



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Dipartimento di Filosofia,
Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata -
FISPPA**

**Corso di laurea in MANAGEMENT DEI SERVIZI
EDUCATIVI E FORMAZIONE CONTINUA –
LM57**

Tesi di laurea Magistrale

**I processi comunicativi all'interno dei
contesti aziendali.**

*Percezione dei lavoratori di un'azienda ligure sui
metodi di facilitazione comunicativa.*

**Communication processes within corporate
contexts.**

*Workers' perceptions of communication facilitation
methods in a Ligurian company.*

Relatrice:
Prof.ssa Concetta Tino

Laureando:
Riccardo Filippone
Matricola:
2016804

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	5
Capitolo I.....	8
La comunicazione.....	8
1.1 <i>La comunicazione e il suo sviluppo nella storia</i>	8
1.2 <i>Il processo di comunicazione</i>	13
1.2.1 <i>Modalità comunicative: i Linguaggi comunicativi</i>	16
1.3 <i>Quando è efficace la comunicazione</i>	20
1.3.1 <i>L’Ethos, Il Logos ed Il Pathos</i>	23
1.4 <i>La comunicazione d’impresa oggi</i>	25
1.4.1 <i>La Comunicazione Organizzativa</i>	28
1.4.2 <i>Le funzioni della comunicazione interna</i>	31
Capitolo II	35
La Facilitazione Aziendale.....	35
2.1 <i>Cosa sono i conflitti</i>	35
2.1.1 <i>I conflitti “caldi” e “freddi” e il modello di escalation a nove stadi secondo Glasl</i>	37
2.1.2 <i>I conflitti nelle organizzazioni</i>	41
2.2 <i>Cos’è la Facilitazione Aziendale</i>	45
2.2.1 <i>Chi è facilitatore aziendale</i>	47
2.3 <i>Tattiche e strategie di facilitazione</i>	52
2.3.1 <i>La negoziazione</i>	56
2.3.2 <i>Il ruolo della comunicazione</i>	59
2.3.3 <i>La Facilitazione aziendale come motore di cambiamento organizzativo</i>	61
Capitolo III.....	64
Creazione dello strumento d’indagine: l’intervista.....	64
3.1 <i>Il contesto organizzativo: presentazione dell’azienda</i>	64
3.1.1 <i>La Mission della società</i>	65
3.1.2 <i>La domanda di Ricerca</i>	65
3.1.3 <i>I partecipanti</i>	66
3.2 <i>Metodologia: lo studio di caso</i>	68
3.2.1 <i>L’analisi qualitativa dei dati</i>	70
3.3 <i>L’intervista: una tecnica di rilevazione</i>	77
3.3.1 <i>La struttura dell’intervista</i>	81
Capitolo IV.....	86
Analisi dei dati e interpretazione dei risultati dell’indagine.....	86
4.1 <i>Conduzione dell’intervista</i>	86

4.1.1	<i>Partecipanti</i>	86
4.1.2	<i>Analisi dei dati raccolti</i>	87
4.2	<i>Interpretazione dei dati</i>	89
4.2.1	<i>L'organizzazione e la struttura aziendale</i>	89
4.2.2	<i>Il clima e la cultura aziendale</i>	91
4.2.3	<i>I processi e le operazioni</i>	92
4.2.4	<i>La gestione della comunicazione interna</i>	94
4.2.5	<i>Percezione degli intervistati sui processi di facilitazione interna</i>	96
CONCLUSIONE		99
BIBLIOGRAFIA		103

INTRODUZIONE

In un contesto dinamico, competitivo ed evolutivo, come quello del mondo aziendale, la comunicazione riveste un ruolo di fondamentale importanza, fungendo da catalizzatore per il successo e la prosperità di un'organizzazione.

Un processo comunicativo efficace è il fondamento su cui si costruisce una cultura aziendale coesa e inclusiva, in grado di valorizzare le competenze individuali e collettive, nonché di facilitare l'innovazione e l'adattamento alle mutevoli dinamiche del mercato.

Con la presente tesi si propone di indagare, approfonditamente, i processi comunicativi all'interno del contesto aziendale di una società Ligure e di esplorare come metodi di facilitazione possano essere implementati al fine di migliorare la qualità e l'efficacia della comunicazione organizzativa. La facilitazione aziendale rappresenta un insieme di metodologie, tecniche e strategie volte a promuovere un dialogo costruttivo, la condivisione di idee e l'allineamento degli obiettivi tra i membri della stessa società.

L'obiettivo primario di questa ricerca sarà quello di analizzare, tramite la letteratura, le sfide e le barriere che possono ostacolare una comunicazione interna efficace, le cui criticità generano tensioni e conflitti, alimentati da incomprensioni e bassa qualità comunicativa. Questi ultimi, infatti, rappresentano una sfida significativa per le organizzazioni moderne, influenzando direttamente il clima organizzativo e la produttività complessiva. In un panorama lavorativo in continua evoluzione, comprenderne le cause e identificare strategie efficaci per gestirli diventa cruciale per promuovere un ambiente di lavoro armonioso e collaborativo.

Protagonista del processo di implementazione di queste strategie di miglioramento, sarà la facilitazione aziendale, tema sempre più diffuso e presente nelle realtà aziendali di oggi, il quale ha radici profonde nella psicologia sociale e nell'organizzazione del lavoro. Sarà interessante esplorare come tramite questo concetto si possano adottare pratiche utili ad incentivare la partecipazione attiva di tutti i membri dell'azienda, e di come questi, a loro volta, percepiscano questo intervento e sostegno. Tramite le prospettive teoriche e i modelli concettuali più rilevanti, sarà quindi possibile individuare strategie e pratiche innovative per superare le barriere e

promuovere una comunicazione interna più efficace, coerente con gli obiettivi e la missione dell'azienda.

La società presa in esame da questa ricerca, denominata Gruppo Alta Formazione, offre servizi di formazione e sviluppo professionale rivolti a diverse categorie di lavoratori, imprenditori e professionisti desiderosi di acquisire nuove competenze e rimanere al passo con le sfide del mercato del lavoro in continua evoluzione.

Nel primo capitolo verrà approfondita l'importanza della comunicazione aziendale nell'attuale panorama economico globale, analizzando l'impatto di quest'ultima nelle dinamiche aziendali di un contesto sempre più interconnesso. Attraverso l'analisi di modelli teorici e casi studio, si intenderà identificare le sfide e le opportunità che le aziende devono affrontare nella realtà di una concorrenza sempre più intensa a livello globale (Pastore & Vernuccio, 2016).

Nel secondo capitolo, si esplorerà il concetto di facilitazione aziendale e il suo ruolo nella promozione dell'efficienza operativa e produttiva all'interno di un'organizzazione. Attraverso un'analisi approfondita della letteratura scientifica, verranno esaminati gli impatti della facilitazione nella creazione di un ambiente di comunicazione agevole ed efficace tra dipendenti, fornitori e clienti. Saranno approfonditi, inoltre, gli interventi strategici e le pratiche efficaci che costituiscono le basi di questa metodologia (De Sario, 2015).

Il terzo capitolo si focalizzerà sull'utilizzo dell'intervista semi strutturata come strumento fondamentale per la raccolta e l'analisi di dati qualitativi, approfondendo la sua rilevanza nella comprensione dei punti di vista dei partecipanti, evidenziando prospettive chiave che forniscono contesti significativi alla ricerca (Pitrone, 2009).

Attraverso lo studio di caso, il quarto capitolo cercherà di fornire una visione completa e approfondita dei processi lavorativi che stanno alla base della società, raccontati dal punto di vista dei lavoratori. Sulla base dei risultati dei dati raccolti, sarà possibile delineare i vari scenari che caratterizzano il contesto lavorativo che, grazie all'integrazione dei modelli concettuali e delle prospettive teoriche presenti nella letteratura scientifica, forniranno una panoramica approfondita sulla qualità dell'ambiente di lavoro e della sua comunicazione interna (Di Franco, 2001).

In conclusione, tramite la costruzione di questo framework esperienziale si evinceranno le principali criticità e implementazioni necessarie volte al

miglioramento della comunicazione interna, analizzando approcci che riguardino la promozione di una cultura comunicativa aperta e inclusiva e la creazione di spazi di discussione strutturati. Con l'identificazione delle sfide, delle best practice e delle opportunità di miglioramento relative alla comunicazione aziendale, ascoltando il parere di ogni intervistato, verrà fornita una visione delle strategie efficaci per promuovere una comunicazione interna più efficace e centrata sulle esigenze specifiche dell'organizzazione.

Grazie all'identificazione dei fattori che influenzano la comunicazione, compresi i processi decisionali, le dinamiche di gruppo e l'interazione tra i diversi livelli gerarchici all'interno dell'organizzazione, questa tesi mira a fornire alla società in questione e ad altre organizzazioni, uno spunto prezioso per sviluppare approcci innovativi alla gestione dei conflitti interni, promuovendo processi di comunicazione efficaci e un ambiente di lavoro armonioso, in grado di valorizzare le competenze individuali e collettive, favorendo la crescita e il successo dell'azienda.

Capitolo I

La comunicazione

1.1 La comunicazione e il suo sviluppo nella storia

Fin dai tempi antichi, l'abilità di comunicare degli esseri umani, fu uno degli aspetti più distintivi che li differenziò dalle altre specie animali. Essi, evolvendosi nel tempo, svilupparono sistemi di linguaggio complessi e universali, in grado di conferire significato alle cose e far sì che i propri simili potessero comprendere il mondo che li circondava.

La storia della comunicazione può essere suddivisa in quattro importanti periodi storici, ognuno dei quali è caratterizzato da uno specifico ambiente e processo comunicativo innovativo che non si sostituisce mai ai precedenti, ma anzi li integra.

Questi possono riassumersi in:

- *Comunicazione orale:*

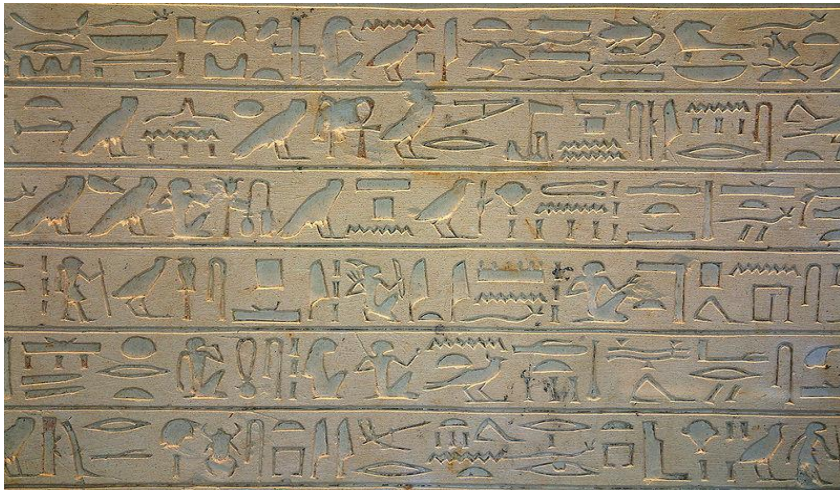


(De Saussure, 1916, pp.27)

Questa fu la prima forma di comunicazione tra gli esseri umani. Grazie alla capacità di usare la parola, gli uomini e le donne furono in grado di fornire informazioni utili per la sopravvivenza e il benessere della comunità, affinando tecniche e abitudini che portarono prosperità alla specie (Graesser et al., 2010). La comunicazione orale fu anche fondamentale per la nascita della tradizione, come dimostrano gli studi di Havelock (1963) e Ong (1982), che evidenziano il ruolo della cultura orale nella trasmissione delle storie e delle informazioni utili alle generazioni future. Per facilitare la

memorizzazione delle nozioni, si rese necessario ricorrere a diverse tecniche come la liturgia religiosa, i racconti e la poesia, strumenti capaci di rendere più memorabili e coinvolgenti i racconti e fornire una cornice sacra per la conservazione e la diffusione di fede spirituale e cultura (Finnegan, 1988).

- **Comunicazione scritta:**



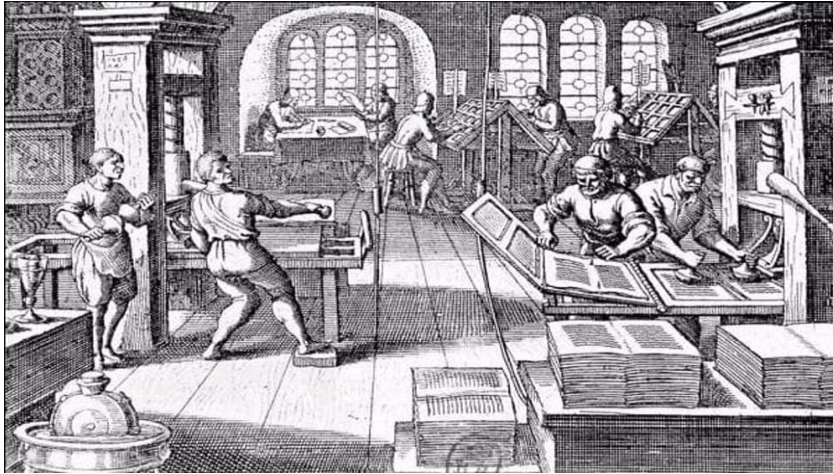
(Stele di Minnakht, Blanchard, 2004)

Con l'avvento della comunicazione scritta, l'uomo ha introdotto il primo "strumento di comunicazione impersonale" tra i propri mezzi di comunicazione. La scrittura ha segnato il passaggio dalla Preistoria alla Storia, offrendo un valido mezzo per la conservazione e la trasmissione delle notizie nel tempo. L'importanza della scrittura nell'evoluzione della comunicazione umana è stata ampiamente discussa in letteratura scientifica (Goody, 1986), in quanto ha permesso la creazione di storie e racconti che sono stati incisi su tavolette di argilla o pergamene. Le informazioni sono state trascritte a mano da pochi eletti capaci di scrivere, come gli scribi egiziani o gli amanuensi medievali (Clark, K., Robinson, P. J., & Hagen, R., 2001).

Goody, nel suo libro "The Interface Between the Written and the Oral" (1987), analizza l'impatto della scrittura sulla cultura orale e sostiene che la scrittura ha cambiato radicalmente il modo in cui le informazioni vengono trasmesse tra le persone. In particolare, la scrittura ha permesso di memorizzare le

informazioni in modo più efficiente e preciso, ma ha anche portato alla standardizzazione e alla codificazione del linguaggio.

- ***Comunicazione tipografica:***



(“Cronaca storica” - Gottfried, 1619)

L'invenzione della stampa con caratteri mobili da parte di Johannes Gutenberg nel XV secolo rappresenta un importante passo avanti nella storia della comunicazione umana. Grazie alla possibilità di produrre in modo rapido e a basso costo un gran numero di copie di un testo, essa permise la diffusione di conoscenze e idee a una scala senza precedenti. Questo ebbe un impatto significativo sulla cultura, sulla politica e sulla società in generale, contribuendo alla nascita del sistema moderno di informazione e comunicazione (McLuhan, 2015).

Grazie alla diffusione di giornali e libri, la stampa consentì alle persone di venire a conoscenza degli eventi e delle idee di altre parti del mondo e di formare opinioni informate sui problemi del loro tempo. In questo modo, fu anche un importante contributo dato alla diffusione dell'alfabetizzazione e all'istruzione di massa, contribuendo così alla crescita dell'economia e della cultura (Goody, 1987).

McLuhan aggiunge, infine, che la comunicazione tipografica ha permesso la creazione di una società basata sull'individuo, sulla razionalità e sulla

linearità del pensiero, rispetto alla cultura orale e alla comunicazione visiva, che caratterizzavano le società premoderni (McLuhan, 2015).

- *Comunicazione elettrica:*



(Divertirsi da morire, Postman, 1958, p. 52)

La comunicazione elettrica ha rappresentato una tappa importante nella storia dell'umanità. Secondo Simon Haykin & Michael Moher (2010), l'avvento del telegrafo e del sistema Morse rappresentarono il primo esempio di una "rete di comunicazione elettronica" in cui i segnali elettrici venivano utilizzati per trasmettere informazioni. La successiva introduzione di sistemi di comunicazione di massa, come la radio e la televisione, ha ulteriormente ampliato la portata della comunicazione elettrica (Haykin & Moher, 2010). Oggi, con lo sviluppo di Internet e di altre tecnologie digitali, la comunicazione elettronica è diventata una parte integrante della nostra vita quotidiana, consentendo la comunicazione in tempo reale e la diffusione di informazioni in tutto il mondo. La combinazione di comunicazione elettronica e tecnologia informatica ha creato anche nuove forme di interazione sociale, come la comunicazione mediata dal computer e la social media (Papacharissi, 2010). La rivoluzione elettrica o elettronica della comunicazione rappresenta quindi un'importante svolta storica nella capacità di comunicare e interagire tra simili.

Ogni volta che una nuova innovazione è stata introdotta nel campo della comunicazione, si è assistito ad una vera e propria rivoluzione culturale, in cui il modo di comunicare e di agire è stato modificato e migliorato. Queste innovazioni hanno permesso di rendere l'informazione più facilmente

accessibile, di diffonderla in modo più rapido e di ridurre i costi di produzione e diffusione.

L'evoluzione dei mezzi di comunicazione ha sempre seguito un processo di coesistenza e integrazione con i mezzi precedenti. Come la scrittura non ha sostituito la tradizione orale, così la stampa non ha eliminato la scrittura a mano e la comunicazione elettrica non ha rimpiazzato completamente le corrispondenze cartacee o i giornali stampati. Questo processo di integrazione e coesistenza è stato cruciale per la diffusione delle informazioni e la crescita culturale dell'umanità.

L'importanza di questa coesistenza è stata evidenziata in diversi studi, come quello di Marshall McLuhan (2015), che ha analizzato l'impatto dei mezzi di comunicazione sulla società umana. Nel suo libro "The Medium is the Message: An Inventory of Effects" (2015), McLuhan sostiene che i mezzi di comunicazione sono parte integrante del messaggio stesso e che il loro impatto sulla cultura è spesso sottovalutato.

Altri studiosi, come Harold Innis (2008), hanno invece sottolineato l'importanza dei mezzi di comunicazione nel plasmare la storia dell'umanità. Nel suo libro "The Bias of Communication" (2008), Innis esamina come le innovazioni nella comunicazione abbiano avuto un impatto significativo sulla cultura e sulla politica, in particolare attraverso il loro ruolo nella diffusione delle idee e delle informazioni.

In definitiva, l'evoluzione dei mezzi di comunicazione ha rappresentato un elemento chiave nel progresso dell'umanità e nel suo sviluppo culturale, permettendo di superare le barriere spaziali e temporali e migliorando la capacità di comunicare e interagire tra individui e culture diverse.

