorità da tutti gli intervistati. Questa cultura non solo promuove il benessere dei dipendenti, ma si riflette anche nella qualità dell'offerta formativa e nella soddisfazione degli studenti.

Le interviste hanno rivelato una ricchezza di informazioni e di spunti di riflessione che sono fondamentali per comprendere le dinamiche interne ed esterne degli enti di formazione. Ogni organizzazione è unica, ma ci sono temi comuni che emergono e che possono offrire preziose indicazioni per migliorare la gestione e promuovere il successo a lungo termine. La consapevolezza di sé e della propria missione, la comunicazione efficace, la leadership forte e la cultura organizzativa positiva sono solo alcuni degli elementi che si sono rivelati cruciali attraverso queste interviste.

3.2 Gli elementi di primaria importanza dentro le organizzazioni

Tutti i temi di cui ho parlato sono stati scelti con cura perché considerati importanti e degni di un'analisi approfondita. Infatti, nessun dettaglio è stato trascurato o messo in secondo piano. Ho selezionato le domande e i punti da esplorare per evitare che l'intervista diventasse troppo lunga e pesante anche se le tematiche rilevanti e da analizzare potrebbero sicuramente toccare anche altri punti.

Passiamo ora ad esaminare i contenuti emersi, cercando di comprendere quali aspetti siano considerati unanimemente rilevanti all'interno delle organizzazioni. Non esiste una formula perfetta per una gestione ottimale, tuttavia, sono emerse delle linee guida che, se seguite, possono portare a risultati positivi nelle pratiche operative.

3.2.1 Comunicare efficacemente

Una comunicazione inefficace, assente o malata porta inevitabilmente a danni e ripercussioni negative in qualsiasi ambiente, lavorativo e non. Riconoscere l'importanza del comunicare con l'altro può essere considerato come il primo passo per una migliore interazione.

La comunicazione è essenziale per il funzionamento di qualsiasi organizzazione, perché permette di coordinare le attività, risolvere conflitti e prendere decisioni informate.

(Drucker, P. F. (2008).

Viene infatti riconosciuto da sempre quanto la comunicazione sia un pilastro, un elemento fondante e da non trascurare e con piacere ho notato il riconoscimento della sua importanza in tutte le interviste condotte. Certo è che praticarla in modo efficace e dedicarci del tempo può spesso essere ritenuto difficile e di conseguenza non sempre viene effettivamente fatto.

Ritengo che, soprattutto in tempi moderni, veloci e in continuo cambiamento, iniziare a instaurare mezzi di comunicazione tecnologici possa essere di grande aiuto, soprattutto lavorando in ambienti sempre più eterogenei e diversificati. Adattarsi ai cambiamenti che avvengono nel mondo è vitale per far crescere le organizzazioni e le persone al loro interno, rimanendo quindi al passo con i tempi.

Metodi di comunicazione come Slack, Teams o altre piattaforme emerse dalle interviste sono, secondo il mio punto di vista, mezzi rapidi e veloci per comunicare in modo efficace.

Ovviamente, non è da trascurare una comunicazione diretta, faccia a faccia, proprio perché il contatto umano e la vicinanza sono, e rimarranno sempre, aspetti non trascurabili e importanti. Mehrabian e collaboratori (1972) riportano che la comunicazione faccia a faccia è essenziale per la comprensione del significato completo di un messaggio, poiché include elementi verbali e non verbali che influenzano l'interpretazione.

Ecco perché ritengo assolutamente necessario adottare un approccio misto che veda strumenti innovativi e tecnologici affiancarsi a quelli più tradizionali. I secondi, infatti, hanno caratteristiche che i primi non possono sostituire, e in più, la maggiore comprensione che può dare un contatto ravvicinato, grazie a segnali e comportamenti non verbali, può permettere una maggiore comprensione ed è sicuramente ritenuta più adatta in specifiche situazioni piuttosto che in altre.

3.2.2 Le ricompense

“La mancanza di apprezzamento è psicologicamente estenuante e studi dimostrano che il riconoscimento migliora la salute poiché le persone sperimentano meno stress.”

(Anderson, V., 2018). Partendo da questa citazione di Anderson (2018) si apre adesso il tema delle ricompense e della loro importanza, soprattutto da un punto di vista psicologico.

Anche su questo tema ho trovato un generale accordo sulla loro importanza, ma diverse erano le ricompense che ogni azienda attribuiva ai suoi collaboratori, sia estrinseche che intrinseche.

Ritengo corretto sottolineare come l'importanza che una persona attribuisce a una ricompensa dipenda, a mio parere, da un fattore che non può essere trascurato, ovvero l'appartenenza generazionale.

Infatti, è facile pensare come i membri della Generazione Z, le nuove generazioni, prediligano ricompense come una flessibilità oraria, la possibilità di avere lo smart

working, una maggiore autonomia. Questi giovani lavoratori cercano un equilibrio tra vita privata e lavoro, così come opportunità per lo sviluppo personale e professionale. D'altra parte, ricompense più tangibili e concrete, come aumenti salariali, bonus e benefit aziendali, potrebbero essere più apprezzate da altre generazioni come la Generazione X o i Millennials. Per questi gruppi, la sicurezza finanziaria e le ricompense monetarie possono essere viste come più importanti, riflettendo le loro esigenze e priorità in diverse fasi della vita.

Trovo che, a mio parere, la migliore ricompensa in ambiente lavorativo sia quella che influenza maggiormente la motivazione e l'engagement, l'impegno riposto in ciò che si fa, la fiducia e i gesti di riconoscimento. Sentirsi capaci, valorizzati e apprezzati sono elementi fondamentali. Le manifestazioni di fiducia sono uno strumento potentissimo e, se utilizzate correttamente e non viste come una minaccia, possono davvero generare grandi prestazioni.

3.2.3 Capacità, competenze e abilità umane

“L'engagement dei dipendenti, definito come l'impegno emotivo e intellettuale verso l'organizzazione, è cruciale per migliorare le prestazioni lavorative e i risultati organizzativi. I dipendenti coinvolti non sono solo più produttivi, ma mostrano anche livelli più elevati di creatività e innovazione. Essi contribuiscono in modo significativo a una cultura del posto di lavoro positiva e al successo complessivo dell'organizzazione.” (*Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., 2002*).