1.2 Il processo di comunicazione

La parola comunicazione deriva dal latino *communico* («mettere in comune») e da *communicatio* («partecipazione»), il cui significato è possibile ricondurre al concetto di rendere comune, far conoscere, far sapere, rendere noto.

Il significato intrinseco di questa parola manifesta l'intenzione di mettere in comune, quindi condividere qualcosa con qualcun altro ed essere in relazione con quella persona, ponendo quindi l'accento sull'importanza della relazione comunicativa che si stabilisce tra le parti, e quindi anche sulle informazioni che riceviamo dall'altra persona (Morcellini, 2010).

Questo sistema di scambio di informazioni è stato oggetto di studi e analisi da parte di molti studiosi, i quali individuarono degli schemi ricorrenti in ogni processo di comunicazione.

Roman Jakobson (1896–1982), linguista statunitense di origine russa, descrisse il processo comunicativo individuando sei elementi essenziali, ricorrenti in qualsiasi forma di comunicazione: **mittente** (o emittente), **destinatario** (o ricevente), **messaggio**, **referente** o **contesto**, **canale** e **codice**.

- a. **MITTENTE** (o **EMITTENTE**) ovvero colui che dà origine all'atto comunicativo, cioè, trasmette il messaggio;
- b. **DESTINATARIO** (o **RICEVENTE**) ovvero colui al quale l'atto comunicativo è destinato, cioè, riceve il messaggio;
- c. **MESSAGGIO** ovvero l'insieme di informazioni che viene trasmesso dal mittente al destinatario in un processo di comunicazione. In altre parole, rappresenta ciò che viene comunicato tra il mittente e il destinatario, considerati i due estremi della comunicazione;
- d. **CONTESTO** (o **REFERENTE**) comprende tutte le informazioni e le conoscenze, di natura linguistica, storica, culturale e situazionale, che sono condivise sia dall'emittente che dal destinatario e che permettono una comprensione precisa del messaggio trasmesso;
- e. **CANALE** (o **CONTATTO**) rappresenta il mezzo fisico attraverso il quale il segno, codificato dall'emittente, viene trasmesso al destinatario.

Senza un canale adeguato, il messaggio non può essere consegnato e la comunicazione non si realizza. Il canale può essere costituito da diversi mezzi, come ad esempio il telefono, internet, la televisione o la posta, e il suo utilizzo dipende dalla natura del messaggio e dalle esigenze delle parti coinvolte. In definitiva, il canale è fondamentale perché rappresenta il collegamento fisico tra l'emittente e il destinatario, senza il quale la comunicazione sarebbe impossibile;

f. **CODICE** ovvero l'insieme di **SEGNI** e di regole che vengono utilizzati per trasmettere un messaggio. Perché un messaggio possa essere compreso dal destinatario, è fondamentale che il codice utilizzato sia riconosciuto sia dall'emittente che dal ricevente. La formulazione di un messaggio tramite un codice condiviso è chiamata **CODIFICA**, mentre la comprensione e l'interpretazione del messaggio da parte del destinatario è chiamata **DECODIFICA**. Se il messaggio deve essere trasportato da un codice all'altro, questo processo viene chiamato **TRANSCODIFICAZIONE**.

I **SEGNI**, che compongono il codice, sono elementi che possono essere percepiti attraverso i sensi umani, come ad esempio un gesto, un colore, un suono o una forma. Ogni segno è costituito da due elementi inscindibili: il **SIGNIFICANTE**, che rappresenta la forma percepibile del segno, e il **SIGNIFICATO**, che corrisponde all'idea o al contenuto mentale a cui tale forma si riferisce. Il segno può essere paragonato ad una moneta: il significante e il significato sono le due facce della stessa medaglia, entrambe indispensabili per la comprensione del messaggio. In base al rapporto tra significato e significante, i segni si possono classificare in indici, icone o segni motivati, segnali o segni arbitrari. L'insieme di questi oggetti, all'interno di un processo di comunicazione, formula infine il linguaggio (Jakobson, 2000).

Egli associò inoltre, a ciascuno degli elementi della comunicazione, una funzione linguistica specifica, includendo gli attori coinvolti nella comunicazione come soggetti creativi, ognuno con diverse conoscenze, aspettative, desideri e bisogni, e considerando gli aspetti contestuali e circostanziali come parte essenziale della comunicazione interpersonale. Le funzioni che associa sono:

- la **funzione emotiva**, che è assegnata al mittente e riguarda l'espressione del suo vissuto, la sua ideologia e della sua percezione della realtà;

- la **funzione referenziale**, che è legata al contesto in cui si svolge il processo comunicativo e al bisogno di descrivere, rappresentare e commentare la realtà circostante, come oggetti, persone e eventi, nonché di confrontare le idee e le opinioni;
- la **funzione poetica**, che si riferisce all'attenzione che il mittente dà alla forma del messaggio, piuttosto che al suo contenuto, allo scopo di creare un effetto estetico o artistico;
- la **funzione linguistica**, che viene definita come "fatica" e riguarda l'utilizzo del canale di comunicazione, sia esso fisico o psicologico, al fine di verificare la sua affidabilità e funzionalità;
- la **funzione metalinguistica**, che si attiva quando l'attenzione è rivolta al codice utilizzato nella comunicazione, al fine di descriverne il funzionamento nel contesto specifico;
- la **funzione conativa**, infine che è associata al destinatario, il quale diventa oggetto di un'azione attraverso il messaggio comunicativo. Questa funzione è utilizzata per convincere o persuadere il destinatario a sostenere una determinata tesi o ad agire in un certo modo (Jakobson, 2000).

Vi sono altri elementi, non considerati nello schema di Jakobson, che entrano in gioco nel processo di comunicazione e assumono in alcuni contesti, particolare rilievo:

- **FEEDBACK** (o retroazione), di cui ne esistono di due tipi: il primo si verifica quando il mittente riceve segnali verbali o non verbali di reazioni da parte del destinatario; il secondo si verifica quando il mittente diventa a sua volta ricevente del messaggio che sta producendo. Entrambi i tipi consentono all'emittente di controllare e migliorare il messaggio emesso (Schramm, 1954).
- **RUMORE**, inteso come tutto ciò che disturba la comunicazione, qualsiasi sia la natura stessa del disturbo:
 - legato all'emittente (per esempio, disturbi di pronuncia, lingua straniera)
 - legato al canale (segnale telefonico disturbato, stampa con inchiostro troppo pallido)
 - legato al contesto (mancanza delle informazioni necessarie) (Spellerberg & Fedor, 2003)
- **RINDONDANZA**, la quale si riferisce alla ripetizione di un'informazione. Questo può essere visto in due modi: da un lato, la ripetizione del messaggio stesso può aiutare il destinatario a ricevere il messaggio, ma deve essere

utilizzata con moderazione per evitare che diventi noiosa e controproducente. D'altro canto, la ridondanza può essere vista anche come la ripetizione della stessa informazione attraverso diversi codici e modalità, aggiungendo elementi che potrebbero sembrare superflui ma che in realtà rendono il messaggio più chiaro (Clark & Haviland, 1977).

Tutti questi elementi sono importanti nella comunicazione, e la loro comprensione e gestione migliora notevolmente l'efficacia del messaggio trasmesso e la sua ricezione da parte del destinatario, diventando così gli strumenti fondamentali del linguaggio.

1.2.1 Modalità comunicative: i Linguaggi comunicativi

I linguaggi sono strumenti per soddisfare le necessità comunicative. Sono sistemi di simboli che permettono di comunicare. Questi simboli hanno significato solo se sono organizzati e legati da regole specifiche, in cui ogni simbolo è definito dai suoi legami con gli altri simboli (Hockett, 1960).

I linguaggi si distinguono, infatti, in verbale, non verbale e para verbale.

- Linguaggio verbale

La comunicazione verbale, sia attraverso il linguaggio orale che scritto, è la modalità più comune di scambio di informazioni e esperienze tra gli esseri umani. Serve per semplificare la realtà, organizzarla, analizzarla e definirne i tratti principali, nonché per ricordare il passato e prevedere il futuro. La comunicazione verbale richiede scelte di parole specifiche e una costruzione logica delle frasi (Rigotti & Cigada, 2004).

Il linguaggio verbale assolve a numerose funzioni:

Funzione ideativa: permette di esprimere agli altri le proprie esperienze e idee, di condividere le proprie conoscenze, di scambiarsi informazioni sulla realtà in cui si vive e si agisce;

Funzione interpersonale: permette agli individui di interagire con gli altri, stimolare le loro reazioni, creando un continuo feedback, ricco anche di connotazioni empatiche/affettive;

Funzione educativa: l'educazione si basa soprattutto sull'interazione verbale: le conoscenze degli altri vengono trasmesse attraverso

comunicazioni orali e scritte, permettendo di utilizzarle a proprio vantaggio, sia per conoscere la realtà circostante, sia per risolvere in modo più efficace i problemi;

Funzione testuale: consente di stabilire legami fra le varie parti di un messaggio e il contesto in cui esso viene manifestato. Il linguaggio è un insieme di segni dotati di significato; esso favorisce il ragionamento, la riflessione, lo sviluppo del pensiero logico;

Funzione simbolica: permette all'individuo di esprimersi ricorrendo ai simboli; si rappresenta un oggetto, una persona, una situazione mediante un simbolo verbale, che diventa un legame psicologicamente necessario per indicare quell'oggetto, quella persona o quella situazione.

La lingua verbale, definita come un sistema organizzato di parole, non va confusa con la lingua, che è il prodotto di uno specifico gruppo etnico o sociale di persone in un dato contesto storico e culturale e rappresenta il più complesso sistema di segni, o parole, attraverso il quale i membri di una collettività possono comunicare tra loro (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1971).

- **Linguaggio non verbale**

La comunicazione non verbale è un linguaggio relazionale che si basa sulla postura, sui movimenti e sulla posizione nello spazio. Questo tipo di comunicazione può avere diverse funzioni: può sostenere, completare o addirittura contraddire la comunicazione verbale, fungendo da canale di dispersione attraverso il quale possono emergere contenuti profondi. La comunicazione non verbale è meno facile da controllare rispetto alla comunicazione verbale, e proprio per questo può consentire la fuoriuscita di contenuti profondi. Tuttavia, questa può essere altrettanto significativa, tanto da poter esistere anche in assenza di quella verbale, in quanto in alcuni contesti può trasmettere messaggi altrettanto importanti (McLuhan, 2015).

La comunicazione non verbale comprende:

- La mimica facciale e lo sguardo, che sono elementi della comunicazione non verbale che possono esprimere da soli un messaggio comunicativo, rafforzare o addirittura contraddire ciò che viene detto, fornendo un feedback quando gli altri stanno parlando;

- L'abbigliamento che ha un'importanza comunicativa dipendente dalla sua visibilità. Gli abiti possono essere letti a distanza maggiore rispetto ad altri segnali inviati dal corpo, e i messaggi che l'abbigliamento invia riguardo a sesso, status sociale, ecc. permettono di adattare il comportamento molto prima rispetto, ad esempio, l'analisi dell'espressione del viso o del modo di parlare;
- La postura, quindi il modo in cui le persone si tengono sia quando sono in piedi che quando camminano, è un elemento importante della comunicazione non verbale. L'atteggiamento posturale può essere utilizzato per manifestare il diverso grado di accessibilità consentito all'altro;
- L'orientamento spaziale, ovvero il modo in cui le persone si collocano nello spazio, può essere indicativo degli atteggiamenti e dei rapporti interpersonali. Secondo gli studi di Hall (1973) sulla prossemica, ovvero il modo in cui le persone si posizionano convenzionalmente nello spazio, la distanza interpersonale può essere suddivisa in quattro tipi di distanze: la distanza intima (0.35 m), la distanza personale-causale (35-100 cm), la distanza sociale (1-3 m) e la distanza pubblica (oltre 3 m). Tuttavia, la distanza interpersonale può variare anche in base alla cultura, all'ambiente e alla situazione.

Un aspetto particolare legato alla prossemica è quello del contatto, che ha una rilevanza e una frequenza particolare nelle professioni di cura. Tuttavia, va considerato che la reazione al contatto dipende dal modo, dal momento e dal luogo in cui si viene toccati. In alcune situazioni, il tocco può rappresentare un semplice codice culturale, come ad esempio la stretta di mano, mentre in altre situazioni può fungere da linguaggio non verbale di sostegno, come ad esempio la mano sulla spalla. Nel momento in cui si tocca qualcuno, è importante essere consapevoli del fatto che si sta entrando nella sua sfera intima. Inoltre, è essenziale prendere in considerazione le differenze culturali e prestare attenzione ai feedback ricevuti, il che diventa ancora più importante (Hall, 1973).

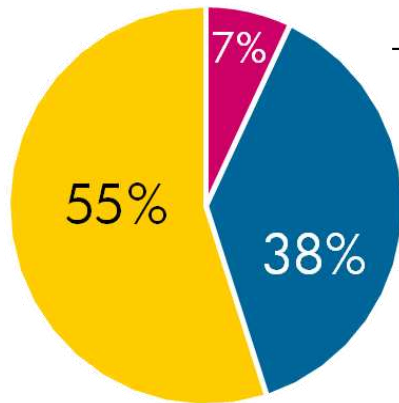
- **Il linguaggio paraverbale**

Il linguaggio paraverbale è correlato agli aspetti della voce come il timbro, il tono, il volume, il ritmo, le pause e l'enfasi. Attraverso tali elementi è possibile trasmettere in modo più efficace il messaggio che si intende comunicare al proprio interlocutore e porre l'attenzione su un concetto specifico. Utilizzare il linguaggio paraverbale in modo adeguato, cioè il modo in cui si comunica qualcosa, consente di migliorare l'efficacia della comunicazione sia con un singolo interlocutore sia in un gruppo (Ekman, Friesen, 1968).

Sono caratteristiche fondamentali di questo linguaggio:

- Il timbro della voce è costituito dalle caratteristiche individuali che la contraddistinguono, dando alla voce un determinato colore o tonalità. L'effetto del timbro può avere un impatto significativo sia su noi stessi che sugli altri durante la comunicazione.
- Il tono della voce è un indicatore fondamentale dell'intenzione e del significato della comunicazione. Grazie ai diversi toni di voce che possiamo utilizzare, possiamo esprimere molteplici emozioni, come entusiasmo, delusione, interesse, noia, coinvolgimento, apatia, apprezzamento. Questo aspetto della comunicazione è influenzato sia da fattori fisiologici, come l'età e la costituzione fisica, che dal contesto in cui avviene la conversazione.
- Il volume si riferisce all'intensità della voce, ovvero la capacità di calibrare il volume in base alla distanza dall'interlocutore e all'importanza dell'argomento trattato. Ad esempio, una persona che parla con un superiore tende ad avere una voce più bassa del solito.
- Il ritmo è un fattore che conferisce maggiore o minore autorevolezza alle parole pronunciate in un discorso. Le pause, la lentezza o la velocità nel comunicare possono servire come strumenti per sottolineare, accentuare o sfumare il significato delle parole (Mehrabian, 2017).

La **comunicazione interpersonale** utilizza quindi i tre linguaggi sopra descritti: verbale, non verbale e paraverbale. Non è solo il linguaggio verbale a giocare un ruolo determinante nel rapporto con gli altri, ma anche quello non verbale e paraverbale, come dimostra lo studio di Albert Mehrabian effettuato negli anni '70.



Dr. Albert Mehrabian's 7-38-55% Rule

Elements of Personal Communication

- 7% spoken words
- 38% voice, tone
- 55% body language

(Mehrabian, 2017, pp. 74)

Secondo questo studio, nella comunicazione con forte contenuto emotivo, solo il 7% è costituito dal contenuto semantico delle parole, mentre la maggior parte della comunicazione è veicolata dal linguaggio paraverbale, in particolare dalla mimica facciale, dalla gestualità, dai movimenti del corpo e dalle posture, dal contatto visivo e dai movimenti oculari (Mehrabian, 2017).

1.3 Quando è efficace la comunicazione

L'essere umano è un animale sociale, il cui benessere e sopravvivenza dipendono dalla costruzione e dalla partecipazione a reti di relazioni interpersonali, in cui vengono scambiate idee e pensieri che guidano il comportamento umano. Pertanto, la capacità di costruire relazioni efficaci e armoniose è un fattore determinante per la qualità della vita degli individui.

La comunicazione e la relazione sono strettamente interrelate; la relazione stabilisce un legame tra due o più individui che si influenzano reciprocamente attraverso una comunicazione che può assumere tutti i suoi aspetti distintivi (verbale, non verbale, paraverbale). La qualità della comunicazione influenza direttamente la qualità della relazione e viceversa, creando un ciclo virtuoso o vizioso che determina la natura e il livello di intimità, collaborazione e armonia nelle relazioni umane. Tutta la comunicazione comporta un impegno e, di conseguenza, definisce una relazione: oltre a trasmettere informazioni, essa influenza anche i comportamenti.

Una buona parte della qualità di una relazione dipende principalmente dal linguaggio non verbale utilizzato tra le parti coinvolte, in quanto esso rivela

la verità delle emozioni e dei pensieri di ognuno. Il linguaggio non verbale è difficilmente controllabile e ha una forte influenza sulla qualità del messaggio che viene ricevuto. Perciò, diventa facile comprendere come la capacità di "essere" in un rapporto interpersonale possa diventare un elemento cruciale per comunicare efficacemente e creare relazioni di successo (Franta & Salonia, 1981).

Ulteriori aspetti cardine di una buona comunicazione interpersonale sono quelli di essere sia un buon ricevente che un buon emittente nella comunicazione interpersonale. Uno studio condotto da Hargie et al. (2016) ha evidenziato che una buona capacità di ascolto è associata ad una migliore qualità delle relazioni, maggiore comprensione reciproca e minori conflitti. Inoltre, un altro studio condotto da Andersen e Guerrero (2018) ha dimostrato che una buona capacità di trasmissione del messaggio, che includa anche il controllo del linguaggio non verbale, aumenta la credibilità dell'emittente e la persuasione del messaggio. Questi risultati indicano l'importanza di sviluppare sia le abilità di ascolto che quelle di trasmissione del messaggio per creare relazioni di comunicazione efficaci.

Si diviene un buon ricevente migliorando la propria capacità di ascolto, che è un aspetto chiave della comunicazione in funzione relazionale (Boni, 2007).

È possibile distinguere quattro tipi di ascolto:

- **Ascolto passivo** Il verbo "sentire" è del tutto passivo, mentre "ascoltare" implica un'attitudine attiva e coinvolta. L'ascolto attivo è caratterizzato dall'accoglienza del messaggio dell'emittente e da un linguaggio non verbale che conferma la propria disponibilità e presenza. È importante avere una posizione corporea aperta e fare cenni di conferma, senza giudicare positivamente o negativamente ciò che viene detto. Questo tipo di ascolto offre all'altra persona l'opportunità di esprimersi liberamente, senza sentirsi giudicata o influenzata dalla personalità di chi ascolta. Ad esempio, la tecnica psicanalitica classica prescrive di evitare il contatto visivo tra terapeuta e paziente per minimizzare l'interferenza del terapeuta sul processo di esplorazione interiore del paziente. (Robertson, 2005)
- **Ascolto selettivo:** il tipo di ascolto più comune, consiste nel "sentire solo quello che si vuol sentire", ovvero nel filtrare selettivamente il messaggio inviato dall'emittente. In genere, questo è un meccanismo inconscio.

- **Ascolto riflessivo:** si concentra sull'ascoltare l'intero messaggio comunicato e cercare di comprenderlo appieno. L'obiettivo è quello di restituire all'emittente un resoconto accurato e una nuova prospettiva del proprio messaggio, considerando sia il contenuto verbale che non verbale. In questo modo, chi ascolta agisce come una sorta di specchio, rispecchiando ciò che ha compreso del messaggio trasmesso.
- **Ascolto attivo:** mira a migliorare la qualità della comunicazione tra interlocutori. Questa tecnica comporta un insieme di caratteristiche che riguardano sia l'ascolto del messaggio dell'emittente, sia la propria capacità di trasmettere il messaggio, attraverso un linguaggio non verbale partecipe e feedback verbali mirati. L'ascolto attivo è un comportamento attivo e partecipe, volto a capire la situazione dell'interlocutore senza condividere il proprio punto di vista in questa fase. L'empatia è una componente fondamentale per la qualità dell'ascolto attivo.

Una buona comunicazione implica uno scambio efficace di informazioni che porti al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Per ottenere ciò, è necessario tenere in considerazione il destinatario del messaggio. È importante adattare il proprio linguaggio e modo di comunicare in base alle caratteristiche degli interlocutori, compreso il loro background culturale, la personalità, le esigenze, i valori e le esperienze. Ciascuno dei partecipanti deve impegnarsi ad adattarsi alle caratteristiche dell'altro, in modo da favorire una comprensione reciproca del messaggio trasmesso (Miller, 2016).

Per questo motivo, anche la scelta stessa del canale di comunicazione più appropriato per veicolare il messaggio è altrettanto importante, il che richiede una buona conoscenza e padronanza di tale canale.

La comunicazione deve essere chiara e concisa, orientata all'obiettivo che si intende raggiungere. Una comunicazione che non rispetta il principio della pragmaticità, ad esempio quando si concentra sulla recriminazione, sulle opinioni personali presentate come fatti o sulle valutazioni delle persone, risulta inefficace. Inoltre, la trasparenza rappresenta un criterio fondamentale per una comunicazione efficace: gli interlocutori devono fornire tutte le informazioni di cui dispongono, evitando di omettere elementi a causa di pregiudizi, barriere ideologiche, sociali o culturali. Infine, una comunicazione efficace deve essere situazionale, ovvero adeguata al momento, alla situazione e all'ambiente in cui si svolge (Miller, 2016).

Essere attenti al contenuto del messaggio sia come emittente che, come ricevente, consente di mantenere una comunicazione realistica e costruttiva, in cui si basa su fatti e si evita di fare supposizioni o interpretazioni. Questo approccio permette di agire in modo efficace sulla situazione attuale, senza rifarsi al passato o al futuro, o interrogarsi su ciò che sarebbe meglio esprimere.

Secondo il filosofo inglese Herbert Paul Grice (2005) una buona comunicazione è riassumibile in quattro massime:

Massima della Qualità: Sii sincero, fornisci informazione veritiera, secondo quanto sai (non dire cose false né che non si possono provare).

Massima della Quantità: Fornisci l'informazione necessaria, né di più, né di meno (il contenuto deve soddisfare la richiesta di informazioni)

Massima della Relazione: Sii pertinente (fornire contenuti pertinenti e contestualizzati)

Massima del Modo: Sii chiaro (evitare oscurità di espressione e ambiguità, essere brevi, procedere in modo ordinato) (Chapman, 2005).

1.3.1 L'Ethos, Il Logos ed Il Pathos

Nel suo trattato "Retorica", Aristotele (1475) elenca i tre elementi essenziali che devono caratterizzare la comunicazione, ovvero l'Ethos, il Logos e il Pathos.

Per il grande filosofo, la *retorica* è l'arte di trovare il modo più efficace di persuadere qualcuno riguardo a un determinato argomento. Questo compito non è affidato ad altre tecniche, che si concentrano invece sull'insegnamento e sulla persuasione riguardo a una specifica materia. La *retorica*, infatti, sembra avere la capacità di individuare il modo migliore di persuadere su qualsiasi argomento proposto. In altre parole, essa è l'arte stessa della persuasione che si adatta a qualsiasi situazione e soggetto, trovando il modo di comunicare in modo efficace ed efficiente. Questa ha carattere autonomo, funzione propria e le sue argomentazioni devono essere tutte esaustive.

Gli strumenti di cui la persuasione fa uso sono l'*Ethos*, del *Pathos*, e del *Logos*.

La comunicazione, infatti, richiede la presenza di tre elementi fondamentali: chi parla, chi ascolta e l'argomento trattato. La mancanza di uno solo di questi elementi impedisce la comunicazione.

Ognuno di essi è associato, secondo Aristotele, ad una delle componenti della persuasione: l'*ethos* si riferisce a chi parla, il *pathos* a chi ascolta e il *logos* ai contenuti del messaggio. L'efficacia della comunicazione dipende dalla capacità di combinare questi tre elementi in modo adeguato e coerente.

L'*Ethos*, il primo pilastro, rappresenta l'affidabilità e la credibilità che ogni oratore dovrebbe avere, e si realizza attraverso il carattere dell'oratore e che quest'ultimo deve instaurare con chi ascolta. Il *Pathos*, il secondo pilastro, si riferisce all'aspetto emozionale di ogni persona e comprende tutto ciò che può suscitare emozioni; ha a che fare con gli ascoltatori e ha l'obiettivo di creare un legame emotivo con il pubblico. Il *Logos*, infine, rappresenta il terzo pilastro e si basa sulla persuasione attraverso l'argomentazione razionale: esso richiede che le argomentazioni forniscano prove a sostegno della tesi dell'oratore e che siano in grado di soddisfare la parte razionale della mente degli ascoltatori. Chi ascolta non deve avere dubbi o perplessità sulla bontà delle argomentazioni presentate (Rossi, 2009).

Secondo Gina Rossi nel suo libro "La comunicazione aziendale", l'azienda viene considerata come un sistema sociale aperto che necessita di interagire con l'ambiente circostante e i soggetti che ne fanno parte, e comunica costantemente con i suoi interlocutori al fine di trovare le risorse necessarie per garantirne la sopravvivenza. L'azienda deve mantenere un costante dialogo con i suoi membri e con l'esterno per ottenere ciò di cui ha bisogno e garantire la propria continuità.

Dunque, in base a quanto precedentemente esposto, si può applicare il concetto dei tre pilastri di Aristotele anche nel contesto della comunicazione interna delle aziende. Infatti, come si evince dalla definizione riportata, l'ambiente lavorativo può essere considerato come un sistema sociale aperto, all'interno del quale i lavoratori interagiscono tra di loro seguendo le linee guida dell'azienda per raggiungere l'obiettivo comune di produttività ed efficienza. In questo contesto, è essenziale coinvolgere tutti i soggetti coinvolti sia a livello professionale sia a livello emotivo, così da creare un clima favorevole alla comunicazione e al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In un contesto aziendale, i tre pilastri di Aristotele trovano applicazione in un processo di comunicazione interna, che rappresenta uno

strumento fondamentale per favorire la collaborazione tra i membri dell'organizzazione e raggiungere gli obiettivi comuni. L'Ethos, ad esempio, assume un ruolo importante per la costruzione della credibilità dell'azienda e dei suoi rappresentanti, mentre il Pathos consente di coinvolgere emotivamente i lavoratori e di creare un senso di appartenenza all'organizzazione. Infine, il Logos, attraverso l'uso di argomentazioni razionali e prove concrete, può essere utilizzato per convincere i lavoratori ad adottare nuove pratiche o a seguire determinati processi, contribuendo così al miglioramento dell'efficienza aziendale (Rossi, 2009).

1.4 La comunicazione d'impresa oggi

L'evoluzione dei bisogni della società e dell'ambiente esterno ha portato l'impresa a cercare di distinguersi dai suoi concorrenti e a rendere la sua comunicazione più significativa, rivolgendosi a un pubblico sempre più vasto. Pertanto, l'impresa deve interagire con l'ambiente circostante per essere in sintonia con esso e saper legittimare le proprie azioni, trasferendo conoscenza e comunicazione con tutti gli *stakeholder* (esterni ed interni) (Fiocca, 2002).

Il successo dell'impresa non dipende più solo dalla sua capacità produttiva, ma anche dalla sua capacità comunicativa, in grado di far conoscere i propri punti di forza e il valore aggiunto che offre al mercato. La comunicazione diventa quindi un elemento fondamentale per acquisire credibilità, fiducia e consenso da parte dei clienti e degli altri attori del mercato, capace di attrarre e ottenere il consenso e la fiducia dei suoi *stakeholder*, attraverso l'attivazione di processi comunicativi efficaci (Pastore & Vernuccio, 2006).

Negli ultimi anni, proprio per questo motivo, la comunicazione interna ha acquisito una maggiore importanza all'interno delle imprese. Essa non è più considerata solo una funzione specialistica, ma una leva strategica per il successo complessivo dell'impresa (Invernizzi, 2000). Il coinvolgimento degli attori interni nell'attività di comunicazione non è limitato alla ricezione di messaggi ma include anche il loro ruolo attivo nel processo. Infatti, attraverso i loro comportamenti e le loro comunicazioni, tutti i collaboratori dell'impresa trasmettono dei messaggi che si sommano ad altri segnali

percepiti dai clienti, contribuendo così a sviluppare la fedeltà dei clienti e la reputazione dell'impresa. (Kitchen & Schultz, 2003).

Gli studi di marketing relazionale hanno dimostrato l'importanza fondamentale della comunicazione interna all'interno del sistema di marketing, poiché i dipendenti dell'azienda, nel contribuire ai processi aziendali, sono anche coinvolti nelle relazioni con i clienti esterni e sono pertanto parte integrante del sistema di relazioni (Grängsjö & Gummesson, 2006).

L'applicazione delle conoscenze di marketing ai dipendenti e ai collaboratori dell'impresa, ovvero al proprio mercato interno, è un prerequisito del marketing esterno rivolto ai clienti, perché finalizzato a orientare tutta l'impresa verso il cliente. In questo quadro la comunicazione gioca un ruolo importante perché contribuisce a generare un atteggiamento di sensibilità verso il mercato, diffonde a tutti i collaboratori le informazioni dei quali essi hanno bisogno nel corso delle loro interazioni con i clienti ed è il canale per raccogliere le opinioni, le esigenze e i suggerimenti dei collaboratori (Grönroos, 1994).

Anche secondo l'approccio di marketing orientato alla comunicazione di Duncan e Moriarty del 1998, la comunicazione interna riveste un ruolo fondamentale poiché i messaggi provenienti dai dipendenti dell'azienda hanno un impatto significativo nella formazione della relazione tra il cliente e il brand. In altre parole, la comunicazione interna è un fattore cruciale nella costruzione della reputazione dell'azienda e nella fidelizzazione dei clienti (Duncan & Moriarty, 1998).

Il ruolo della comunicazione all'interno delle imprese, quindi, è diventato sempre più centrale e complesso. Secondo Invernizzi (1996), ciò dipende dallo sviluppo di modelli organizzativi e gestionali che tendono verso forme organiche e a rete, in grado di adattarsi alle esigenze dei mercati sempre più competitivi ed esigenti in termini di efficienza e qualità. La comunicazione d'impresa, quindi, deve essere vista come un elemento chiave nella gestione delle organizzazioni, in grado di garantirne la sopravvivenza e il successo. In questo contesto, la comunicazione deve essere utilizzata per sostenere e governare le diverse relazioni che caratterizzano l'impresa e per rendere visibili e comprensibili i valori e l'immagine dell'organizzazione.

Per comprendere il ruolo attuale della comunicazione nelle organizzazioni, si può analizzare l'evoluzione di due diverse forme organizzative che si sono susseguite nel tempo, con particolare attenzione al ruolo della comunicazione al loro interno al fine di verificarne gli ideali che stanno loro dietro e di come questi siano cambiati.

Nella sua teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, Taylor sosteneva che l'organizzazione aziendale doveva essere vista come una macchina, con il lavoro diviso in compiti specifici e assegnati a ciascun lavoratore in base alle sue capacità. Inoltre, sosteneva che la gestione dell'organizzazione dovesse essere basata su principi scientifici, dove ogni attività veniva analizzata e studiata in modo da ottimizzarla al massimo e migliorare l'efficienza del lavoro. Secondo Taylor, la comunicazione all'interno dell'organizzazione doveva essere gerarchica, partendo dall'alto e dirigendosi verso il basso, in modo da assicurare che le regole e le procedure fossero trasmesse in modo chiaro e univoco a tutti i livelli della gerarchia aziendale. L'obiettivo principale della comunicazione era quindi la trasmissione di regole e linee guida relative alle norme di lavoro, l'assegnazione di ruoli e responsabilità. In questo tipo di comunicazione, la forma predominante era quella scritta, in cui le circolari, gli ordini di servizio e i comunicati venivano utilizzati per diffondere le informazioni in modo preciso e standardizzato. In questo modo, Taylor credeva di garantire un'organizzazione aziendale efficiente e controllata, dove il lavoro veniva eseguito in modo preciso e coerente con gli obiettivi dell'azienda. (Phelps, Parayitam, & Olson, 2007).

La scuola delle Human Relations ha rivoluzionato il modo di concepire l'organizzazione e la comunicazione all'interno di essa, contrapponendosi alla teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor. Secondo questa scuola, la comunicazione non deve essere solo gerarchica, ma deve essere vista come uno strumento per favorire l'interazione tra le persone all'interno dell'organizzazione, migliorando il clima sociale e aumentando la motivazione dei lavoratori. Uno dei principali esponenti di questa scuola è Elton Mayo, che ha condotto una serie di studi noti come "Hawthorne Studies" (1933) nei primi anni del XX secolo. Questi studi hanno dimostrato l'importanza dei fattori sociali e psicologici sul lavoro, come la soddisfazione personale, il senso di appartenenza al gruppo, la partecipazione attiva e l'attenzione alle esigenze individuali, elementi in grado di migliorare sia

performance che clima nel luogo di lavoro (Mayo, 1933). Un altro importante contributo alla scuola delle Human Relations è stato dato da Douglas McGregor (1960) con la sua teoria X e Y, in cui si afferma che la percezione che i dirigenti hanno dei lavoratori influenza il loro atteggiamento nei confronti di essi e la loro comunicazione. Se i dirigenti assumono una visione negativa dei lavoratori, pensando che siano pigri e motivati solo dal salario, tenderanno a gestirli in modo autoritario, limitando la comunicazione e imponendo regole rigide. Al contrario, se i dirigenti assumono una visione positiva dei lavoratori, pensando che siano capaci di autogestirsi e motivati dal senso di appartenenza e dallo sviluppo personale, tenderanno a gestirli in modo partecipativo, incoraggiando la comunicazione e promuovendo l'innovazione (McGregor, 1960).

La prima teoria, taylorista, rappresenta una delle prime teorie dell'organizzazione a mettere in evidenza l'importanza della comunicazione all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, questo approccio gerarchico e autoritario ha ricevuto diverse critiche nel corso degli anni, in quanto non tiene conto della partecipazione dei lavoratori e dell'importanza della comunicazione bidirezionale. Negli ultimi decenni, infatti, come si è visto nella visione della scuola delle Human Relations, si è sviluppata una maggiore attenzione alla comunicazione orizzontale e alla costruzione di relazioni collaborative all'interno dell'organizzazione, in cui la comunicazione assume un ruolo di supporto alla partecipazione attiva dei lavoratori alla vita dell'azienda.

1.4.1 La Comunicazione Organizzativa

Il rapporto stretto tra la comunicazione e l'organizzazione ha portato a un cambiamento nella definizione di comunicazione interna che diventa *comunicazione organizzativa*, con un focus sulla funzionalità e lo sviluppo dell'intera organizzazione. Questo permette uno scambio di cultura, valori e informazioni tra l'azienda e il suo ambiente esterno.

Con l'evolversi delle organizzazioni verso forme sempre più complesse, la comunicazione interna assume un ruolo sempre più importante e significativo. In particolare, se l'organizzazione diventa un sistema basato sulla relazione e a rete, la comunicazione diventa una componente

fondamentale e strategica per supportare la mission, la vision, i valori e la cultura dell'organizzazione. In passato, come abbiamo visto, la comunicazione veniva utilizzata principalmente come strumento di controllo, ma oggi diventa un sistema che crea una cultura condivisa, partecipazione e coinvolgimento. Per questo motivo, diventa sempre più importante unificare in un unico modello tutte le forme di comunicazione adottate dall'organizzazione, dando vita alla comunicazione organizzativa e alle relative definizioni (Guerci, 2013).

La *comunicazione organizzativa* può essere definita come l'insieme di processi di creazione, scambio e condivisione di messaggi informativi e valutativi all'interno delle reti di relazioni che costituiscono l'organizzazione e il suo ambiente. Questi processi coinvolgono non solo i membri interni dell'organizzazione, ma anche i collaboratori esterni e tutti i soggetti interessati alla vita dell'organizzazione, tra cui i clienti attuali e potenziali. Essa è una componente fondamentale dei processi produttivi, decisionali e dei rapporti con l'ambiente esterno. Viene utilizzata per definire e condividere la missione, i valori e la cultura dell'organizzazione, sviluppare la qualità dei prodotti e dei servizi, migliorare la visibilità dell'organizzazione e favorire la comprensione dei cambiamenti in corso. (Invernizzi, 2000).

La comunicazione organizzativa è in aggiunta definita come il sistema di senso dell'organizzazione, che comprende sia una componente strutturale che relazionale. La componente strutturale riguarda gli elementi tecnici e organizzativi utilizzati per la comunicazione, come i mezzi di comunicazione, la direzione dei flussi di informazione, il linguaggio e la possibilità di feedback. La componente relazionale, invece, riguarda come viene trasmessa la missione dell'organizzazione, il tipo di leadership, la coerenza tra la comunicazione interna ed esterna, l'atmosfera all'interno dell'organizzazione, la motivazione e le relazioni tra i membri del gruppo (Spaltro, 2007).