In ambito lavorativo, i responsabili si aspettano dai propri collaboratori una serie di qualità e comportamenti fondamentali che possono determinare il successo di un team e di un'organizzazione.

Tra gli aspetti più salienti e imprescindibili abbiamo l'impegno, il rispetto e la passione.

- **Impegno:** Un collaboratore impegnato dimostra dedizione e serietà nel proprio lavoro. Questo significa non solo completare i compiti assegnati con precisione, ma anche essere proattivo nel risolvere problemi e nel cercare opportunità di miglioramento. L'impegno, a volte, potrebbe implicare anche una disponibilità a

lavorare oltre le ore standard quando necessario, per garantire che i progetti siano completati in tempo e con gli standard richiesti.

- **Rispetto:** Il rispetto è alla base di un ambiente di lavoro sano e produttivo. Ciò include il rispetto per le idee e le opinioni degli altri, per il loro tempo e per le loro competenze. Un collaboratore rispettoso contribuisce a costruire un clima di fiducia e collaborazione, fondamentale per il buon funzionamento di un team. Il rispetto reciproco aiuta anche a evitare conflitti e a mantenere una comunicazione chiara e costruttiva.
- **Passione:** La passione per il proprio lavoro è uno dei motivi principali che spingono un collaboratore a eccellere. Chi ama ciò che fa è più incline a dedicare tempo ed energie extra, a cercare soluzioni innovative e a superare le sfide con entusiasmo. La passione infonde un livello di qualità e di cura che non può essere raggiunto solo con la mera esecuzione dei compiti. La dedizione emotiva e l'entusiasmo si riflettono direttamente nella qualità del prodotto o del servizio finale, influenzando positivamente i risultati e la soddisfazione dei clienti.

Lavorare con persone che si sentono coinvolte e appassionate fa una differenza significativa rispetto a lavorare con individui demotivati o disinteressati. I collaboratori ingaggiati tendono a essere più produttivi, creativi e orientati al risultato. Questo si traduce in un impatto positivo non solo sulla qualità del lavoro, ma anche sul morale del team e sulla cultura aziendale complessiva. In contrasto, lavorare con persone demotivate può portare a esiti mediocri, ad un ambiente di lavoro meno collaborativo e più malsano e ad una mancanza di innovazione.

3.2.4 I conflitti

Dopo aver sottolineato più volte che i conflitti sono inevitabili, dalle interviste è emerso chiaramente che la loro gestione è risolutiva. Affrontare i conflitti, piuttosto che evitarli,

è la strategia più consigliata. Tuttavia, non esiste una procedura rigida e universalmente applicabile per gestire i conflitti, poiché questi sono altamente personali e variano notevolmente da caso a caso. I conflitti dipendono dalle persone coinvolte, dalla natura dei problemi in questione e da altre variabili che rendono impossibile adottare un approccio standard per tutti i casi.

È essenziale, quindi, comprendere la causa specifica del conflitto. I conflitti possono essere di natura interna, legati ai dinamismi e alle relazioni all'interno dell'ambiente lavorativo, oppure esterna, influenzati da fattori esterni all'organizzazione. Identificare correttamente l'origine del conflitto è basilare per poter agire in modo appropriato e mirato.

Un aspetto chiave emerso dalle interviste è il concetto di mediazione. La mediazione implica il coinvolgimento di una terza parte neutrale, spesso un responsabile o un facilitatore esterno, che non prende parte al conflitto ma lavora per facilitare il dialogo tra le parti coinvolte. Questo mediatore ha il compito di garantire che il confronto avvenga in modo costruttivo e imparziale, aiutando le parti a esprimere le loro posizioni e a trovare un terreno comune.

Il mediatore, grazie alla sua neutralità, è in grado di facilitare il processo di risoluzione del conflitto, permettendo a ciascuna parte di esprimere le proprie preoccupazioni e di cercare soluzioni condivise. Questa figura non solo aiuta a mantenere la comunicazione aperta e rispettosa, ma contribuisce anche a prevenire che il conflitto degeneri ulteriormente.

Nel contesto lavorativo, il conflitto è un fenomeno complesso che emerge quando i membri di un'organizzazione hanno differenze di opinioni, interessi o obiettivi, e queste divergenze influenzano il loro modo di collaborare. Piuttosto che essere semplicemente una fonte di tensione, il conflitto lavorativo può fungere da catalizzatore per il miglioramento e l'innovazione. “Quando gestito in modo strategico, il conflitto può stimolare un confronto costruttivo, portare alla rivalutazione delle pratiche aziendali e favorire una maggiore coesione e creatività all'interno del team. In tal modo, il conflitto diventa una risorsa per esplorare e risolvere problemi in modi nuovi e più efficaci, contribuendo al progresso e al successo dell'organizzazione” (*Rahim, M. A., 2017*).

3.2.5 La delega

Delegare in modo efficace è essenziale per migliorare l'efficienza organizzativa e promuovere lo sviluppo delle competenze dei dipendenti. Tuttavia, una delega inefficace, senza adeguato supporto e supervisione, può portare a insuccessi e frustrazioni. “È essenziale che i manager bilancino attentamente il controllo e l'autonomia, fornendo chiari orientamenti e supporto, permettendo al contempo ai dipendenti di sperimentare e sviluppare soluzioni proprie.” (Yukl, G., 2010)

Delegare è un aspetto teoricamente sempre presente in una organizzazione specialmente quando vi lavorano più persone necessario per facilitare il lavoro, distribuire i compiti e garantire che nessuno sia sovraccarico, mentre altri restino senza incarichi.

Tuttavia, è essenziale che la delega venga effettuata correttamente, poiché una gestione inadeguata può causare problemi significativi.

Sono d'accordo con quanto emerso dalle interviste, che sottolineano come la delega debba basarsi primariamente sulle competenze. È importante assegnare un compito a una persona che possiede le capacità e le conoscenze necessarie per completare la mansione in modo efficace. Affidare, per esempio, un incarico che richiede precisione a una persona disordinata o con competenze diverse può portare a risultati insoddisfacenti.

Inoltre, considero strategica la revisione e l'affiancamento, soprattutto quando un compito viene attribuito a qualcuno per la prima volta. Monitorare, fornire supporto e controllare sono aspetti cruciali per colui che delega. Affidare un compito senza alcun tipo di supervisione e sperare che venga eseguito correttamente è poco realistico e poco professionale.

Trovare un equilibrio tra il monitoraggio e la concessione di autonomia è un punto chiave. Colui che delega deve stabilire linee guida chiare e poi dare spazio alla persona per sperimentare e prendere iniziative, senza temere di essere troppo oppressivo.

L'ideale è fornire indicazioni precise e responsabilità, permettendo al collaboratore di lavorare con libertà e di sviluppare le proprie soluzioni, mantenendo un supporto adeguato e tempestivo.

3.2.6 Il feedback

"Il feedback è il dono più prezioso che possiamo dare. Non è solo un'opportunità per migliorare, ma una forma di investimento nel successo e nella crescita reciproca."

Blanchard, K., & Johnson, S. (1982).

Per me il feedback rappresenta un dono, una possibilità e una guida preziosa. Può essere paragonato ad un navigatore che ci orienta: ci riporta sulla strada giusta quando ci stiamo smarrendo e ci incoraggia a proseguire quando stiamo andando bene. Tutti i tipi di feedback sono importanti purché siano costruttivi, oggettivi e non valutativi, altrimenti si inizia a parlare di critica.

Esiste una differenza fondamentale tra feedback e critica. La critica è personale, rivolta alla persona, e tende ad essere valutativa e indiretta, spesso comunicata attraverso terze parti esterne. Al contrario, il feedback è diretto e, se fornito in modo appropriato, può avere effetti positivi e costruttivi.

Le strutture che non praticano la cuffeedback rischiano di trovarsi in difficoltà, poiché i membri del team possono sentirsi trascurati e demotivati.

Il momento e il modo in cui il feedback viene dato variano a seconda della situazione. Può essere fornito ad hoc in specifiche circostanze, regolarmente e cadenzato, o programmato in modo sistematico.

La chiave comunque è che il feedback deve essere pertinente e tempestivo per essere davvero efficace.

3.2.7 Monitorare le performance individuali

"Il monitoraggio regolare delle performance individuali è cruciale per il successo organizzativo, poiché permette di identificare tempestivamente aree di miglioramento e di offrire supporto mirato. Incontri periodici tra responsabili e collaboratori non solo garantiscono un allineamento continuo agli obiettivi aziendali, ma favoriscono anche l'engagement e la motivazione, migliorando così le prestazioni complessive." (*Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. 2015*).

Il monitoraggio consente di avere una visione complessiva delle attività aziendali, ma quando viene personalizzato, permette una verifica dettagliata a livello individuale. La metodologia per valutare le performance e le prestazioni varia, come emerso anche dalle interviste. Ritengo indispensabile avere un monitoraggio regolare, effettuato cadenzatamente, per garantire che si stia procedendo verso l'obiettivo giusto. Incontri individuali tra il responsabile e i collaboratori, svolti a intervalli regolari, sono essenziali per garantire efficienza e motivazione, oltre a offrire supporto e affiancamento. Questi incontri permettono di valutare i progressi, affrontare eventuali difficoltà e mantenere un elevato livello di coinvolgimento e prestazioni.

3.2.8 Gli obiettivi personalizzati e il metodo OKR

Stabilire degli obiettivi è indispensabile nel proprio lavoro, poiché aiuta a fissare mete, trovare un senso in ciò che si fa e a mantenere la motivazione. Per questo motivo, il tema degli obiettivi personalizzati è di grande valore e così è emerso anche nelle interviste. In particolare, è decisivo monitorare gli obiettivi e verificare se e come stiamo procedendo nella giusta direzione, quella che ci porta al completamento e al raggiungimento del nostro obiettivo.

Ritengo interessante riportare un metodo che considero innovativo e intelligente, mostratomi da un mio collaboratore, che permette di monitorare e controllare i progressi dei propri lavori.

Il metodo OKR (Objectives and Key Results) è un sistema di gestione degli obiettivi usato da molte organizzazioni per allineare gli sforzi e garantire che tutti i membri di un team lavorino verso obiettivi comuni. È stato inventato da Andy Grove, uno dei fondatori di Intel, negli anni '70. Questo metodo è stato originariamente sviluppato proprio da Intel e poi adottato da aziende come Google, che ne ha fatto un pilastro della sua cultura organizzativa. Il metodo OKR aiuta le aziende a definire e raggiungere i propri obiettivi in modo strutturato. Gli Objectives rappresentano ciò che si vuole raggiungere e devono essere chiari, ambiziosi e ispiratori. I Key Results sono metriche specifiche e misurabili che indicano il progresso verso l'obiettivo.

Le caratteristiche principali degli OKR includono la trasparenza, poiché sono visibili a tutti in azienda, e l'allineamento, favorendo la coerenza tra obiettivi individuali, di team

e aziendali. Gli obiettivi sono ambiziosi per stimolare innovazione e crescita, e gli OKR vengono rivisti trimestralmente o annualmente per rispondere rapidamente ai cambiamenti.

Il processo di implementazione prevede la definizione di obiettivi aziendali, la creazione di risultati chiave misurabili, la comunicazione degli OKR a tutti i livelli dell'organizzazione, e un monitoraggio costante per valutare i progressi.

I vantaggi includono chiarezza, misurabilità, allineamento e motivazione. Tuttavia, le sfide riguardano la corretta definizione degli obiettivi, il monitoraggio regolare e l'adozione di una cultura aziendale che favorisca trasparenza e collaborazione.