Secondo Invernizzi (2000) all'interno della *comunicazione organizzativa* si possono individuare quattro livelli principali:

1) la comunicazione *funzionale*;

- 2) la comunicazione strategica;
- 3) la comunicazione formativa;
- 4) la comunicazione creativa.

Il primo livello, ovvero quello funzionale, riguarda tutte le informazioni operative necessarie a sostenere i processi decisionali interni e le attività dei dipendenti di front-line, nonché quelle necessarie per la cooperazione con l'esterno. Questo tipo di comunicazione è prevalentemente di tipo interpersonale e coinvolge colloqui, riunioni di lavoro, lettere, circolari informative, bacheche e opuscoli. Il contenuto della comunicazione funzionale è costituito dalle informazioni che supportano l'erogazione dei servizi e delle attività degli operatori di front-line, e più in generale da tutte le comunicazioni che hanno luogo nelle diverse occasioni di lavoro e di scambio con l'esterno. (Nieto, 2006)

Il secondo livello, ovvero quello della comunicazione strategica, ha lo scopo di fornire informazioni sull'organizzazione, le sue strategie e le sue politiche ai vari pubblici di riferimento, sia interni che esterni. Essa mira a fornire visibilità all'organizzazione, per far conoscere chi è e cosa fa. È importante che la forma della comunicazione sia coerente con il contenuto, in modo che si crei un'immagine univoca dell'organizzazione. Gli strumenti utilizzati per la comunicazione strategica includono riviste dell'organizzazione, lettere personalizzate, conferenze e comunicati stampa, e campagne promozionali specifiche. (Spaltro, 2007)

Il terzo livello, che è rappresentato dalla comunicazione formativa, comprende tutte le attività di formazione continua sull'argomento della comunicazione interpersonale e mediata che vengono svolte all'interno dell'organizzazione. La formazione sulla comunicazione interpersonale consente di sviluppare una maggiore consapevolezza della rilevanza della comunicazione all'interno dell'organizzazione (Siano, Vollerò, Confetto & Siglioccolo, 2013).

Il quarto livello, infine, quello della comunicazione creativa, si riferisce alle situazioni costruite per creare opportunità di scambio e di dialogo tra i membri dell'organizzazione, sia in modo orizzontale che verticale, al fine di favorire il trasferimento delle conoscenze anche in modo informale. La comunicazione creativa si concentra sulla soluzione cooperativa dei problemi e sulla costruzione cooperativa delle attività e prevede una struttura

organizzativa di tipo reticolare che favorisce momenti e situazioni di apprendimento e di lavoro cooperativo (De Nicola, 2008). In base a quanto affermato da Invernizzi, esistono inoltre delle peculiarità della comunicazione organizzativa che orientano le attività effettive:

- tutte le attività di comunicazione all'interno dell'organizzazione devono essere basate sui valori fondamentali dell'organizzazione stessa, i quali devono essere precisi, eticamente corretti e comunicati in modo chiaro in modo che siano conosciuti da tutti;
- tutte le azioni comunicative all'interno dell'organizzazione devono essere in linea con i valori fondamentali che la guida, i quali devono essere precisi, eticamente giustificati e comunicati in modo trasparente e accessibile a tutti;
- è necessario fornire adeguati piani di comunicazione per sostenere i processi di innovazione organizzativa, lo sviluppo della gestione e tutti i cambiamenti rilevanti, al fine di farli conoscere e condividere da parte di tutti gli interessati;
- è essenziale promuovere la diffusione delle capacità di comunicazione interpersonale tra tutti i membri dell'organizzazione e potenziare l'offerta formativa in merito ai temi della comunicazione;
- è essenziale creare un'infrastruttura strategica a livello di direzione per gestire e sviluppare la comunicazione all'interno dell'organizzazione.

Ogni proposizione ha lo scopo di evidenziare specifici aspetti della comunicazione organizzativa. Tuttavia, ciò che va sottolineato è l'importanza cruciale degli interpreti della comunicazione organizzativa, che possono essere interni ed esterni. Concentrarsi su questo aspetto implica l'utilizzo di strumenti e percorsi che pongono al centro le persone e le loro soggettività, ovvero dare ascolto alle relazioni e alle narrazioni che si creano e si riproducono costantemente all'interno e all'esterno dell'organizzazione. (Invernizzi, 2000)

1.4.2 Le funzioni della comunicazione interna

Come visto precedentemente la comunicazione organizzativa è diventata un elemento fondamentale per il successo delle organizzazioni moderne, che hanno bisogno di diverse forme integrate di comunicazione: funzionale,

strategica, formativa e creativa. Questo è dovuto all'aumento del numero di attori coinvolti e alla crescente complessità delle strutture organizzative.

Secondo A. Foglio (2015) questa forma di comunicazione è anche caratterizzata da diverse funzioni di fondamentale importanza. Fra quelle principali troviamo:

- La funzione informativa: rappresenta l'attività di conoscenza dell'impresa e del suo insieme strategico ed operativo, che viene resa disponibile al personale attraverso diverse forme di comunicazione, come notizie, messaggi e informazioni. L'obiettivo principale di questa funzione è sostenere i processi aziendali come la produzione, la gestione, l'organizzazione e la parte commerciale dell'azienda. L'impresa svolge questa funzione di comunicazione in modo volontario, attraverso l'utilizzo di diversi strumenti come la bacheca aziendale, le riunioni, internet, intranet, posta elettronica, videoconferenze, social network e così via. In questo modo, i documenti scritti, le relazioni e il bilancio di esercizio vengono trasmessi al personale aziendale;
- La funzione motivazionale: consiste nel trasmettere ai dipendenti i valori e le motivazioni dell'azienda, con l'obiettivo di creare professionalità, collaborazione, senso di appartenenza e coesione. In questo modo, la comunicazione interna gioca un ruolo importante nella motivazione dei dipendenti e nella costruzione della cultura aziendale, favorendo la partecipazione e il coinvolgimento del personale. Tale funzione può essere svolta attraverso vari strumenti comunicativi come riunioni, intranet, social network, email, videoconferenze, e così via;
- La funzione operativa: si riferisce alla trasmissione delle informazioni operative che sono necessarie per il corretto funzionamento dei programmi e dei processi aziendali. In altre parole, questa funzione consiste nell'assicurare che le informazioni rilevanti vengano trasmesse correttamente ai dipendenti per garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività aziendali. La comunicazione interna, in questo caso, ha il compito di garantire che tutte le parti interessate abbiano accesso alle informazioni necessarie per svolgere le loro attività in modo efficiente e che le attività siano svolte in modo coordinato;
- La funzione organizzativa: si occupa di trasmettere informazioni relative ai piani, processi, obiettivi, modelli operativi e organizzativi, attività di coordinamento, responsabilità e ruoli professionali all'interno dell'azienda.

Questa funzione si avvale di diversi canali di comunicazione come bacheche ed affissioni aziendali, social network, e-mail, riunioni, e così via. L'obiettivo principale della funzione organizzativa è di garantire una migliore organizzazione del lavoro all'interno delle regole stabilite dall'impresa, come gli ordini di servizio, l'organigramma, le procedure e le circolari. In questo modo, la comunicazione interna diventa uno strumento utile per migliorare l'efficienza dell'azienda e aumentare la produttività del personale;

- La funzione strategica: consiste nel facilitare lo scambio di informazioni tra i vertici e il personale aziendale, in modo da garantire una migliore comprensione delle scelte strategiche dell'impresa e delle azioni da intraprendere per affrontare la concorrenza di mercato. In questo modo, la comunicazione interna contribuisce a favorire la diffusione della conoscenza all'interno dell'organizzazione, rendendo il personale più consapevole delle attività da svolgere e dei risultati da raggiungere per il successo dell'azienda;
- La funzione creativa/innovativa: si riferisce alla capacità di trasmettere rapidamente idee, proposte ed iniziative che permettono di affrontare e risolvere problemi e criticità legati all'innovazione e al cambiamento. Questa funzione consente di favorire la collaborazione tra i dipendenti e di stimolare la loro creatività e capacità di innovazione, al fine di sviluppare nuove soluzioni e di migliorare i processi aziendali;
- La funzione formativa: si riferisce alla trasmissione di conoscenze e competenze attraverso la diffusione di documenti scritti come manuali operativi, relazioni, procedure, normative e l'organizzazione di incontri come meeting, corsi, workshop, videoconferenze e l'uso di social network. L'obiettivo è quello di creare una situazione di formazione continua per lo sviluppo delle capacità del personale, che può avvenire direttamente sul posto di lavoro o in qualsiasi altra situazione geografica grazie ai nuovi strumenti tecnologici;
- La funzione relazionale: riguarda l'interazione comunicativa tra i membri del personale, che permette di instaurare e consolidare relazioni e socializzazione all'interno dell'impresa. La comunicazione interna favorisce l'interscambio di notizie, informazioni e messaggi tra i diversi soggetti aziendali, ampliando la rete relazionale tra di essi;
- La funzione collaborativa: si riferisce alla creazione di un ambiente di lavoro collaborativo in cui il personale può condividere continuamente conoscenze ed esperienze per aumentare la coesione e la produttività. La comunicazione

interna svolge un ruolo importante in questo processo, poiché una comunicazione più efficace porta a una migliore collaborazione tra i membri del team;

- La funzione emotiva: consiste nel trasferimento di sentimenti, valori, comportamenti e preoccupazioni all'interno dell'impresa. Questo scambio emotivo permette di influenzare positivamente i comportamenti del personale, aumentando la consapevolezza dell'appartenenza a un gruppo collaborativo. In tal modo, si instaura un circolo virtuoso che favorisce l'armonia e la coesione all'interno dell'azienda;
- La funzione persuasiva: consiste nell'incoraggiare e persuadere i destinatari a prendere in considerazione idee e decisioni specifiche tramite l'uso di messaggi coinvolgenti e convincenti, utilizzando strumenti come messaggi scritti e incontri. Si utilizzano messaggi persuasivi per influenzare il comportamento del personale e far accettare decisioni importanti, come ordini di servizio, richieste, regolamenti e procedure. Inoltre, è importante valutare l'efficacia di queste iniziative attraverso il feedback dei destinatari.

Queste funzioni orientano l'obiettivo della comunicazione interna verso l'instaurazione di un rapporto virtuoso tra tutti gli attori dell'azienda, al fine di stimolare una partecipazione attiva nella generazione di idee, suggerimenti e critiche costruttive. Tale processo si fonda sul dialogo, sulla collaborazione e sull'interscambio di informazioni e si concretizza in un ambiente collaborativo e integrato tra il personale, che orienta alla coesione, collaborazione, integrazione e successo. La sua funzione è quella di fornire informazioni precise su cosa, come e quando fare le cose, in modo che tutti i membri dell'organizzazione possano essere in grado di agire all'unisono ed efficacemente (Foglio, 2015).

Capitolo II

La Facilitazione Aziendale

2.1 Cosa sono i conflitti

Con il termine "*conflitto*" si indica una situazione di stress che una persona sperimenta quando incontra bisogni, desideri, impulsi e motivazioni che sono in contrasto tra loro. Questo stress deriva da forze opposte che spingono l'individuo a scegliere tra diverse opzioni e rappresenta un elemento fondamentale della realtà sociale che ha sempre avuto due interpretazioni sostanzialmente opposte sin dalle origini del pensiero filosofico: da un lato come principio fondamentale della vita sociale, dall'altro come fattore di destabilizzazione sociale (Besemer, 1999).

Machiavelli, Hobbes, e Locke, nella loro concezione antropologica del conflitto, affermarono che esso si basa sull'idea che le relazioni umane sono naturalmente inclini alla competizione individualista, guidate dalle passioni e dall'egoismo personale, in una condizione naturale e irrazionale, che tuttavia può essere superata attraverso la ragione e regolata da un patto associativo o un contratto (come la legge), al fine di garantire la pace (Arielli & Scotto, 2003).

Secondo Hegel, il conflitto è un principio metafisico che domina sia il pensiero che la realtà. Niente può essere definito se non in relazione dialettica con ciò che non è, e questo vale in particolare per le relazioni opposte: il negativo si definisce in contrapposizione al positivo e viceversa, e i due estremi non sono indipendenti, ma trovano la loro "verità" in un concetto superiore di "polarità" che li supera in una sintesi superiore.

Con l'avvento di Karl Marx, il conflitto cessò di avere un carattere dialettico per assumere invece una contrapposizione rigida e bipolare tra classi dominanti e classi sfruttate, le cui uniche soluzioni sono l'eliminazione di una parte da parte dell'altra. Il riferimento a Marx è importante in quanto diede al conflitto una nuova concretezza, spostandolo da una prospettiva esclusivamente filosofica a una sociologica, inaugurando così una tradizione di studi contemporanea (Bush & Folger, 2009).

Tra i fondatori della moderna sociologia del conflitto, Georg Simmel (1984), individuò due tendenze parallele e distinte degli esseri umani: la *tendenza*

associativa, che porta alla socializzazione, e la *tendenza dissociativa*, individualista, che si orienta esclusivamente al benessere individuale. Entrambe queste tendenze emergono nel conflitto. Pertanto, il conflitto ha una *funzione integrativa*, poiché gli atti conflittuali, essendo interazioni tra individui, portano inevitabilmente al riconoscimento reciproco delle parti e, di conseguenza, alla definizione di regole che, da un lato, legittimano l'esistenza e gli interessi delle parti coinvolte e, dall'altro, riducono il conflitto a una semplice relazione fra individui con interessi contrastanti, eliminando la qualità di relazione irreducibile tra nemici (Bush & Folger, 2009).

A queste valutazioni si legano le teorie di Lewis Coser (1956), che si basano sul concetto che il conflitto non sia solo un elemento negativo e distruttivo per la società, ma possa anche essere un'energia positiva che promuove lo sviluppo sociale e la creazione di legami tra individui. Coser sostiene che il conflitto può avere una funzione costruttiva poiché:

- promuove l'interazione tra le parti coinvolte e ne aumenta la consapevolezza reciproca;
- può incentivare gli individui a cercare soluzioni che non portino all'eliminazione dell'avversario, ma alla coesistenza pacifica all'interno del gruppo;
- rafforza l'identità del gruppo coinvolto nel conflitto e ne consolida i legami di solidarietà;
- può portare alla definizione di regole e norme che regolamentano e limitano la sua potenziale distruttività;
- induce alla formazione di alleanze e alla cooperazione tra i membri del gruppo (Arielli & Scotto, 2003).

Anche Max Weber (1974) considera il conflitto come un fattore indispensabile nella dinamica sociale, che non può essere evitato. Secondo lui, una relazione sociale può essere definita come una lotta in cui l'azione è orientata a imporre la propria volontà contro la resistenza delle controparti. Il conflitto non deve essere considerato come una deviazione da eliminare, ma piuttosto come una situazione da analizzare per migliorare la qualità delle relazioni sociali. Per Weber, ciò che preoccupa maggiormente non sono le

espressioni conflittuali, ma l'autorità basata sulla burocrazia, che porta alla stagnazione sociale (Arielli & Scotto, 2003).

Il conflitto rappresenta quindi una forma di relazione sociale che fa parte integrante delle interazioni all'interno di qualsiasi gruppo o sistema sociale, così come l'armonia e l'accordo. Non dovrebbe essere visto come un evento anomalo o un difetto da eliminare completamente, ma come un modo per valutare lo stato di una relazione che può portare a nuovi equilibri o a divisioni permanenti. Essi sono linguaggi utilizzati dalle persone che riflettono la loro vera natura e rivelano aspetti autentici della loro relazione. Questi linguaggi sono in grado di mettere in luce ciò che sarebbe altrimenti nascosto, pertanto, evitare di usarli significa nascondere la realtà di situazioni problematiche e preferire il silenzio alla libera espressione del proprio pensiero (Baukloh, 2014).

2.1.1 I conflitti “caldi” e “freddi” e il modello di escalation a nove stadi secondo Glasl

Friedrich Glasl (2012) ha sviluppato un metodo di gestione dei conflitti che mette in rilievo l'importanza dell'analisi e della comprensione degli stessi. Questo approccio prevede la valutazione del tipo di interazioni tra le parti coinvolte e dello stato attuale del conflitto, nonché del grado di gravità raggiunto dai contendenti. Per comprendere meglio entrambi gli aspetti, è opportuno esaminare la natura dei conflitti con maggiore attenzione.

Secondo Friedrich Glasl, esiste una distinzione tra i "conflitti caldi" e i "conflitti freddi" (Glasl, 2012). Nel primo caso, i contendenti sono spinti da forti motivazioni e agiscono con intensità nei confronti degli avversari, adottando strategie "espansive" che possono includere il coinvolgimento di alleati e l'estensione del campo della lotta. In questi casi, è comune affidarsi a leader carismatici e forti. Al contrario, i conflitti freddi sono caratterizzati dall'apparente mancanza di interazioni tra le parti coinvolte, con un senso generale di frustrazione e disillusione.

Dal momento che il conflitto è un sistema dinamico, si trova costantemente in una situazione di equilibrio instabile, il che significa che può oscillare nel corso del tempo tra fasi di relativa inattività, quando può rimanere come conflitto "freddo" per un lungo periodo, in cui non accade molto o niente

visibile, e fasi di escalation che portano a un conflitto dalle caratteristiche "calde", caratterizzato da un improvviso aumento di gravità e intensità che può essere inaspettato.

La natura di una relazione conflittuale ha importanti implicazioni per le strategie di gestione. Nel caso dei conflitti "caldi", esiste una base relazionale su cui una terza parte può fare leva per cercare di risolvere il conflitto. Nel caso invece dei conflitti "freddi", è necessario un lungo lavoro preliminare con le parti prese separatamente, per renderle in grado di interagire di nuovo tra di loro (Glasl & Ballreich, 2004).

Un importante strumento diagnostico è la determinazione del livello di escalation a cui è giunto il conflitto, come quello sviluppato da Friedrich Glasl (2019). L'*escalation* è il processo di aumento dell'intensità del conflitto, dei temi su cui si concentra, delle risorse impiegate e delle persone coinvolte. Questo processo trasforma gradualmente le interazioni tra gli attori coinvolti, portando alla de-umanizzazione reciproca degli avversari.

La serie di principi di base che innescano i processi di escalation derivano da alcune caratteristiche della psicologia umana. In questo contesto, la semplificazione del modo di percepire il problema aumenta progressivamente, ma si osserva contemporaneamente un aumento della complessità degli oggetti del conflitto, delle sue dinamiche e dei suoi possibili sviluppi.

La teoria di Glasl sull'escalation è basata infatti sul concetto di causalità circolare, che è essenziale nelle teorie sistemiche. Questo concetto è applicabile anche alle interazioni umane, dove l'attribuzione di rapporti lineari di causa ed effetto è spesso difficile o addirittura impossibile, e può essere fuorviante nel cercare di trovare soluzioni ai problemi del sistema.

I problemi derivano piuttosto da interazioni complesse in cui la causa di un evento può anche essere l'effetto dello stesso evento. Comprendere la causalità circolare alla base delle dinamiche conflittuali consente di comprendere la vera natura dell'escalation, senza cercare colpevoli o capri espiatori, e di concentrarsi invece sulle caratteristiche del sistema e sulle interazioni che lo mantengono stabile. L'escalation è caratterizzata dalla trasformazione radicale della qualità delle interazioni tra le parti in conflitto, una volta superate alcune soglie che sono spesso evidenti sia per un osservatore esterno come un mediatore, sia per le parti coinvolte nel conflitto

stesso. Un elemento critico è rappresentato dal fatto che, una volta superate queste soglie, le parti non sembrano più in grado di tornare indietro e il processo di escalation sembra inevitabile (Glasl, 2007).

Friedrich Glasl (2012) ha elaborato un modello per la suddivisione del processo di escalation in nove fasi, basandosi sui meccanismi di amplificazione illustrati in precedenza e sul verificarsi di eventi soglia che rappresentano un passaggio di fase. Ciascuna fase presenta un insieme specifico di comportamenti e percezioni delle parti coinvolte nel conflitto, e offre opportunità e limiti per un'azione di mediazione o trasformazione del conflitto:

- 1- *irrigidimento*: all'interno di un gruppo o di un'organizzazione, le opinioni divergenti tendono a consolidarsi in posizioni contrapposte, a causa della percezione di insoddisfazione di alcuni bisogni che rendono rigide le posizioni reciproche. Tuttavia, nonostante la divergenza, le parti mantengono ancora una certa fiducia nella possibilità di negoziare una soluzione con l'altra parte.
- 2- *dibattito e polemica*: la mancata capacità di raggiungere il proprio obiettivo può causare frustrazione e polarizzazione nel pensiero e nelle emozioni. In questa situazione, le parti coinvolte diventano sempre meno capaci di comunicare in modo efficace, e la distanza percepita tra di loro aumenta. La natura della comunicazione cambia, e le parti non cercano più di raggiungere un chiarimento, ma cercano di conseguire un vantaggio nelle dispute verbali. Sebbene i contenuti possano ancora essere amichevoli, i messaggi non verbali che le parti si scambiano spesso contengono aggressività e minacce implicite.
- 3- *tattica del fatto compiuto*: la frustrazione dell'impasse può portare a una decisione di intraprendere un'azione diretta per raggiungere i propri obiettivi contro l'avversario. Questa fase è estremamente importante, poiché in questo momento scompare definitivamente l'empatia tra i contendenti e si apre una fase di reciproco sospetto. Nel frattempo, la coesione interna dei gruppi che si oppongono aumenta e diventano riconoscibili come fazioni distinte in conflitto.
- 4- *preoccupazione per l'immagine e ricerca di alleati*: in questa fase del conflitto, in cui sembra impossibile raggiungere un accordo, entrambe le

parti iniziano a rappresentarsi l'una con l'altra come un nemico effettivo. La strategia diventa quella di screditare l'avversario per ottenere un vantaggio, cercando allo stesso tempo di guadagnare l'appoggio di potenziali alleati. In tal modo, si cerca di sviluppare un'immagine negativa dell'altro presso gli altri membri del gruppo o della comunità, al fine di ottenere il loro sostegno.

- 5- *perdita della faccia*: le parti coinvolte nel conflitto si attaccano reciprocamente in pubblico, senza preoccuparsi di mantenere un comportamento morale corretto, al fine di screditare l'avversario. A questo punto, il conflitto diventa totalizzante, con la controparte vista come il problema principale.
- 6- *strategie della minaccia*: le parti si rendono conto che devono fare l'ultimo sforzo per raggiungere il loro obiettivo. Inizia una sequenza di minacce e risposte minacciose. La forma più estrema di minaccia è rappresentata dall'ultimatum, che costringe le parti a scegliere tra due opzioni entro un determinato limite di tempo
- 7- *distruzione limitata*: se la minaccia non produce risultati, le parti passano a danneggiare l'avversario. Questo comportamento è giustificato dall'idea che la migliore difesa sia l'attacco, e questa mentalità pessimistica indebolisce le remore etiche a compiere azioni distruttive. In questa fase, infliggere danni all'avversario viene visto come un beneficio per sé stessi.
- 8- *disintegrazione*: in questa fase del conflitto, l'obiettivo delle parti coinvolte diventa l'eliminazione completa dell'avversario. Non si tratta più di attacchi limitati, ma di attaccare il nucleo centrale dell'avversario.
- 9- *distruzione reciproca*: a questo punto, il conflitto raggiunge il suo apice e le parti coinvolte non hanno più alcuna possibilità di risoluzione. L'obiettivo principale diventa la distruzione totale dell'avversario, anche se ciò implica la propria autodistruzione (Glasl, 2012).

Per ogni fase del conflitto, è necessario utilizzare strumenti di gestione e intervento differenti. Nelle prime fasi del conflitto, le parti coinvolte possono cercare di trovare una soluzione al problema attraverso il dialogo e la collaborazione. Questo può accadere se le persone coinvolte hanno ricevuto una formazione sulla gestione dei conflitti e se l'organizzazione ha

implementato adeguati strumenti per prevenire le crisi, facilitare la comunicazione e risolvere i problemi. Tuttavia, nelle fasi intermedie dell'escalation, può essere necessario l'aiuto di un professionista esperto, come un facilitatore o un mediatore, per facilitare la risoluzione del conflitto. Quando il conflitto raggiunge livelli estremi di distruttività, diventa necessario un intervento diretto, come quello di un giudice o di un arbitro, per imporre una soluzione. In alcuni casi, può anche essere necessario l'uso di mezzi coercitivi per fermare la violenza associata alle fasi avanzate dell'escalation del conflitto (Glasl, 2019).

2.1.2 I conflitti nelle organizzazioni

Come abbiamo visto, nella storia occidentale, il conflitto è sempre stato presente e ha dato vita a importanti processi di trasformazione sociale, politica e culturale, ponendosi come il motore del cambiamento dei processi di crescita e di trasformazione individuale e sociale.

Secondo Spaltro (1993), il conflitto intergruppo o organizzativo può essere considerato come l'equivalente organizzativo dell'emotività individuale. I conflitti aziendali, infatti, sono le emozioni a livello collettivo e quindi sono l'origine della vita psichica delle organizzazioni, ma possono anche essere le loro principali cause di disturbo. Una mancanza di conflitto può rendere l'organizzazione rigida e statica, mentre un eccesso di conflitto può renderla caotica e priva di programmabilità. Come tutte le emozioni, anche i conflitti possono essere fantasiosi, ovvero non corrispondere a reali contrasti oggettivi, o obiettivi, ma senza una reale consapevolezza dell'obiettivo e del contrasto di interessi (Spaltro, 1993).

Questa meccanica di contrasto e confronto è pertanto un evento comune nell'ambito lavorativo in quanto è una qualità relazionale umana. Considerando che nei contesti organizzativi il cambiamento è spesso facilitato dal conflitto, potremmo affermare che la gestione di questi sia una componente essenziale dell'organizzazione stessa. Nell'ambito socio-aziendale viene considerato come un processo piuttosto che come un risultato finale ed è visto come un fenomeno continuo, amorfo e intangibile di natura relazionale, che si distingue nettamente dalle sue manifestazioni esterne. Vi sono diversi fattori che posso evidenziare la presenza di conflitti

nelle società e tutti, a modo loro, possono essere campanelli di allarme, da considerare:

- dispute, liti, rimostranze, azioni disciplinari, lamentele, azioni legali, scioperi, minacce, ricatti, disaccordi e simili, sono il risultato diretto di un conflitto non risolto, rappresentando eventi tangibili e concreti in cui è possibile identificare questioni, posizioni e aspettative delle parti coinvolte;
- la presenza di una competizione tra unità di lavoro o individui all'interno di un'organizzazione può essere un segnale sottile di un conflitto in corso, che se degenera in maniera incontrollata e aggressiva, può divenire un problema più serio;
- Il sabotaggio è un chiaro segno del conflitto in corso, che può manifestarsi sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni;
- l'inefficienza o la scarsa produttività, che si manifestano con ritmi di lavoro rallentati, ritardi intenzionali o scarsa produzione, possono rivelare la presenza di un conflitto nascosto in corso (Glasl & Weeks, 2008).

Ogni organizzazione, a livello organizzativo e intergruppo, deve costantemente gestire il conflitto, e solitamente le risposte adottate sono coerenti con la cultura organizzativa e la missione aziendale, ovvero con le attitudini, le pratiche operative e le convinzioni del sistema e dei suoi membri. Le risposte organizzative al conflitto più comuni possono essere suddivise in due categorie: risposte di lotta e risposte di fuga. Le risposte di lotta possono a loro volta essere divise in risposte basate sulla cultura dell'*arroganza* o sulla cultura del *combattimento* (Winslade & Monk, 2008).

- **Arroganza:** questo tipo di risposta si basa su un approccio paternalistico o di superiorità, che si può individuare attraverso commenti o osservazioni che minimizzano i contendenti invece di cercare di identificare le cause o le fonti del conflitto. Solitamente, gli specialisti incaricati determinano se, quando e come prendere in considerazione la questione sollevata dalla parte considerata debole, portando a una soluzione che sarà pro o contro i contendenti, senza considerare la possibilità di assumere una decisione condivisa con loro (ovviamente il potere non può essere condiviso).
- **Combattimento:** questa risposta organizzativa può essere identificata come un approccio autoritario e aggressivo. Si manifesta attraverso la retorica militare e la convinzione che la propria posizione è sempre giusta e vincente,

senza ammettere autocritica. Ciò porta spesso all'impiego di specialisti e consulenti per risolvere il conflitto, senza coinvolgere direttamente le parti in causa. Inoltre, questo approccio può essere basato su questioni di principio che vengono difese a tutti i costi, anche se ciò comporta l'adozione di tattiche poco ortodosse o discutibili.

Le risposte di fuga possono essere ulteriormente classificate in tre categorie, ovvero risposte di *negazione*, di *evitamento* e di *accomodamento* (Winslade & Monk, 2008).

- ***Negazione***: questo atteggiamento può essere identificato come una negazione del conflitto, dove l'obiettivo principale è mantenere l'immagine dell'organizzazione come una "famiglia felice", a prescindere dalle evidenze dei fatti. Questo approccio spesso porta a comportamenti irrazionali o alla percezione che gli individui all'interno dell'organizzazione siano impazziti, poiché vedono, sentono e si trovano in situazioni in cui il conflitto è presente, nonostante la cultura organizzativa cerchi di negarlo;
- ***Evitamento***: questo tipo di atteggiamento è caratterizzato da una sorta di negazione della realtà, simile al gesto di nascondere la testa sotto la sabbia. Si pensa che sia possibile eliminare il conflitto spostandolo su un altro fronte, ad esempio tramite il trasferimento degli impiegati problematici o la ristrutturazione dei programmi di gestione;
- ***Accomodamento***: Questo approccio può essere descritto come quello di cercare di non creare ulteriori problemi a tutti i costi. Si cerca di trovare un compromesso secondario per nascondere il conflitto. In questa modalità, i partecipanti cercano di risolvere il conflitto facendo scambi di promesse che mantengono il contratto intatto e tengono nascosto il vero disaccordo. In un certo senso, questo approccio è una combinazione di negazione ed evitamento.

Più in generale le risposte di fuga sono atteggiamenti che evitano di affrontare il conflitto e non cercano di trovare soluzioni creative. D'altra parte, anche se sembra che le risposte di lotta siano un modo per affrontare il conflitto, in realtà indicano anche un rifiuto di condividere il controllo e di apportare cambiamenti nella gestione del potere. In questo modo, non si accetta la sfida creativa e positiva che il conflitto potrebbe offrire.

Spesso le organizzazioni scelgono di non risolvere i loro conflitti per motivi politici o perché alcuni individui o sistemi all'interno dell'organizzazione

traggono vantaggio dai conflitti irrisolti e non sono interessati a gestirli o risolverli, nonostante questi conflitti siano dannosi e distruttivi per l'organizzazione nel suo complesso. Invece, molti dei rappresentanti delle aziende che richiedono interventi di conciliazione confessano di voler risolvere i conflitti in modo mediato a causa dei costi elevati non solo in termini di tempo ed economici, ma anche soprattutto per l'impatto negativo che potrebbe influire sulle relazioni importanti e consolidate, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione (Allen, Patrick, 2003).

2.2 *Cos'è la Facilitazione Aziendale*

In un contesto di rapida evoluzione sociale, economica, ecologica, culturale e politica, la gestione efficace delle riunioni, la valorizzazione della diversità di opinioni e l'abilità di lavorare e decidere insieme senza disgregarsi, risultano essere aspetti cruciali per la cooperazione e sopravvivenza di un gruppo di lavoro.

In questo periodo di cambiamento, le dinamiche tradizionali potrebbero non essere più sufficienti e diventa quindi necessario un adeguamento delle strategie per far fronte alle sfide attuali: la *facilitazione* è una funzione che si aggiunge al ruolo tecnico, con l'obiettivo di rendere il lavoro e il gruppo sia più produttivo sia più partecipativo. Nasce come metodo nel novero degli strumenti di area sistemica, con forti riferimenti di tipo psicosociale e codificato per le organizzazioni (Liss, 1992). Il metodo è nato come sviluppo di un "ruolo" (il facilitatore), ma si sta diffondendo come "funzione" (la facilitazione), una competenza strategica seconda, da affiancare alle capacità tecniche (De Sario, 2005).

Per *facilitazione* si intende: l'insieme di tecniche, strumenti e azioni che permettono ai membri di un gruppo di gestire il processo decisionale durante le riunioni. In altre parole, essa coincide con le modalità di comunicazione utilizzate da un gruppo durante gli incontri, rappresentando una forma avanzata di comunicazione e includendo quell'insieme di abilità che vengono messe in atto in modo deliberato e sistematico, attraverso un approccio attento e vigile, al fine di valorizzare e incrementare le risorse presenti. (De Sario, 2005).

L'obiettivo della *facilitazione* è di assistere il gruppo nell'elaborazione di accordi efficaci, il che implica l'affrontare le difficoltà, le tensioni e persino i conflitti che possono insorgere durante il processo decisionale o durante le fasi naturali di divergenza, caos e convergenza.

Il focus è quello di sviluppare una competenza che tenga conto sia dell'aspetto produttivo (cioè il raggiungimento di risultati) che dell'aspetto relazionale (la cura delle persone coinvolte), attraverso una moderazione dell'incontro tra questi due piani, in modo da prevenire eccessi (come rigidità o disordine) e promuovendo una dimensione produttiva, protettiva e costruttiva. Si mira ad aiutare le persone e i gruppi coinvolti a svilupparsi e a

passare da interessi ristretti (limitati a un "orticello") ad interessi più ampi e condivisi (che coinvolgono l'intero "campo"). Questo processo implica inevitabilmente la necessità di superare barriere, resistenze, opposizioni e difficoltà (De Sario, 2012).

Secondo Pino De Sario (2005), l'abilità di gestire le "4F", ovvero le quattro competenze mirate e strategiche della facilitazione, è essenziale per un facilitatore aziendale di successo. Le competenze mirate e strategiche della facilitazione possono essere suddivise in quattro categorie principali: F1-*Coordinare* e F2-*Coinvolgere*, F3-*Aiutare* e F4-*Attivare*.

F1-*Coordinare* mira a superare la barriera dei problemi, cioè i nodi critici che possono impedire al gruppo di lavorare efficacemente. Questa competenza si basa sull'abilità di strutturare i contenuti, i modi e i tempi del lavoro, ordinando e dando ritmo all'attività. È importante, inoltre, creare un clima caldo e accogliente, spingere al lavoro di gruppo e alternare la guida direttiva e partecipativa. Nel libro "L'intelligenza di unire", De Sario (2017) approfondisce l'importanza di impostare contesti efficaci per i gruppi, parlare in modo circolare e ascoltare in modo attivo anche in condizioni difficili, sollecitare punti di vista diversi e gestire i conflitti in modo costruttivo.

F2-*Coinvolgere* si concentra sulla barriera dei conflitti, cioè le tensioni e le difficoltà relazionali che possono insorgere nel gruppo. In questo caso, la competenza mira a favorire l'alimentazione del nesso produzione-partecipazione, creando uno spazio di dialogo e scambio di punti di vista. È importante mettere più corpo negli scambi, stimolare la parola ecologica e genuina, e favorire buoni accordi, negoziazioni e mediazioni. Nel libro "Il facilitatore dei gruppi" (2006), De Sario descrive l'importanza di stimolare la creatività e di gestire in modo efficace le riunioni di ascolto e le riunioni produttive.

F3-*Aiutare* si concentra sulla barriera del malessere, cioè le difficoltà emotive e psicologiche che possono affliggere i membri del gruppo. La competenza mira a riconoscere la centralità delle emozioni e ad accogliere, contenere e trasformare le negatività. In questo caso, è importante curare il proprio negativo e mettere in conto le negatività bio-psico-sociali. L'autore approfondisce l'importanza di agire la capacità negativa e di fronteggiare le negatività media e alta, nonché di praticare le diverse tecniche anti-negatività (De Sario, 2019).

F4-**Attivare** si concentra sulla barriera degli errori, cioè le difficoltà tecniche e operative che possono insorgere durante il lavoro di gruppo. La facilitazione qui deve essere in grado di produrre riunioni efficienti, sfruttando le tecniche di cui dispone per aumentare la partecipazione dei membri del gruppo e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Queste tecniche possono includere la rotazione del turno di parola, l'utilizzo di brainstorming, la definizione di ruoli e compiti specifici per ogni membro del gruppo, e così via (De Sario, 2019).

L'importanza di queste competenze è centrale nel tema della facilitazione. Samuel Bacharach, uno psicologo organizzativo presso il Dipartimento di comportamento organizzativo nella *Cornell University's New York State School of Industrial and Labor Relations*, ha sottolineato l'importanza della coordinazione e della partecipazione attiva del gruppo nella facilitazione dei processi decisionali. In particolare, la coordinazione implica la capacità di gestire le diverse attività del gruppo e di strutturare le sessioni di lavoro in modo efficace, mentre la partecipazione attiva richiede di coinvolgere tutti i membri del gruppo in modo equo e di facilitare il processo di presa di decisione.