3.2.9 Innovazione e creatività

"L'innovazione e la creatività sono fattori critici per il successo e la competitività di un'organizzazione nel contesto odierno. Promuovere un ambiente che incoraggi la generazione di nuove idee e l'adozione di tecnologie avanzate è essenziale per mantenere l'interesse e il coinvolgimento dei partecipanti nei processi formativi. L'uso di piattaforme interattive basate sull'intelligenza artificiale, ad esempio, offre esperienze di apprendimento uniche che stimolano l'interesse e la partecipazione." (*Amabile, T. M., & Kramer, S. J., 2011*).

Nel contesto odierno, due concetti sono diventati fondamentali e non possono essere trascurati: l'innovazione e la creatività. Essere innovativi è un punto di forza importante, specialmente nell'ambito della formazione. Proporre idee nuove, diverse e stimolanti gioca a favore di chi desidera rimanere competitivo e rilevante.

Per questo motivo, è essenziale stimolare la creatività e dedicare momenti alla riflessione e al confronto, come i brainstorming, per generare nuove idee. Adattarsi ai cambiamenti esterni e alle realtà lavorative richiede un impegno costante nel proporre soluzioni innovative e aggiornate. L'adozione di prodotti e metodi innovativi non è solo una scelta strategica, ma una necessità per restare al passo con i tempi.

In questo contesto, l'importanza dell'intelligenza artificiale e delle nuove tecnologie emerge chiaramente. Questi strumenti sono considerati stimolanti e attrattivi per i clienti esterni, contribuendo a un maggiore coinvolgimento e partecipazione durante i corsi di

formazione. Utilizzare tecnologie innovative nella formazione non solo rende l'esperienza più interessante, ma aumenta anche l'engagement dei partecipanti. Un esempio significativo di come la tecnologia possa arricchire la formazione è l'uso di piattaforme interattive basate sull'intelligenza artificiale. Sono diverse le piattaforme che offrono esperienze formative uniche permettendo di rinforzare le conoscenze apprese attraverso interazioni con avatar artificiali. Queste piattaforme di rinforzo post-aula non solo introducono elementi innovativi, ma offrono anche esperienze coinvolgenti, contribuendo a mantenere l'interesse e la partecipazione dei corsisti attiva e presente.

Non possiamo trascurare l'importanza di progredire al passo con i tempi e con le evoluzioni esterne. Investire in soluzioni formative innovative e tecnologiche è essenziale per garantire un'esperienza formativa di alta qualità e rilevante nel mondo odierno.

Per alimentare e mantenere viva la creatività all'interno di un'organizzazione, è utile adottare diverse strategie. Organizzare riunioni e momenti di confronto tra i membri del team è determinante, poiché queste sessioni di brainstorming e discussione aperta permettono di esplorare diverse prospettive e generare nuove idee e soluzioni creative. Incoraggiare la lettura e l'apprendimento continuo è un'altra strategia efficace. La lettura di libri, articoli e studi pertinenti arricchisce la conoscenza e può fornire nuove intuizioni e ispirazione. Partecipare a seminari, fiere e congressi a livello nazionale e internazionale offre ulteriori opportunità per entrare in contatto con esperti del settore, scoprire le ultime tendenze e raccogliere idee innovative da applicare all'interno dell'organizzazione.

Esplorare il diverso e il nuovo è essenziale per stimolare la creatività. Interagire con realtà diverse, sia a livello culturale che professionale, aiuta a vedere le cose da angolazioni nuove e a generare idee innovative. Infine, è intelligente dedicare tempo alla ricerca e all'analisi, riservando spazi per attività che favoriscano lo scambio di suggerimenti e pratiche interessanti. Questi momenti di riflessione e confronto possono portare alla scoperta e all'implementazione di idee innovative.

3.2.10 Essere team

Forsyth, D. R (2018) definisce un gruppo come un insieme di persone che interagiscono tra loro, condividono obiettivi comuni e si influenzano reciprocamente. In ambito organizzativo e sociale, i gruppi possono assumere diverse forme e dimensioni, ma sono caratterizzati da una struttura sociale in cui i membri collaborano per raggiungere risultati condivisi, sviluppare relazioni interpersonali e risolvere problemi comuni.

Un gruppo funziona bene quando è caratterizzato da diversi fattori chiave che ne favoriscono l'efficacia e la coesione. Dalle interviste condotte, sono emersi alcuni elementi comuni che sono fondamentali per il successo di un gruppo.

In primo luogo, la presenza di ruoli ben definiti è essenziale. Ogni membro del gruppo deve comprendere chiaramente il proprio ruolo e le proprie responsabilità, il che contribuisce a una distribuzione equilibrata del lavoro e a una maggiore efficienza operativa. La chiarezza dei ruoli evita confusione e sovrapposizioni di compiti, permettendo a ciascun individuo di concentrarsi sulle proprie aree di competenza.

Un secondo fattore basilare è la condivisione di un obiettivo comune. Quando tutti i membri del gruppo sono allineati verso lo stesso obiettivo, si crea una direzione chiara e un senso di scopo condiviso. Questo allineamento aiuta a mantenere la motivazione alta e a dirigere gli sforzi collettivi verso il raggiungimento degli obiettivi desiderati.

La base valoriale condivisa è un altro aspetto fondamentale. Un gruppo che condivide valori e principi fondamentali è in grado di costruire una forte coesione interna e un ambiente di lavoro armonioso. La missione comune e i valori condivisi promuovono un senso di appartenenza e impegno reciproco.

La fiducia reciproca tra i membri del gruppo è essenziale per il buon funzionamento. Quando i membri si fidano gli uni degli altri, sono più propensi a collaborare apertamente, a condividere informazioni e a supportarsi a vicenda. La fiducia facilita una comunicazione sincera e riduce le tensioni e i conflitti.

Infine, la volontà di cooperare e aiutarsi reciprocamente è essenziale. Un gruppo che valorizza la cooperazione e l'assistenza reciproca tende a superare più facilmente le sfide e a raggiungere i propri obiettivi. La disponibilità a lavorare insieme e a sostenersi vicendevolmente contribuisce a creare un ambiente di lavoro positivo e produttivo.