Secondo Bacharach, la facilitazione è essenziale per una gestione efficace delle organizzazioni, poiché permette di creare un ambiente in cui le persone si sentono libere di esprimere le loro idee e di partecipare attivamente ai processi decisionali (Bacharach, 2006).

2.2.1 Chi è facilitatore aziendale

In generale quindi, la facilitazione viene utilizzata per creare un contesto in cui gruppi di persone possono esprimere le proprie idee, preoccupazioni, preferenze o priorità, ascoltando e considerando anche le prospettive degli altri, in un clima di condivisione e cooperazione. In questo ambiente è importante la presenza di una figura capace di sostenere il lavoro di gruppo, fornendo le regole e la struttura da seguire nel contesto in cui si opera e che inquadri argomenti e questioni, tenendo traccia dei risultati principali che emergono da un dialogo o un processo (Ayoko *et al.*, 2008).

Il facilitatore è comunemente definito come una persona che, attraverso un approccio neutro, gestisce il processo di gruppo al fine di aiutare i gruppi a

raggiungere obiettivi o scopi identificati (Schwarz, 2016). Questa figura è responsabile di fornire struttura, direzione e guida a un dialogo o a un processo decisionale, ma non gestisce persone, impartisce ordini, controlla discussioni, regola le opinioni. Anche se partecipa attivamente alle discussioni, non viene considerato come "partecipante" e si concentra principalmente sul processo e sui comportamenti, non sugli argomenti di discussione o sui risultati decisionali. Egli può porre domande impegnative, fornire informazioni di base, reindirizzare argomentazioni improduttive e chiedere agli interlocutori di chiarire dichiarazioni poco chiare, collaborando con i leader e manager al fine di progettare e organizzare un evento, un incontro, un dialogo o un processo decisionale (Khalifa & Liu, 2008).

Le organizzazioni, i team e le aziende, infatti, possono essere supportate nell'evitare comportamenti e stili di interazione negativi che ostacolano la collaborazione produttiva, mediante una facilitazione ben strutturata e ben eseguita. Ad esempio, il facilitatore può favorire un ascolto costruttivo tra individui con diversi valori, credenze o contesti culturali, anziché permettere l'utilizzo di stereotipi o argomentazioni. In questo modo, si può migliorare la comprensione reciproca e l'apprezzamento delle differenze (DeChurch *et al.*, 2007).

Il facilitatore può inoltre utilizzare tecniche di contrasto ai pregiudizi sociali e alle dinamiche inique che possono portare i gruppi a sottostimare alcune prospettive e sovrastimare altre, in base a fattori come classe sociale, razza, etnia, genere, età, abilità, livello di istruzione, conoscenza della lingua o gerarchie organizzative (Macneil, 2001).

Si ritiene che all'interno delle organizzazioni l'influenza facilitante si manifesti a tre livelli di interazione. Il primo livello è rappresentato dal team stesso, il secondo è costituito dal leader o dal manager che agisce come facilitatore e il terzo livello è rappresentato dal facilitatore specializzato.

- **Partecipanti come facilitatori:** nel contesto dei team, individui particolarmente sensibili e consapevoli dei processi di gruppo possono essere impiegati per commentare i problemi relativi ai processi e intervenire nelle discussioni sui contenuti. Tuttavia, ci sono alcune preoccupazioni relative al coinvolgimento di questi individui con gli aspetti di contenuto, poiché questo potrebbe influenzare il risultato complessivo (Klein *et al.*, 2006). Inoltre, la gestione dei gruppi di pari può essere difficoltosa, ma questo problema può

essere superato se il gruppo è sensibile ai processi di gruppo. Infine, l'impiego di un partecipante come facilitatore può limitare la capacità del team di lavorare sul problema, poiché il partecipante si occupa della gestione del processo piuttosto che contribuire alla soluzione del compito (Greer et al., 2008);

- **Leader e/o manager come facilitatori:** la letteratura suggerisce che il leader o il manager del team ha la responsabilità di gestire le interazioni e i processi del gruppo. Inoltre, durante i workshop si identificano diversi ruoli di leadership che ruotano all'interno del team, come i leader di processo formali e informali, i leader specializzati e i leader di contenuto (Howell & Shamir, 2005). Anche se questi ruoli tendono ad avere un'autorità transitoria, sono essenziali per il raggiungimento degli obiettivi del team, e il loro riconoscimento formale è di grande. Tuttavia, le ricerche suggeriscono che i leader e i manager tendono ad acquisire il loro status grazie alle loro conoscenze di contenuto, piuttosto che di processo (Oertig & Buergi, 2006);
- **Il facilitatore specializzato:** secondo Miranda e Bostrom (1997) ci sono principalmente due tipi di facilitatore specializzato e questi possono essere classificati di conseguenza:
 - 1- *Facilitatori di contenuti:* sono specialisti in un determinato compito o area tematica e si concentrano su interventi che sono direttamente correlati al problema in discussione. Questi interventi possono includere la fornitura di interpretazioni, informazioni, criteri o alternative pertinenti al tema.
 - 2- *Facilitatori dei processi:* sono solitamente specialisti nella gestione dei processi di riunione e non contribuiscono al contenuto della discussione. Inoltre, forniscono una struttura procedurale e supporto generale ai gruppi durante il processo di riunione. Ciò può includere l'assistenza nella definizione dell'ordine del giorno e nell'invito ai partecipanti a seguirlo (Miranda S. M. & Bostrom R. P., 1997)

È importante evidenziare che la definizione di facilitatore di contenuti fornita da Miranda e Bostrom (1997) è specifica e si concentra sulla figura del facilitatore come esperto nel campo tematico trattato, intervenendo o partecipando attivamente. Secondo Eden (2012), invece il facilitatore ha un ruolo nella gestione sia dei contenuti che del processo, ma non come esperto di materia, poiché essi sono interconnessi e costituiscono un sistema bidirezionale. Inoltre, a seconda della problematica, il facilitatore dovrà spostarsi tra la gestione dei contenuti e quella del processo. Eden afferma inoltre che la gestione da parte del facilitatore degli aspetti di processo o di

contenuto di un laboratorio di gruppo avrà un effetto reciproco sull'altro (Eden, 2012).

Huxham e Cropper (1994), d'altra parte, presentano un'opinione alternativa alla definizione di facilitatore proposta da Eden. Essi propongono di estendere il modello di Eden includendo l'"iniezione di competenze sostanziali", che sono definite come competenze, conoscenze, commenti e opinioni non professionali che vengono introdotte nel processo decisionale. Tuttavia, la critica principale a questa definizione è che il facilitatore viene visto come un consulente che fornisce contributi sostanziali al processo di consulenza. Questo tipo di facilitazione si avvicina maggiormente al ruolo di esperto di contenuti di Miranda e Bostrom (1997) e si discosta dalla figura del facilitatore di Eden (2012), che agisce come gestore sia dei contenuti che dei processi.

Un altro aspetto importante è il ruolo di mediazione che sta alla base della figura del facilitatore. Questo ruolo parte dalla considerazione che le persone di solito non desiderano essere trasformate e che il cambiamento richiede sforzo e impegno e può essere raggiunto solo quando i suoi vantaggi sono riconosciuti. Le nostre azioni sono influenzate dalle nostre interpretazioni del mondo, dalle nostre convinzioni e modi di pensare, che spesso sono radicate nelle nostre menti. Pertanto, le credenze e le convinzioni sono spesso presentate come verità, anche se sono incerte e variano da individuo a individuo e da gruppo sociale a gruppo sociale. Al contrario della norma che mira a raggiungere la certezza, le convinzioni morali sono altamente incerte ma sono presentate come certezze e ognuno le propone agli altri. La mediazione messa in atto dalla facilitazione cerca di identificare le categorie morali in gioco e di limitare le loro proposizioni e, soprattutto, l'irrigidimento delle posizioni sostenute (Malaguti, 2007).

Come abbiamo visto infatti, uno degli obiettivi principali della facilitazione è creare un dialogo tra le parti coinvolte con diverse posizioni e punti di vista, al fine di ridurre l'antagonismo e trovare soluzioni condivise. Per facilitare questo processo, è essenziale che il facilitatore sia in grado di assumere una posizione oggettiva e di equilibrio tra due dimensioni: la presenza e il distacco. Questa posizione permette al facilitatore di avere una visione più ampia della situazione e di comprendere meglio gli orientamenti degli attori coinvolti, mantenendo una distanza emotiva dalla situazione, pur essendo presente e coinvolto. È essenziale, inoltre, che eviti di prendere posizioni a

favore o contro qualcuno, poiché schierandosi può portare a una dinamica di conflitto tra le parti coinvolte e trasformare una situazione inizialmente complessa in una più semplice ma polarizzata, dove le posizioni sono solo due: o vincitori o sconfitti (De Sario, 2005).

2.3 *Tattiche e strategie di facilitazione*

La facilitazione fa uso di una vasta gamma di tattiche e strategie con i gruppi con cui si interfaccia, a seconda del compito/attività e delle persone coinvolte, del tempo a disposizione e delle esigenze dei membri che ne fanno parte. Le varie strategie consentono di affrontare le questioni specifiche in modo più efficace, e i facilitatori devono essere in grado di modificare la loro struttura per soddisfare le esigenze del gruppo.

Un gruppo di lavoro basato sull'acquisizione di nuove nozioni richiede un metodo di apprendimento in cui i discenti sono al centro dell'esperienza e condividono l'autorità e la "proprietà" del loro stesso insegnamento. In un contesto cooperativo come questo, è importante che il facilitatore faccia sentire tutti i membri del gruppo impegnati in uno sforzo comune al fine di raggiungere un obiettivo condiviso, che non è quello di generare una "risposta giusta" o trovare un accordo, ma esplorare collettivamente idee e questioni.

Secondo Moore (2010) tra i principali approcci, con cui è possibile intercettare questo tipo di esigenze, vi sono:

- *Stabilire una relazione di uguaglianza e cooperazione con i partecipanti.* Il facilitatore è "primo tra gli uguali", ma la responsabilità per l'apprendimento ricade sull'intero gruppo;
- *Creare un ambiente di fiducia e rispetto.* Il facilitatore aiuta i partecipanti a sentirsi al sicuro e li incoraggia a parlare onestamente sapendo che le differenze di opinione sono accolte e rispettate
- *Garantire che tutti si sentano inclusi.* Il facilitatore assicura che tutti abbiano l'opportunità di partecipare
- *Fornire una struttura per l'apprendimento.* Ciò potrebbe includere stabilire e osservare gli orari delle riunioni, aprire e chiudere le sessioni e rispettare l'agenda. Il facilitatore consulta continuamente i partecipanti sull'efficacia della struttura
- *Soddisfare le esigenze logistiche della riunione.* Ciò potrebbe includere la raccolta e la preparazione dei materiali, l'allestimento dello spazio per la riunione, la notifica ai partecipanti e la garanzia che siano state effettuate le necessarie preparazioni (Moore S., 2010).

Affinché il contesto di apprendimento sia efficace, risulta essere, in egual modo, molto importante identificare i ruoli che un facilitatore non svolge. Ad esempio, un facilitatore non è:

- *Un insegnante.* L'intero gruppo è responsabile dell'apprendimento. Il facilitatore è un co-learner, esplorando tutti gli argomenti come un partner uguale agli altri partecipanti.
- *Un giudice.* In un ambiente di apprendimento orizzontale e inclusivo, nessuno - tanto meno il facilitatore - determina che alcune opinioni sono "corrette" o "migliori".
- *Un esperto.* Sebbene guidi ogni sessione, il facilitatore potrebbe non conoscere tanto un argomento quanto alcuni altri membri del gruppo.
- *Al centro dell'attenzione.* Un facilitatore efficace generalmente parla meno degli altri partecipanti e si concentra sull'includere gli altri nella discussione.
- *Il custode.* Sebbene il facilitatore assuma una leadership iniziale nella coordinazione delle sessioni, non è l'unica persona che mantiene l'ambiente di apprendimento (Speculand, 2011).

Per la riuscita del processo, l'approccio del facilitatore può essere uno o una combinazione dei seguenti stili di comportamento, che può decidere di attuare a seconda del contesto:

- Interpretativo, mettendo in altre parole un contributo o aiutare qualcuno a trovare le parole per esprimere ciò che intende;
- Rassereneante, incoraggiando e modellando l'espressione di sentimenti ed emozioni mentre emergono;
- Valutativo, quindi valutare ciò che qualcuno dice, fornendo una dichiarazione di valore in relazione al comportamento;
- Condivisivo, incoraggiando la condivisione di sentimenti passati e presenti e quelli riguardanti eventi futuri;
- Direttivo, fornendo alle persone informazioni, o istruzioni su come fare qualcosa;

- Esplorativo, facendo domande, incoraggiando le persone a esprimere le loro esperienze e idee;
- Delegante, assegnando compiti, ruoli, funzioni a singoli individui: ad esempio, nella pianificazione di una sessione di formazione alla facilitazione con un gruppo, potrebbero essere necessarie alcune attività organizzative da condividere
- Partecipativo, prendendo parte alla discussione, condividendo esperienze personali e incoraggiando gli altri a fare lo stesso (Speculand, 2011).

Tutto questo non può prescindere da uno dei metodi più importanti che permette alle persone di partecipare al proprio apprendimento, ovvero la discussione; è quindi importante che i facilitatori guidino le discussioni con abilità.

Ci sono nuovamente diverse strategie a tal proposito che possono aiutare un facilitatore a massimizzare l'apprendimento (e il divertimento) nelle discussioni di gruppo.

Le domande aperte, ad esempio, incoraggiano una vasta gamma di risposte, da quelle personali a quelle oggettive e inoltre ad esse non è possibile rispondere con "sì" o "no". Le domande guida, invece, portano i partecipanti passo dopo passo verso un obiettivo di apprendimento e ogni domanda si basando sulla risposta precedente, conduce ad un'altra. Le domande soggettive invitano a risposte strettamente personali: questa tecnica è infatti utile per determinare come si sentono i partecipanti, ma non necessariamente portare al dialogo o alla discussione. Le domande chiuse, infine, limitano la gamma di risposte, di solito a informazioni specifiche o a "sì" o "no", al fine di ottenere un rapido responso su un argomento (Laloux, 2016).

Una discussione proficua, ruota attorno a dei principi e valori che ne garantiscono l'efficacia, e verso i quali, la figura del facilitatore dovrebbe dimostrare, verbalmente e non verbalmente, il suo impegno:

- Ascolto: la facilitazione significa ascoltare ciò che le persone stanno dicendo e sintonizzarsi su ciò che non dicono. Ciò include essere consapevoli dei mezzi verbali e non verbali di comunicazione.

- **Riservatezza:** per partecipare pienamente, le persone devono essere sicure che tutto ciò che è rilevante possa essere discusso liberamente senza essere segnalato inappropriatamente all'esterno del gruppo. I membri del gruppo decideranno di solito quale livello di dettaglio può essere riferito a chi non fa parte del gruppo.
- **Rispetto:** un facilitatore deve riconoscere e rispettare ogni individuo e impedire agli altri membri del gruppo di compromettere il rispetto fondamentale che dovrebbe essere accordato a ciascun individuo nel gruppo.
- **Uguaglianza:** ogni persona è considerata come avente un uguale diritto di contribuire, influenzare, determinare la direzione del gruppo come un altro. L'uguaglianza si riferisce anche al rispetto, alla valorizzazione dell'esperienza personale e alla partecipazione.
- **Il valore dell'esperienza personale:** il contributo di ogni membro a una discussione o attività di condivisione delle competenze è altrettanto valido e prezioso.
- **Obiettivi concordati:** i membri devono condividere un obiettivo concordato se vogliono sviluppare una fiducia e un senso di appartenenza al gruppo.
- **Processo di gruppo:** la facilitazione richiede di prestare attenzione a come il gruppo funziona. Ciò include cercare di risolvere i conflitti o qualsiasi altra difficoltà che possa sorgere nel gruppo.
- **Fiducia e sicurezza:** per garantire la massima partecipazione, il facilitatore deve incoraggiare lo sviluppo della fiducia e della sicurezza.
- **Inclusione e incoraggiamento:** tutti nel gruppo devono essere inclusi e incoraggiati a partecipare, a condividere idee, suggerimenti, soluzioni e prendere l'iniziativa.
- **L'importanza di un'esperienza positiva/vantaggiosa:** i facilitatori devono riconoscere che tutti hanno il diritto ad un'esperienza positiva nel gruppo. Ciò significa che il facilitatore deve soddisfare i bisogni individuali realistici e/o essere consapevole e sfidare le aspettative irrealistiche del gruppo o del facilitatore.
- **Partecipazione:** la facilitazione ha successo quando c'è una vera convinzione del valore di rispondere alle esigenze espresse in relazione al lavoro del gruppo. La consultazione con i membri del gruppo sulla direzione,

il ritmo, il contenuto e il metodo con un'apertura al cambiamento è fondamentale (Martello M., 2008).

Va tuttavia anche considerato che, la facilitazione non è un rimedio infallibile per qualsiasi lavoro di gruppo, ha i suoi limiti. Convenire lo scopo di ogni gruppo è importante in modo che i confini appropriati e pertinenti possano essere sviluppati e mantenuti. Facilitare i gruppi non è un compito facile. I membri del gruppo possono concentrarsi sul facilitatore come causa del loro malcontento o possono usarlo per evitare il confronto con gli altri membri del gruppo.

Va sempre ricordato che la facilitazione è un metodo di lavoro, viene utilizzato per concordare obiettivi, piani, azioni che dipendono dai valori e dalla visione delle persone che vengono facilitati, in modo che gli esiti contribuiscano ad una società migliore e più equa. Ma il metodo della facilitazione viene utilizzato anche da persone la cui visione della società non prevede alcun cambiamento nella situazione attuale. È importante ricordare quindi che sono i valori, i principi e le credenze dei membri del gruppo e del facilitatore che possono indirizzare gli esiti verso un cambiamento sociale positivo e non solo la facilitazione in sé stessa (Moore, 2014).

2.3.1 La negoziazione

La letteratura sulla facilitazione affronta il tema della negoziazione come strumento di risoluzione di conflitti, proponendo due prospettive distinte. La prima prospettiva mette l'accento sull'azione come elemento fondamentale nella facilitazione dei processi, mentre la seconda si basa sul sistema di relazioni in cui gli attori coinvolti sono inseriti. Nel primo caso, la facilitazione implica un supporto attivo alla collaborazione tra soggetti interagenti, come individui, gruppi, organizzazioni o nazioni, che perseguono obiettivi comuni. Nel secondo caso, la facilitazione è necessaria quando gli obiettivi degli attori sociali sono incompatibili con le strutture sociali esistenti, e la facilitazione può aiutare a superare queste incompatibilità e raggiungere gli obiettivi desiderati (De Sario, 2010).

Nella società complessa, la facilitazione quindi può aiutare a gestire entrambe le tipologie di situazioni conflittuali, anche se il secondo tipo richiede spesso una revisione del sistema sociale che l'ha generato, sia dal punto di vista strutturale che culturale. In questi casi, diventa necessario ripensare il rapporto tra lo Stato e la società civile, la cultura e l'organizzazione sociale, per soddisfare i bisogni interni e relazionali che sono alla base delle situazioni conflittuali (ad esempio, il bisogno di riconoscimento o di autonomia, che se non soddisfatti possono produrre antagonismi intrattabili).

La facilitazione può aiutare a trasformare il conflitto in un sistema di interazioni costruttive, modificando la natura delle relazioni che l'hanno originato. In questo senso, i modi "costruttivi" di gestire il conflitto implicano la volontà di mantenere aperti i canali di comunicazione tra le parti coinvolte, di trasformare gli atteggiamenti di fondo verso una comprensione più appropriata della situazione e di impegnarsi nella risoluzione dei problemi sottostanti alla relazione conflittuale. Queste strategie non eliminano completamente il conflitto, ma possono aiutare a trovare una soluzione soddisfacente (Lachotzki & Noteboom, 2005).

In realtà, il negoziato rappresenta uno strumento di trasformazione costruttiva del conflitto, e la sua utilità è presente in molte delle relazioni che intratteniamo quotidianamente con gli altri.

La letteratura sui negoziati identifica due approcci: quello distributivo e quello integrativo. Nel negoziato distributivo, le parti coinvolte si concentrano sulla distribuzione dei costi e dei benefici in base alle loro posizioni, effettuando concessioni e cercando di convergere verso un punto di accordo. Questo approccio ha dei limiti, come il fatto che le parti possono inasprire le loro richieste per affermare le loro posizioni e questo può portare a un compromesso che non affronta la sostanza della relazione conflittuale. Inoltre, questo tipo di negoziazione può ridurre la possibilità di trovare soluzioni creative ai problemi e trascurare l'importanza della relazione tra le parti in conflitto. Infine, un negoziato distributivo può lasciare insoddisfatta una delle parti e trasformare lo scontro in un conflitto latente (Hollweck, 2016).

L'approccio integrativo, invece, noto anche come approccio di mutuo beneficio, è caratterizzato da un livello di complessità superiore e da una gamma di possibili soluzioni molto più ampia rispetto all'approccio

distributivo. Tuttavia, ciò che differenzia profondamente questi due approcci è l'attenzione rivolta all'altro. In altre parole, maggiore è il grado di empatia e di integrazione tra le parti coinvolte, maggiore sarà la possibilità di trovare soluzioni soddisfacenti per entrambi. Questa scelta tra un approccio oggettivo e uno relazionale rappresenta due diverse strategie di negoziazione. Nel primo caso, le parti si concentrano sul problema specifico che intendono risolvere, mentre nel secondo caso, la ricerca di una soluzione al conflitto contingente è parte di un processo più ampio volto al miglioramento della relazione nel suo complesso.

L'approccio integrativo si basa su quattro fondamentali premesse:

- a) la necessità di separare le persone dal problema da risolvere;
- b) l'affrontare il negoziato ponendo al centro gli interessi e i bisogni delle parti coinvolte, piuttosto che le loro posizioni riguardo alle rivendicazioni;
- c) l'importanza di presentare un'ampia gamma di opzioni di mutuo beneficio prima di giungere all'accordo finale;
- d) progettare l'accordo sulla base di criteri di equità, in modo da garantire una soluzione soddisfacente per entrambe le parti.

Risulta evidente che il metodo integrativo considera il conflitto come una questione da risolvere insieme, invece di considerarlo come uno scontro tra interessi irrisolvibili. L'approccio prevede l'analisi delle cause profonde del conflitto, con l'obiettivo di migliorare l'intera relazione tra le parti coinvolte (Hollweck, 2016).

La negoziazione, infatti, non può garantire risultati certi o essere considerata una soluzione miracolosa, ma è comunque un modello da seguire in quanto, durante una negoziazione, le parti si impegnano a imparare, ad essere aperti alle posizioni dell'altra parte e a cercare un accordo mediante la mediazione. Attraverso le trattative, il conflitto non viene completamente risolto, ma viene piuttosto composto, ridotto ad uno stato latente o temporaneamente sospeso. In questo modo, la realtà del conflitto viene temporaneamente rimossa, il che non è un risultato insignificante in un'epoca e in una società dove l'assoluto non è più considerato possibile (Arielli & Scotto, 2003).

2.3.2 *Il ruolo della comunicazione*

È evidente che durante la facilitazione dei conflitti, la comunicazione rivesta un ruolo di primaria importanza poiché può contribuire a ridurre o accentuare le tensioni. Quest'ultime sono frutto di tutte quelle modalità di comportamento che producono risposte sfavorevoli, deludenti o ansiogene nello scambio comunicativo. Gli atteggiamenti difensivi, sospettosi, valutativi, asimmetrici, indifferenti, manipolatori, inflessibili e settari sono esempi di comportamenti che compromettono il significato della comunicazione nella relazione. Non è un caso che chi adotta un atteggiamento difensivo parli con cautela, sia diffidente e abbia paura di esprimersi liberamente, concentrandosi sulla difesa della propria sicurezza e generando risposte simili nell'interlocutore_(Bonaiuto, 2003).

L'adottare invece un atteggiamento valutativo, porta a giudicare continuamente e a confrontare con i propri schemi e norme ciò che si ascolta. Questo atteggiamento è solitamente accompagnato da un comportamento classificatorio, colpevolizzante, prevenuto e sentenzioso. In tal modo, comunicare con una persona che ha un atteggiamento valutativo (e che considera la correzione dell'altro come un modo di vivere) diventa un'esperienza faticosa, difficile e talvolta aggressiva poiché porta spesso gli interlocutori a reagire in modo difensivo (Bonaiuto, 2003).

Se una persona ha un atteggiamento di superiorità e si considera come "un sistema di valori positivi", mentre vede gli altri come "contenitori di insignificanza", questo crea emozioni negative come la mancanza di rispetto, il sentimento di inferiorità e la soppressione dell'identità dell'altro. Questo tipo di comportamento non è favorevole per una comunicazione aperta e produttiva.

Il comportamento di indifferenza, inoltre, impedisce la soddisfazione di uno dei bisogni essenziali della persona, ovvero quello di sentirsi riconosciuti. Questo atteggiamento, basato sulla distanza, l'apatia e la freddezza, annulla qualsiasi forma di scambio comunicativo.

Allo stesso modo, una comunicazione manipolativa che si basa su tattiche ambigue e subdole che mirano a trattenere e controllare gli interlocutori anziché convincerli, genera spesso reazioni difensive e circospette, poiché le persone si sentono sotto pressione e controllate.

Infine, uno dei maggiori impedimenti per una comunicazione franca e aperta risiede negli atteggiamenti rigidi e inflessibili. Le persone che adottano questo comportamento sono ostinate, intransigenti, autoritarie e incapaci di accettare punti di vista diversi dal proprio, dimostrando scarsa propensione per la discussione e il confronto. Questi elementi contribuiscono a creare un dialogo che si limita a un monologo interiore (Kaneklin, 2010).

Questi aspetti suggeriscono che le strategie da utilizzare per gestire i conflitti devono favorire la facilitazione della comunicazione, attraverso:

- 1- La riduzione al minimo la discrepanza tra la nostra interpretazione di ciò che viene comunicato e ciò che l'emittente effettivamente intende dire;
- 2- il predisporci all'ascolto, cercando di capire anche le emozioni e i sentimenti che si trovano dietro al messaggio. In particolare, l'ascolto risulta fondamentale in tutte le situazioni conflittuali e può essere suddiviso a sua volta in quattro fasi:
 - a) ascolto passivo, che richiede attenzione, silenzio e segnali di ricezione;
 - b) ascolto attivo, che implica la chiarificazione del problema dell'interlocutore, la puntualizzazione delle informazioni e la precisazione del problema;
 - c) utilizzo di uno stile comunicativo calmo, privo di giudizi e critiche;
 - d) utilizzo di messaggi personalizzati che agevolano le relazioni e riducono le tensioni;
- 3- la riflessione sulla realtà attraverso il processo di generalizzazione, dando un senso specifico alle parole per rendere la comunicazione più chiara e concreta, sia durante l'invio che durante la ricezione del messaggio;
- 4- l'esprimersi in modo diretto e sincero, senza utilizzare artifici linguistici o ambiguità retoriche che possano rendere il messaggio poco chiaro o fuorviante;
- 5- la considerazione e il rispetto del punto di vista e la soggettività dell'interlocutore, senza giudicare o imporre la propria visione della realtà;
- 6- l'inibizione costante dei meccanismi aggressivi della comunicazione, evitando che i messaggi provochino nell'interlocutore sentimenti di colpa, paura o vergogna, e allo stesso tempo filtrare i contenuti rilevanti per la comunicazione (una strategia efficace può essere quella di utilizzare "messaggi-io" per descrivere i propri stati d'animo, bisogni e aspettative senza farsi ferire o provocare dai "messaggi-tu" dell'altro, e interpretare gli stati d'animo che si nascondono dietro le frasi aggressive);

- 7- il cambiamento del tipo di relazione, passando da una conflittuale a una cooperativa, considerando la possibilità di iniziare una nuova fase nella storia delle interazioni tra le parti coinvolte;
- 8- scegliere tra un'identità difensiva e un'identità che permette il confronto e la cooperazione, proteggendo al contempo i principi dell'autonomia (Boyd, 2007).

Nella comunicazione per la gestione dei conflitti, la responsabilità morale gioca un ruolo cruciale. Questo tipo di società educa le persone alla consapevolezza della parzialità delle loro opinioni, riconoscendo l'interdipendenza individuale e la necessità di un impegno etico, e invece di affidarsi a regole vincolanti universali, ciò che conta è la responsabilità personale di fare scelte incerte ma necessarie. Questo può portare a una "vita insieme" costruita sulla reciprocità, l'onestà e il dialogo, piuttosto che sull'unanimità, la tolleranza o l'identità (Peterson & Behfar, 2005).

2.3.3 La Facilitazione aziendale come motore di cambiamento organizzativo

Le aziende moderne si trovano a fronteggiare oggi molteplici sfide, come l'introduzione di nuove tecnologie, i cambiamenti demografici dei dipendenti, la concorrenza globale e gli shock economici causati dall'instabilità dei mercati finanziari a livello nazionale e internazionale. La capacità di adattarsi rapidamente e adeguatamente a queste sfide è diventata fondamentale per il successo delle aziende. In questo contesto, non sono più le strutture produttive o la forza finanziaria a determinare un vantaggio competitivo, ma piuttosto la loro capacità di innovare e di abbracciare il cambiamento (Burnes, 2004). Tushman e Anderson (1986), sostengono che le aziende che adottano cambiamenti opportuni tendono a crescere più rapidamente e quelle con le strategie di gestione del cambiamento più efficaci hanno maggiori probabilità di sopravvivere e di garantire un'occupazione sostenibile ai propri dipendenti (Picot et al. 1999).

È tuttavia dimostrato che, anche se molte persone comprendono l'importanza del cambiamento, queste manifestino atteggiamenti di resistenza e preoccupazione verso di esso, a causa di preconcetti di incertezza relativi alla perdita di controllo, paura del fallimento e mutamenti rispetto ai loro

ruoli/mansioni (McKinley & Scherer, 2000). È infatti comune che i dipendenti siano incerti riguardo a diversi aspetti organizzativi in relazione al cambiamento, in quanto la sicurezza della loro posizione e delle loro responsabilità future può essere messa in dubbio dal processo di trasformazione stesso (Bordia et al., 2004). Un'altra reazione molto diffusa è quella della paura del fallimento, ad esempio quando non ci si sente capaci di affrontare le nuove tecnologie o di capire i nuovi processi di lavoro (Nadler, 1992). Anche il concetto di perdita del controllo, come spiegano McKinley e Scherer (2000), comporta un moto di resistenza verso le novità, dovuto alla difficoltà di percepire la struttura e le procedure organizzative messe in atto dalle nuove politiche aziendali (McKinley & Scherer, 2000).

In questo senso la facilitazione aziendale si pone come promotrice della comunicazione e della partecipazione dei dipendenti al processo decisionale, aumentando così il loro senso di coinvolgimento e la creazione di fiducia nella loro capacità di gestire le novità. L'evidenza empirica, infatti, suggerisce che i dipendenti sono meno propensi a resistere al cambiamento se credono di poterlo gestire. Tali interventi sono orientati al facilitare i cambiamenti in modo graduale, fornendo feedback positivi e prevedendo ricompense che rinforzino la propria consapevolezza (Frey, Gerhardt & Fischer, 2008).

Secondo la ricerca, è essenziale che i dipendenti siano in grado di comprendere la struttura e le procedure organizzative e, in particolare, i cambiamenti che devono affrontare, al fine di aumentare l'engagement. Frahm e Brown (2005) sostengono che i processi di cambiamento richiedono una presa di coscienza individuale, che può essere facilitata da una comunicazione unilaterale sul cambiamento (ad esempio, da parte della dirigenza aziendale che spiega i motivi per cui i cambiamenti sono necessari). Parallelamente è importante creare un senso collettivo, che può essere favorito attraverso la comunicazione dialogica, con i supervisor diretti che spiegano l'impatto sul loro specifico reparto, rispondendo alle domande e stimolando le discussioni tra i colleghi. Le attività riguardanti l'introduzione di cambiamenti all'interno delle organizzazioni devono partire dal concentrarsi sui comportamenti dei membri dell'organizzazione, poiché questi sono essenziali per il miglioramento dei risultati organizzativi (Robertson et al. 1993).

Riguardo ciò, infatti, attraverso strategie di facilitazione, è possibile implementare la fiducia dei dipendenti nel management, che è un aspetto chiave, strettamente legato alla giustizia organizzativa. In particolare, se i dipendenti percepiscono che i processi alla base dei cambiamenti sono equi e che hanno ricevuto informazioni adeguate, saranno più propensi a reagire positivamente ai cambiamenti. Per facilitare questa reazione positiva, è importante fornire informazioni tempestive, accurate e utili, utilizzando un approccio a cascata nella comunicazione dei cambiamenti. Questo implica che le informazioni strategiche vengano comunicate direttamente dal top management, mentre tramite il confronto tra colleghi è possibile chiarire l'impatto dei cambiamenti sul lavoro dei singoli, consentendo loro di porre domande. È altrettanto importante includere a questo processo anche le informazioni negative, al fine di immunizzare i dipendenti alle eventuali difficoltà che potrebbero incontrare. Questo approccio può contribuire a garantire la trasparenza e la chiarezza nella comunicazione delle variazioni, facilitando la partecipazione attiva dei lavoratori e migliorando la loro accettazione dei cambiamenti organizzativi (Frey, Gerhardt & Fischer, 2008).

Un ulteriore aspetto cardine della facilitazione aziendale, come motore di cambiamento organizzativo, è prendere in considerazione le diverse caratteristiche individuali dei soggetti lavoratori, quali i tratti caratteriali e l'autoefficacia, al fine di effettuare la scelta corretta nelle posizioni chiave. Per sostenere questo, è importante implementare iniziative organizzative, come l'introduzione di piccoli cambiamenti e la celebrazione dei risultati. Tenendo conto di questi fattori, sia le organizzazioni che i singoli agenti di facilitazione, possono aumentare il successo del processo di cambiamento organizzativo (Herold, Fedor, Caldwell, Liu, 2008).

Capitolo III

Creazione dello strumento d'indagine: l'intervista

3.1 *Il contesto organizzativo: presentazione dell'azienda*

L'azienda in questione è attiva nel settore della prevenzione e della sicurezza sul lavoro dal 2012 e ha la sua sede legale a Messina e quella operativa a Genova, evidenziando così le origini e la diversità dei suoi fondatori. La società è stata creata e si sta sviluppando grazie all'impegno e alla competenza di un gruppo di professionisti e formatori provenienti da diversi settori, tra cui la sicurezza civile e industriale, il commercio e il terziario, che si sono dedicati completamente alla formazione. Fin dall'inizio, il gruppo ha saputo cogliere le opportunità e le potenzialità di crescita del settore, estendendo rapidamente la propria attività su tutto il territorio nazionale grazie alla qualità dei corsi offerti e a una solida strategia di promozione e marketing.

L'offerta di formazione si è espansa gradualmente fino a comprendere tre grandi categorie di corsi:

- Figure della Sicurezza;
- Uso delle Attrezzature;
- Attività specifiche di lavoro.

In parallelo l'azienda ha incluso anche servizi di consulenza, in particolare per la valutazione dei rischi e la stesura di documenti correlati.

Dal 2012 ad oggi, questa società ha organizzato più di 900 corsi di formazione, che hanno coperto un totale di più di 6000 ore di formazione sia in aula che in videoconferenza. In un periodo di oltre tre anni, oltre 3000 persone che lavorano in numerosi settori imprenditoriali e pubblici, tra cui lavoratori, datori di lavoro e professionisti, hanno acquisito con successo nuove competenze grazie ai programmi formativi offerti. Un portafoglio di oltre 500 aziende, istituti, enti privati e pubblici dimostra la capacità di formazione dell'azienda e il suo impegno a crescere insieme al mondo del lavoro e delle professioni.

3.1.1 *La Mission della società*

L'impegno dell'azienda è rivolto alla Prevenzione e alla Sicurezza sul Lavoro, con l'obiettivo di fornire un costante aggiornamento normativo, tecnico e culturale a tutte le figure coinvolte nelle Imprese e nella Pubblica Amministrazione. La mission della società è migliorare l'integrazione e a creare sinergie tra le diverse figure del mondo del lavoro, al fine di aumentare la consapevolezza e la responsabilità individuali. Mettendo a disposizione la propria conoscenza ed esperienza, supportano e agevolano le aziende nella valutazione dei rischi e nella gestione delle procedure sulla Sicurezza.

L'approccio utilizzato, per raggiungere i nostri obiettivi, prevede l'utilizzo di docenti altamente qualificati e di strutture e attrezzature adeguate a creare percorsi formativi completi. Attenendosi alle normative vigenti e ad una metodologia didattica attiva e coinvolgente, promuovono l'interazione costante tra i partecipanti, e attraverso serietà e flessibilità, valori fondamentali dell'azienda, organizzano e preparano corsi in modo tempestivo ed efficiente per soddisfare le esigenze dei loro clienti.