3.2.11 Il rapporto con il cliente insoddisfatto

Per gli enti di formazione, il rapporto con il cliente è decisivo. I contatti e le relazioni con gli esterni sono all'ordine del giorno, e offrire un prodotto e un servizio di qualità è l'obiettivo principale. Ma cosa succede quando questo non avviene?

Se un cliente non è soddisfatto, è probabile che ci sia stata un'incomprensione sugli obiettivi e i bisogni da soddisfare. Per tale motivo, un'insoddisfazione non dovrebbe mai verificarsi se la fase iniziale è chiara e ben definita. Nel seguente caso, ritorna il tema della comunicazione inefficace. Un approccio frettoloso, superficiale e incompleto con il cliente porterà inevitabilmente a un servizio scadente.

Tuttavia, sbagliare è umano, e non sempre si può ottenere un feedback positivo. In questi casi, per salvare la situazione, è importante dimostrare dispiacere e, soprattutto, interesse per risolvere il problema con un approccio rapido, sincero e attento. È necessario cercare di non perdere il cliente e mantenere la sua fiducia, dimostrando impegno per riparare al meglio la situazione.

Comprendere il tipo di problema o lamentela e agire di conseguenza è un'operazione necessaria da compiere nelle organizzazioni. Se l'insoddisfazione deriva dalla percezione che il docente sia incompetente o incapace, è necessario prendere provvedimenti nei suoi confronti e, se del caso, sostituirlo con un altro docente per i futuri corsi. Se il corso è stato ritenuto noioso e poco formativo, è utile discutere con il cliente per capire cosa avrebbe preferito. Far sentire il cliente compreso e ascoltato è essenziale.

Un efficace approccio alla gestione del cliente insoddisfatto inizia con l'ascolto attivo delle sue lamentele senza interromperlo, dimostrando empatia e comprensione per la sua frustrazione. Riconoscere il problema e chiedere scusa per l'inconveniente aiuta a rassicurare il cliente che il suo feedback è preso sul serio. Offrire soluzioni pratiche e rapide, come un rimborso, uno sconto o la possibilità di ripetere il corso, può contribuire a risolvere immediatamente il problema.

Dopo aver proposto una soluzione bisogna seguire l'evoluzione del caso per assicurarsi che il cliente sia soddisfatto delle misure adottate. Utilizzare il feedback ricevuto per migliorare continuamente i servizi offerti è essenziale; analizzare le cause dell'insoddisfazione e implementare cambiamenti per prevenire future occorrenze.

Assicurarsi che tutto il personale sia adeguatamente formato per gestire situazioni di insoddisfazione del cliente promuove una cultura di attenzione e rispetto. Gestire efficacemente le lamentele e trasformare un'esperienza negativa in una positiva può rafforzare la fiducia del cliente e la reputazione dell'ente di formazione, portando a relazioni più durature e soddisfacenti.

Johnson e collaboratori (2017) hanno individuato delle strategie per affrontare e provare a gestire l'insoddisfazione dei clienti quali: l'ascolto attivo, l'empatia e la prontezza nell'offrire soluzioni.

Johnson & Clark (2017) dicono che la capacità di riconoscere i problemi e di agire rapidamente per risolverli può trasformare un'esperienza negativa in un'opportunità per rafforzare la relazione con il cliente.

Basilare il tema della fiducia e il ruolo che gioca nel mantenimento dei clienti che diventano fidelizzati e "storici". Morgan e Hunt (1994) parlano di fiducia in questo modo:

"La fiducia gioca un ruolo cruciale nel mantenimento dei clienti, specialmente nei settori in cui il servizio è altamente personalizzato, come la formazione. Quando i clienti percepiscono che un'organizzazione è impegnata a risolvere i loro problemi e a migliorare costantemente la qualità del servizio, sono più propensi a rimanere fedeli nonostante eventuali esperienze negative iniziali." (*Morgan & Hunt, 1994*).

3.2.12 I periodi di crisi

"Una crisi lavorativa è una situazione in cui un individuo o un'organizzazione affronta difficoltà significative nel mantenere le normali operazioni lavorative a causa di fattori interni o esterni. Questi possono includere cambiamenti economici, ristrutturazioni organizzative, conflitti interni o stress lavorativo." (*Greenberg & Baron, 2008*).

Affrontare periodi di crisi è inevitabile per qualsiasi organizzazione. Le crisi possono essere causate da una varietà di fattori, sia interni che esterni all'organizzazione, e vengono vissute diversamente a seconda della struttura e delle caratteristiche di ciascuna realtà aziendale. Le scelte e le decisioni variano in base alle variabili interne che influenzano ogni singola organizzazione.

Esiste un metodo infallibile per affrontare una crisi? Se così fosse, tutte le organizzazioni si comporterebbero allo stesso modo. Tuttavia, dalle interviste che ho condotto, è emerso che ogni ente ha una propria strategia o un proprio "salvante" da utilizzare nei momenti di difficoltà.

Molte aziende, dove possibile, cercano di aumentare la propria visibilità durante le crisi, e questa, a mio parere, è un'ottima strategia. Aumentare la visibilità può essere realizzato attraverso diverse iniziative come l'invio di newsletter, l'organizzazione di webinar, seminari o eventi, l'esposizione a nuovi clienti, la partecipazione a conferenze e la presentazione del proprio lavoro. Buttarsi in situazioni nuove e uscire dalla propria comfort zone è decisivo, specialmente in questi momenti. Non bisogna avere paura della crisi o di osare in generale. Solo così si può tentare di non abbattersi completamente in periodi di scarsità.

Un'altra idea efficace è puntare sull'innovazione. Un esempio significativo è quello di un ente che, durante il periodo del COVID-19, ha investito in corsi online e ha stimolato l'innovazione. Invece di vedere la pandemia come un momento di crisi, sono riusciti a sfruttarla al meglio per attrarre nuovi clienti e generare nuove opportunità di lavoro creativo.

È ancora una volta interessante notare che non tutti gli enti di formazione operano allo stesso modo. C'è una grande distinzione tra enti finanziati e non finanziati. Gli enti finanziati spesso devono sottostare a bandi regionali, e la presenza o l'assenza di lavoro dipende spesso da questi bandi. In questi casi, la strategia migliore è adattarsi e cercare di sopravvivere, magari cambiando il target di riferimento. Se un settore è in crisi, provano a erogare corsi per un altro settore. Questa è la logica che seguono per adattarsi alle nuove condizioni.

In definitiva, la capacità di adattamento alle situazioni e la resilienza sono fondamentali nei momenti in cui manca il lavoro. Sfruttare efficacemente questi periodi come opportunità di crescita e innovazione può essere difficile, ma rappresenta un consiglio utile e stimolante da seguire. La capacità di resistere e di adattarsi alle sfide è ciò che distingue le organizzazioni che riescono a superare le crisi da quelle che ne vengono sopraffatte.

"Le crisi possono fungere da catalizzatore per il cambiamento organizzativo positivo. Le aziende che vedono le crisi come opportunità per rinnovarsi e ristrutturarsi spesso emergono più forti e competitive." (*Pearson & Clair, 1998*).

3.2.13 Disaccordo e distanza tra ente e cliente

Può capitare, in contesti lavorativi, ricevere progetti o richieste da parte di clienti che non rispecchiano i valori dell'azienda stessa. Questo può accadere per diverse ragioni, ma principalmente a causa di una distanza rispetto ai principi e agli ideali che l'ente incarna.

Quindi, cosa fare se si riceve una richiesta distante dai propri valori? Come emerso, mi trovo in accordo nel dire che la scelta migliore è non accettare l'offerta. L'allineamento valoriale è la base per la riuscita di un progetto o di qualsiasi relazione umana. Sentirsi affini, simili e con gli stessi valori permette di entrare in contatto più profondamente con l'altro e, di conseguenza, in ambito lavorativo, di erogare un servizio o un prodotto migliore.

“Lavorare senza attribuire senso a ciò che si fa e ritenersi distanti da ciò che si sta facendo, intuitivamente, non porta a nulla di buono. La ricerca supporta questa idea: secondo un articolo pubblicato su *Journal of Business Ethics* nel 2013, l'allineamento tra i valori personali dei dipendenti e quelli aziendali è cruciale per il benessere e la produttività lavorativa.” (*Michaelson et al., 2013*).

Ciò è particolarmente vero per gli enti di formazione e per tutto ciò che riguarda i servizi alla persona. Come è possibile, infatti, erogare efficacemente un corso su temi in cui non si crede o che non si condividono? È improbabile che i corsisti possano migliorare sotto questo punto di vista se chi eroga il corso non è autenticamente coinvolto. L'onestà è essenziale, così come il coraggio di rifiutare un lavoro.

Rifiutare una proposta per mantenere la coerenza con i propri valori e idee non solo rinforza l'integrità personale, ma conferisce anche credibilità all'azienda. Secondo uno studio pubblicato su *Harvard Business Review*, le aziende che operano in coerenza con i propri valori e mission hanno maggiori probabilità di costruire una reputazione positiva e duratura nel tempo. L'allineamento tra i valori aziendali e le azioni quotidiane non

solo migliora la percezione del pubblico, ma attrae e mantiene anche talenti che condividono gli stessi principi. Questo allineamento è essenziale per creare un ambiente lavorativo positivo e fidelizzare i dipendenti, aumentando così la reputazione aziendale nel lungo periodo (*McLellan, L., How to attract and keep top talent. Harvard Business Review., 2022*)

Possiamo quindi dire che il coraggio di dire no a proposte non allineate con i propri valori è fondamentale non solo per mantenere l'integrità personale e aziendale, ma anche per garantire la qualità e l'efficacia del lavoro svolto. La coerenza valoriale è, quindi, un elemento chiave per il successo a lungo termine sia per gli individui che per le organizzazioni.

3.2.14 Le scelte sbagliate: quali sono le più comuni e come si correggono

Sbagliare è umano, e fortunatamente accade. Abbiamo già discusso dell'importanza e della cultura dell'errore e di quanto questo non sia da punire o recriminare, ma anzi da accettare e affrontare. L'errore, infatti, rappresenta un'opportunità di apprendimento e crescita sia per gli individui che per le loro imprese.

Dalle interviste condotte, emerge chiaramente che l'errore deve essere monitorato e corretto tempestivamente per evitare conseguenze e danni a livello organizzativo.

Sebbene la prevenzione rimanga la strategia migliore, è inevitabile che gli errori accadano, e in tali casi è risolutivo intervenire rapidamente per risolverli.

Uno degli errori più comuni riscontrati riguarda la selezione del personale. La fase di selezione è estremamente delicata e le scelte sbagliate possono facilmente verificarsi, portando all'assunzione di persone che, in seguito, si rivelano inadatte. Gli intervistati suggeriscono che, in tali circostanze, la soluzione migliore sia concludere il contratto di lavoro e fare uscire la persona dall'organizzazione. Accettare che non tutti siano adatti a un determinato ruolo è un pensiero da sviluppare, e accontentarsi non è una strategia vincente.

Per evitare errori nella selezione del personale, è importante prestare particolare attenzione a questa fase, implementando un processo più rigoroso e strutturato. Ad esempio, aumentare il numero di fasi del processo di selezione può aiutare a valutare

meglio i candidati. Ad esempio, prevedere più colloqui, test di competenza e simulazioni di situazioni lavorative reali. L'utilizzo di test psicometrici può fornire informazioni dettagliate sulle attitudini e le competenze dei candidati, andando oltre le apparenze della prima impressione. Inoltre, i colloqui basati su comportamenti passati possono rivelare come i candidati abbiano affrontato situazioni simili in passato, offrendo un quadro più chiaro delle loro capacità. Raccogliere feedback da precedenti datori di lavoro e colleghi può fornire ulteriori elementi di valutazione.

La letteratura scientifica supporta l'importanza di un approccio strutturato nella gestione degli errori e nella selezione del personale. Ad esempio, un articolo di Edmondson (1999) pubblicato in *Administrative Science Quarterly* discute l'importanza di una cultura organizzativa che accetta e gestisce gli errori come opportunità di apprendimento. Inoltre, un articolo di Pulakos et al. (2015) su *Personnel Psychology* sottolinea l'efficacia dei metodi di selezione basati su prove pratiche e comportamentali rispetto ai metodi tradizionali. Utilizzare e fare ricorso a test, questionari di valutazione della personalità correlata al lavoro o simulazioni, in basket o prove pratiche potrebbe dare una valutazione più precisa e accurata del candidato.

3.3 Il ruolo delle persone e il loro valore

Se consideriamo attentamente tutti gli elementi che abbiamo analizzato e discusso, emerge un concetto insopprimibile: tutto ruota intorno alle persone. Le risorse umane sono il vero capitale di ogni azienda, organizzazione o ente, indipendentemente dalle sue dimensioni. È chiaro che il valore e il successo di qualsiasi realtà dipendono in gran parte dalla qualità e dal coinvolgimento delle persone che ne fanno parte. Senza il contributo, l'impegno e la creatività dei singoli individui, anche le migliori strategie e risorse materiali perdono significato. Pertanto, riconoscere e valorizzare il capitale umano non è solo un atto di giustizia, ma una necessità per garantire crescita e prosperità duratura.

Il termine "Risorse Umane"

Il termine "risorse umane" riflette un'evoluzione significativa nella gestione del personale. Negli anni '60 e '70, con l'emergere di teorie innovative come la Resource-Based View (RBV) le persone hanno cominciato a essere considerate non più semplicemente come fattori produttivi, ma come risorse strategiche fondamentali all'interno delle organizzazioni. Questo cambiamento di paradigma ha portato all'adozione del termine "risorse umane" per sottolineare il loro ruolo cruciale come asset strategici.

Le persone sono, infatti, risorse preziose che devono occupare un posto di primaria importanza nelle aziende. Attorno a loro ruotano tutti i processi aziendali, dalla delega e attribuzione di responsabilità alle interazioni e rapporti con i clienti. Il benessere e la soddisfazione dei dipendenti sono quindi essenziali. La mancanza di motivazione e l'insoddisfazione lavorativa possono portare a cali significativi della produttività, a un clima lavorativo negativo, a conflitti interni ed esterni e alla perdita di clienti.

Studi recenti dimostrano chiaramente come la demotivazione influisca negativamente su diversi aspetti della performance aziendale. Le ricerche indicano che la demotivazione può causare seri problemi, influenzando negativamente il rendimento da un punto di vista produttivo e la qualità del lavoro.

Di seguito sono riportati in maniera estremamente sintetica alcuni studi che esplorano questo tema e illustrano gli effetti della demotivazione in ambito lavorativo.

- **Demotivazione e Produttività: Kuchinke, K. P. (1999)**, nel suo studio "Motivation and Organizational Development: Theory and Practice", esplora come la mancanza di motivazione possa portare a una riduzione significativa della produttività e dell'efficienza. I dipendenti demotivati tendono a essere meno coinvolti e a mostrare un calo delle prestazioni, influenzando negativamente l'intera organizzazione.
- **Impatto sul Morale e sul Clima Organizzativo: Herzberg, F. (2003)**, nella sua ricerca "One More Time: How Do You Motivate Employees?", discute

come la demotivazione possa influenzare negativamente il morale dei dipendenti. Un ambiente di lavoro in cui i dipendenti sono demotivati tende ad avere un clima negativo, con conseguente aumento dei conflitti interpersonali e diminuzione della collaborazione.

- **Assenteismo e Turnover: Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011)**, nel loro articolo "Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications", esaminano come la demotivazione possa portare a un aumento dell'assenteismo e del turnover. I dipendenti demotivati sono più propensi a cercare altre opportunità di lavoro, aumentando i costi di reclutamento e formazione per l'azienda.
- **Creatività e Innovazione: Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011)**, nel loro studio "The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work", sottolineano come la demotivazione possa soffocare la creatività e l'innovazione. I dipendenti motivati sono più propensi a proporre nuove idee e soluzioni, mentre la demotivazione può portare a un ambiente di stagnazione e mancanza di innovazione.
- **Soddisfazione del Cliente: Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002)**, nel loro articolo "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", dimostrano che la demotivazione dei dipendenti può portare a una diminuzione della soddisfazione del cliente. Dipendenti demotivati tendono a offrire un servizio meno efficiente e meno cortese, il che può danneggiare la reputazione e la fidelizzazione dei clienti.

Nonostante il riconoscimento universale del valore delle persone per un'organizzazione, è comune osservare che questo aspetto venga trascurato. Questo paradosso può essere attribuito a diversi fattori legati alla società contemporanea e alla cultura organizzativa prevalente. La società odierna è caratterizzata da un ritmo frenetico che promuove la competizione e la ricerca della perfezione. Questo ambiente competitivo spinge le

persone a concentrarsi principalmente su risultati immediati e performance a breve termine, spesso a discapito del benessere e della motivazione dei dipendenti. In tale contesto, la pressione per ottenere esiti rapidi può portare a ignorare aspetti cruciali come la soddisfazione del personale, che è fondamentale per una produzione efficiente e di alta qualità. La cultura della “hustle”, che enfatizza il lavoro incessante e la produttività costante, ha guadagnato terreno negli ultimi decenni grazie alla tecnologia digitale. Questo fenomeno crea un ambiente dove i dipendenti si sentono costretti a lavorare oltre l'orario normale, sacrificando il tempo personale e il riposo. Gli studi hanno dimostrato che questa cultura può portare a stress cronico e burnout, condizioni che compromettono il benessere fisico e mentale.

Per contrastare questi effetti negativi, è opportuno e doveroso sviluppare empatia e capacità di ascolto attivo. Questi elementi favoriscono una comunicazione autentica e costruttiva, contribuendo a un ambiente di lavoro positivo. Le ricompense e il feedback devono essere pensati per valorizzare i risultati e promuovere la crescita professionale, evitando critiche personali e mantenendo un clima motivante.

È altrettanto importante costruire una cultura di fiducia reciproca, dove i collaboratori si sentano rispettati e supportati. Questa reciprocità contribuisce a creare un ambiente di lavoro collaborativo e stimolante, migliorando l'efficacia e la soddisfazione complessiva del team.

In conclusione, promuovere un ambiente basato sull'empatia e sulla valorizzazione dei contributi individuali non solo migliora il clima lavorativo, ma favorisce anche il successo a lungo termine dell'organizzazione.

CONCLUSIONI

Portare avanti questo progetto di tesi è stato stimolante e coinvolgente. Ho avuto il piacere di trattare uno dei temi che, durante i miei studi universitari, ho sempre ritenuto di maggior interesse e per il quale mi vedo impegnata in una professione futura: il benessere umano nei contesti di lavoro.

La parte delle interviste è stata impegnativa ma soddisfacente. Avere la possibilità di intervistare vari responsabili e conoscere da vicino i loro enti è stata una grande opportunità che ho cercato di sfruttare al meglio. L'obiettivo della mia tesi, un'analisi qualitativa dei dati raccolti tramite le interviste, è stato quello di esaminare come sono organizzati internamente gli enti di formazione oggi, cosa li accomuna e cosa li distingue.

Riconoscere che su macro-temi c'è molta affinità di pensiero e scelte decisionali simili è stato interessante e fonte di riflessione, poiché mi ha permesso di capire che c'è accordo su temi fondamentali dal punto di vista lavorativo. Allo stesso tempo, notare la diversità di opinioni e di scelte su altri aspetti ha ulteriormente stimolato la mia curiosità di comprendere in base a cosa cambiasse l'opinione e perché. Questa variazione dipende a parer mio dalle persone stesse, dalle politiche di gestione e dalla struttura dell'ente.

Si può arrivare alla conclusione che non esistono formule magiche per gestire perfettamente un ente, ma sicuramente ci sono dei pilastri che non possono e non devono essere trascurati. Per future ricerche e sviluppi, sarebbe interessante condurre studi quantitativi per ottenere dati concreti su come le scelte e le pratiche aziendali influenzano l'andamento di un ente e la soddisfazione dei dipendenti.

Un caloroso e sentito grazie a tutte le persone intervistate, che mi hanno permesso di scrivere il mio elaborato finale e di arricchirlo il più possibile grazie alle loro informazioni preziose. Credendo profondamente nel loro lavoro, hanno infuso fiducia nella mia tesi. È stato un lavoro che mi è piaciuto condurre, trascrivere e raccontare.

BIBLIOGRAFIA

(* Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.

Amah, E., & Baridam, P. (2012). *Adaptability and organizational effectiveness: A study of the Nigerian banking industry*.

(* Anderson, V. (2018). *Employee Motivation Strategies: Improving Employee Performance and Well-being*. New York, NY: Random House.

(* Anthony, U. P. (1965). *Planning and Control Systems*. Cambridge: Harvard.

(* Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *The One Minute Manager*. William Morrow and Company.

Butera, F. (2017, May-June). *La ricerca-intervento sull'organizzazione: Rivoluzionare modelli e metodi*.

Cequera, V., & Nuñez, G. (2011). *The productivity from a human perspective: Dimensions and factors*.

Chakravorty, S. S. (2009). *Six Sigma programs: An implementation model*.

Comito, V. (2010, June 29). *L'impresa che non c'è più: il caso Olivetti*.

(* Drucker, P. F. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY: HarperCollins.

(* Edmondson, A. C. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

(* Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2013). *Organizational Climate and Culture*.

Fontalvo, T., & Collaboratori. (2017). *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni e i cambiamenti organizzativi*.

(* Forsyth, D. R. (2018). *Group Dynamics* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.

(* Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. Pearson, Hoboken, 269-274.

(* Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.

(* Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

(* Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.

(* Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96.

Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*.

Inail. (2017). *Conoscere il rischio: Ergonomia/Fattore umano tipologie di struttura organizzativa*.

Jia, M. (2022). Analysis on the internationalization strategy of Samsung Group. *Accounting and Corporate Management*, 4(1-5).

(* Johnson, M. D., & Clark, B. H. (2017). Service recovery and customer loyalty: The role of perceived justice. *Journal of Service Research*, 19(4), 411-427.

(* Kuchinke, K. P. (1999). Motivation and organizational development: Theory and practice. *Human Resource Development Quarterly*, 10(2), 185-209.

- (*) Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 285-302.
- Landier, A. (1991). L'eccellenza e la qualità nel pensiero manageriale. In *Riflessioni sulla gestione e qualità* (pp. 123-145).
- (*) McLellan, L. (2022). How to attract and keep top talent. *Harvard Business Review*.
- (*) Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal Communication*. Chicago, IL: Aldine-Atherton.
- (*) Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2013). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90.
- (*) Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Olivetti, A. (1950). La società industriale e il futuro dell'umanità. *Rivista di Sociologia*, 15(3). X
- (*) Palad, J. B. (2022). Strategies for improving organizational efficiency, productivity, and performance through technology adoption.
- (*) Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–75.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. X

- (*) Pulakos, E. D., Hanson, R. M., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Personnel Psychology*, 68(2), 435-476.
- (*) Rahim, M. A. (2017). *Managing Conflict in Organizations* (4th ed.). Routledge.
- (*) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson.
- (*) Satya S. Chakravorty. (2009). *Six Sigma programs: An implementation model*.
- Schneider, B., & Ehrhart, M. G. (2013). *Organizational Climate and Culture*.
- Thaler, R., & Sunstein, C. R. (2008, April 8). *NUDGE: La spinta gentile*.
- (*) Toma, S.-G., & Naruo, S. (2017). Total quality management and business excellence: The best practices at Toyota Motor Corporation. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(45), 566-580.
- Weber, M. (1922). *Economia e società*.
- Wakamatsu, Y. (2013). *Hitozukuri e Monozukuri. Saper fare azienda secondo il Toyota Production System*.
- (*) Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson.
- (*) = opera non direttamente consultata