3.1.2 *La domanda di Ricerca*

Come indicato nei capitoli precedenti, il ruolo del Facilitatore Aziendale consente di migliorare la comunicazione interna di un'azienda al fine di affrontare efficacemente le dinamiche conflittuali che possono emergere durante i cambiamenti della realtà lavorativa. La domanda di ricerca di questa tesi, vuole incentrarsi su un'indagine svolta all'interno di una società genovese che opera nel settore della formazione sulla sicurezza sul lavoro, nella quale, verranno analizzati meccanismi comunicativi interno al fine di perseguire le seguenti finalità:

- 1-conoscere le opinioni dei dipendenti su tutte le dimensioni che determinano la qualità della vita e delle relazioni nel proprio luogo di lavoro;
- 2- conoscere il grado di comunicazione interno alla struttura;
- 3- conoscere la percezione che il dipendente ha dell'implementazione di nuovi metodi di facilitazione all'interno della società.

Attraverso un'indagine condotta tramite un'intervista semistrutturata, l'intento è quello di misurare l'efficacia di processi facilitativi, ai fini di migliorare la comunicazione collettiva e risolvere eventuali conflitti interni all'azienda. Grazie ai dati raccolti, la ricerca potrà fornire una solida base su cui costruire ed implementare processi di facilitazione da introdurre all'interno delle realtà aziendali italiane che abbiano l'obiettivo di migliorare la qualità e l'efficienza del lavoro dei propri dipendenti.

3.1.3 I partecipanti

Il campione selezionato per questa ricerca è costituito da un gruppo eterogeneo di 13 persone le cui mansioni si dividono all'interno dei vari settori della società. Tra di essi abbiamo:

- 7 impiegati commerciali, di cui 2 sono i responsabili dell'equipe, i quali si occupano delle attività legate alla vendita e promozione dei prodotti o servizi dell'azienda con alcuni di loro specializzati in settori specifici;
- 1 impiegata di supporto tecnico, la quale fornisce assistenza e supporto tecnico ai clienti o ai dipendenti dell'azienda, figurando come responsabile della risoluzione di problemi tecnici, dell'installazione di software o dell'aggiornamento dei sistemi;
- 2 impiegate backoffice, le quali svolgono attività amministrative e di supporto all'ufficio, occupandosi di gestire la corrispondenza, archiviare documenti, gestire le pratiche burocratiche e svolgere altre mansioni essenziali per il funzionamento dell'azienda.
- 2 docenti formatori, i quali hanno il compito di formare e addestrare il personale dei clienti dell'azienda, tenendo corsi di formazione su competenze specifiche, sviluppo di abilità tecniche sulla sicurezza sul lavoro;
- 1 responsabile contabilità, la quale è responsabile della gestione delle finanze e delle attività contabili della società occupandosi di registrare le transazioni finanziarie, preparare i bilanci, gestire le dichiarazioni fiscali e garantire la conformità normativa.

Nel gruppo si contano 9 individui di genere femminile, con un'età compresa tra i 20 e i 50 anni, che ricoprono diverse posizioni e ruoli all'interno

dell'azienda, portando una varietà di competenze e prospettive uniche al gruppo di lavoro.

Dall'altra parte, ci sono 4 individui di genere maschile nel gruppo, con un'età compresa tra i 30 e i 60 anni, che contribuiscono con le loro esperienze e abilità specifiche ad apportare una diversità di conoscenze al gruppo di lavoro.

Questa composizione variegata del campione offre un'opportunità per esaminare le diverse prospettive, le competenze e gli stili di lavoro presenti all'interno dell'organizzazione, consentendo un'analisi approfondita delle dinamiche di gruppo e delle prestazioni aziendali.

3.2 *Metodologia: lo studio di caso*

Il processo di ricerca scientifica è un'attività creativa che segue un percorso definito da regole prestabilite nel mondo accademico. La scoperta di nuove conoscenze può essere guidata da un'analisi logica, ma la ricerca deve essere pubblica, verificabile e ripetibile per definirsi scientifica (Losito, 1998).

La ricerca sociale, nello specifico, segue un percorso tipico che include cinque fasi interrelate: teoria, formulazione di ipotesi, raccolta dei dati, analisi dei dati e rappresentazione dei risultati.

La prima fase è quella formulazione della teoria generale, seguita poi dalla seconda fase dell'ipotesi specifica, entrambe collegate attraverso un processo di deduzione. La terza fase prevede la raccolta dei dati, ottenuta tramite la costruzione delle ipotesi in affermazioni empiricamente osservabili, che porta alla definizione del piano di lavoro per l'osservazione. La quarta fase prevede l'organizzazione e l'analisi dei dati attraverso la creazione di una matrice di dati ed infine, nella quinta fase, i risultati vengono rappresentati e interpretati tramite analisi statistiche, per poi tornare alla teoria iniziale tramite il processo di induzione.

Per formulare un'ipotesi, quindi, si inizia con una teoria, che è costituita da una serie di proposizioni connesse tra loro e che si pongono a un alto livello di astrazione e generalizzazione rispetto alla realtà empirica. L'obiettivo è di spiegare un fenomeno sociale e la teoria deve essere verificata, attraverso il fornire una spiegazione plausibile e scientificamente fondata del fenomeno in questione (Campelli, 1991).

Una delle strategie di ricerca sociale più comuni è lo studio di caso, ovvero tipologia di indagine che viene impiegata per esaminare fenomeni complessi che non sono ancora stati esplorati oppure per approfondire la conoscenza su fenomeni già investigati. Questo approccio metodologico mira a raccogliere una varietà di fonti d'informazione su un numero limitato di argomenti (come individui, eventi, gruppi, istituzioni o organizzazioni) al fine di consentire al ricercatore di condurre un'analisi dettagliata e approfondita sul funzionamento e il comportamento del fenomeno studiato, nonché sulla sua interazione con il contesto circostante. Vengono raccolte e analizzate storie di vita, documenti scritti, biografie, interviste o osservazioni che vengono

utilizzate per destrutturare e ricostruire i complessi fenomeni oggetto di studio (Yin, 2009).

Attraverso questa tipologia di ricerca, si mira a comprenderne un fenomeno in modo da apprezzarne la sua unicità e complessità, nonché a comprendere come sia radicato in un determinato contesto e come interagisca con esso. Secondo Stake (2008), i casi raramente esistono in modo isolato e se sono caratterizzati da determinati fenomeni, è probabile che siano osservabili anche altrove. Tuttavia, l'obiettivo di questo metodo è la specificità del caso in studio, piuttosto che la generalizzazione (Stake, 2008).

Nonostante non esista una definizione universale di questo metodo, tutti gli studiosi sottolineano l'importanza di stabilire i confini del caso, al fine di delimitare il fenomeno oggetto di studio. Infatti, affinché sia possibile parlare di un "caso", deve essere chiaramente definito e limitato nello spazio e nel tempo, in modo da consentire l'adozione di un adeguato percorso metodologico per una raccolta dettagliata e approfondita dei dati (Creswell, 2013).

Secondo Siggelkow (2007), ci sono tre principali utilizzi dello studio di caso: la motivazione a indagare su una rilevante questione di ricerca alla luce di un caso particolarmente interessante; l'ispirazione di nuove idee che emergono dall'immersione in un caso complesso, attraverso un approccio induttivo; e infine, l'illustrazione di una teoria partendo da un caso specifico, che potrebbe portare a nuove intuizioni (Siggelkow, 2007).

Sulla base di questi assunti, considerando che lo scopo principale dello studio di caso è quello di cercare di comprendere molte delle variabili che influenzano una situazione concreta oggetto di studio e come interagiscono tra di loro, è possibile attribuirgli i seguenti vantaggi:

- aiuta a formulare ipotesi iniziali che possono agevolare future indagini;
- permette di approfondire lo studio di un fenomeno al fine di estrarne informazioni e, eventualmente, proporre una formulazione teorica;
- Consente di valutare la plausibilità di una teoria o, al contrario, proporre la sua confutazione (Koenig, 2009).

Secondo Yin (2009), l'utilizzo del metodo è considerato valido quando vengono soddisfatte determinate condizioni:

- lo studio deve affrontare domande di ricerca riguardanti il "cosa?", il "come?" e il "perché?";
- il ricercatore non deve influenzare o condizionare il comportamento dei soggetti della ricerca;
- il ricercatore deve considerare i fattori contestuali del fenomeno oggetto di studio;
- i confini tra il fenomeno studiato e il suo contesto non devono essere chiaramente definiti.

Una volta verificati questi requisiti, è possibile suddividere il metodo in diverse categorie di studio di caso, che vengono selezionate in base alla domanda di ricerca e al contesto dello studio. Tra le tipologie esistenti, è possibile identificare quelle più utilizzate in: il metodo *esplicativo*, ovvero affrontare una questione con l'obiettivo di spiegare presunti legami causali tra fenomeni complessi; il metodo *descrittivo*, ovvero narrare un fenomeno e l'ambiente in cui si manifesta; il metodo *esplorativo*, ovvero indagare un fenomeno che suscita l'interesse del ricercatore, con l'obiettivo di scoprire nuove relazioni causali e/o risultati (Yin, 2009).

Il metodo selezionato per questo tipo di ricerca è quello esplorativo, quindi l'utilizzo di uno strumento di indagine che raccolga dati riguardo alcune dimensioni già descritte, nei capitoli precedenti, attraverso la letteratura, verificando le relazioni causali e i risultati, secondo un approccio sperimentale incentrato sui processi di facilitazione.

3.2.1 L'analisi qualitativa dei dati

Secondo Flick (2013) l'analisi qualitativa dei dati comporta la categorizzazione e l'interpretazione di informazioni linguistiche (o visive) al fine di formulare conclusioni riguardo alle dimensioni e alle strutture implicite ed esplicite della creazione di significati (meaning-making) nel materiale che esso rappresenta. Il processo di creazione di significati può riguardare sia significati soggettivi che sociali. L'analisi qualitativa dei dati viene anche utilizzata per scoprire e descrivere questioni sul campo o strutture e processi all'interno delle routine e delle pratiche. Spesso, l'analisi qualitativa dei dati combina approcci che eseguono una valutazione generale del materiale (panoramica, sintesi, sommari) con approcci che svolgono una

valutazione dettagliata (sviluppo di categorie, interpretazioni ermeneutiche o identificazione di strutture). L'obiettivo finale è quello di formulare affermazioni generalizzabili attraverso il confronto di materiali di diverse tipologie, testi diversi o casi distinti (Flick, 2013).

Utilizzando questa descrizione, è possibile individuare almeno otto elementi fondamentali dell'analisi dei dati qualitativi:

- a) *Il contenuto dell'analisi*: ovvero, si tratta delle attività svolte durante l'analisi. Nel contesto specifico queste attività includono la "classificazione" e l'"interpretazione". Tuttavia, ci sono alcune sfide legate alle ambiguità presenti nel termine "classificazione" da un lato e alla complessità del concetto di "interpretazione" dall'altro. In questo contesto, per "classificazione" non si intende solo il processo di misurazione dei fenomeni sociali, che è il più semplice e si basa su una scala nominale in cui le proprietà di un fenomeno possono essere distinte in classi mutuamente esclusive, ma si riferisce a "ordinare", "sistematizzare" o "organizzare in modo ordinato" la base empirica che viene generata durante la ricerca. Non esiste un unico "principio di ordinamento" per organizzare i dati, ma ce ne possono essere molti. Nell'analisi qualitativa, è caratteristico che ogni singolo "pezzo" di testo possa essere "contenuto" in una o più "classi categoriali" o codici, grazie al processo interpretativo condotto dallo studioso o analista. Il "principio di ordinamento" si basa quindi meno sulle caratteristiche delle proprietà del fenomeno osservato (come, ad esempio, il genere maschile o femminile), ma piuttosto sul processo di costruzione di significato da parte dell'analista. Ciò implica che una stessa proprietà (come una frase pronunciata da un intervistato) può essere "trattata" assegnandole significati differenti, che non sono necessariamente mutuamente esclusivi. In questo contesto, Corbin e Strauss (2008) utilizzano l'espressione "ordinamento concettuale" o "conceptual ordering". Questo tipo di ordinamento si riferisce all'organizzazione dei dati all'interno di categorie distinte, in base alle proprietà e alle dimensioni delle stesse categorie (non dei dati!). Le proprietà sono le "caratteristiche" o "qualità" dei concetti che conferiscono loro specificità e li differenziano dagli altri concetti (categorie). Le dimensioni, invece, si riferiscono ai limiti all'interno dei quali una proprietà può variare (Corbin, Strauss, 2008). La classificazione deve essere considerata da due prospettive complementari: da un lato, come un sistema

organizzato per archiviare la base empirica (ad esempio, in base al periodo di raccolta dei dati, alle caratteristiche degli intervistati, al contenuto delle interviste, ecc.); dall'altro, come un processo in cui quell'ordine viene costantemente modificato attraverso il confronto tra i dati raccolti e l'interpretazione (l'attribuzione di significato) da parte dell'analista. Quindi, la classificazione (archiviazione ordinata) e l'interpretazione sono aspetti analitici strettamente interconnessi tra loro.

- b) *La natura dei dati trattati*: in sostanza, i dati utilizzati per l'analisi qualitativa sono costituiti principalmente da elementi linguistici. Questo significa che le caratteristiche specifiche dell'analisi sono influenzate dalla natura dei dati, che riguarda la comunicazione umana nelle sue varie forme (verbale e non verbale, visiva o altre) e ciò che viene comunicato attraverso di essa. I dati qualitativi sono informazioni concretizzate nelle forme di comunicazione linguistiche, che vengono attribuite dai partecipanti alla ricerca (come gli intervistati) e dal ricercatore stesso. Attraverso queste forme di comunicazione, i partecipanti fanno affermazioni sulla propria vita, sugli eventi che li riguardano e condividono opinioni ed emozioni.

Allo stesso tempo, il ricercatore riflette su tali affermazioni ed espressioni, concentrandosi sul modo in cui vengono costruite e sulle condizioni che le circondano. Le forme linguistiche "naturali" (verbali, visive, sonore, ecc.) costituiscono intrinsecamente i dati qualitativi poiché attraverso di esse le persone, nelle loro interazioni quotidiane, esprimono significati impliciti ed espliciti che diventano il fulcro dell'analisi. In questa prospettiva, anche i dati numerici possono trasformare il loro carattere "quantitativo" e acquisire un contenuto "qualitativo". Questo significa che i numeri possono racchiudere significati particolarmente ricchi, come ad esempio il ruolo dei numeri nella cultura popolare o i riferimenti metaforici, filosofici o religiosi contenuti in certi numeri. Ciò ci permette di superare l'opposizione tra "approcci quantitativi" e "approcci qualitativi", poiché nessuno dei due tipi di approccio rappresenta l'approccio "preferibile" o "migliore" per comprendere la realtà. Entrambi possono essere utilmente applicati quando si rispettano le coerenze tra la dimensione epistemologica e quella metodologica. La scelta, alla fine, dipende dal sistema di valori e di rilevanze dell'analista, richiamandosi alla tradizione weberiana. (Marradi, 2007)

- c) *L'obiettivo dell'analisi*: ovvero quello di "compiere affermazioni", o in altre parole, formulare delle dichiarazioni. Per completezza è possibile aggiungere che queste affermazioni sono relative al focus dell'analisi. Il processo analitico mira a generare proposizioni, che sono forme linguistiche attraverso le quali l'analista (che sia un individuo o un gruppo di ricerca) esprime e articola le proprie interpretazioni dei dati analizzati.

Il modo in cui questo processo analitico viene concretamente realizzato dipende dalla specifica strategia adottata dallo studioso. Esso è particolarmente articolato e complesso perché coinvolge due livelli interpretativi. Al primo livello, i dati qualitativi sono il risultato di una costruzione interpretativa condotta dai partecipanti alla ricerca (gli intervistati): essi comunicano, esprimono e rendono conto della propria esperienza attraverso processi interpretativi e comunicativi. Queste manifestazioni, espressioni e resoconti (i dati qualitativi) vengono ulteriormente reinterpretati dal ricercatore nel processo analitico. Il ricercatore esprime la sua reinterpretazione mediante resoconti linguistici di secondo livello, utilizzando "affermazioni" e proposizioni analitiche. In questo modo, il processo di interpretazione si sviluppa a due livelli, con i partecipanti che forniscono i dati qualitativi e il ricercatore che li reinterpreta e li esprime attraverso affermazioni analitiche.

- d) *Il focus dell'analisi*: Le "dimensioni e le strutture implicite ed esplicite della costruzione dei significati" si riferiscono alle caratteristiche essenziali delle proprietà che costituiscono tali significati (dimensioni) e alle interconnessioni di senso tra queste proprietà (strutture). Poiché la costruzione dei significati è un processo che coinvolge gli individui nelle loro interazioni con gli altri, lo studioso analizza i dati empirici non solo identificando i "significati espressi" (cioè i significati esplicitamente assegnati dai partecipanti alla propria condotta), ma anche i processi di interazione che hanno generato quei significati e le loro caratteristiche. Pertanto, l'analisi non si limita a uno studio della soggettività dei "casi" analizzati, ma considera anche il legame tra tali soggettività e il contesto in cui si manifestano. In altre parole, l'analisi si focalizza sui processi di costruzione dei significati, non solo sui significati stessi, e tiene conto dell'interconnessione tra la dimensione soggettiva e i contesti in cui gli individui esprimono la propria condotta (Blumer, 2008).

e) *La precisazione degli obiettivi dell'analisi*: questo punto, riguardante gli obiettivi dell'analisi, fa riferimento alla connessione tra l'analisi dei dati e l'intero processo di ricerca qualitativa. In altre parole, è possibile affermare che gli obiettivi dell'analisi coincidono principalmente, sebbene non esclusivamente, con gli obiettivi della ricerca, al di là delle finalità conoscitive specifiche legate al fenomeno oggetto di studio. Nel contesto metodologico, il concetto di "spiegazione" convenzionalmente si riferisce alla capacità di identificare regolarità empiriche all'interno dei fenomeni osservati.

Tuttavia, nell'ambito della ricerca qualitativa, il concetto di spiegazione, definito all'interno di un quadro epistemologico quantitativista, neopositivista o realista, non può essere adeguatamente applicato poiché mancano alcune delle condizioni necessarie per renderlo possibile, come ipotesi da verificare mediante la raccolta dei dati e variabili nelle quali i concetti sono operazionalizzati per individuare relazioni di causa-effetto. Nel contesto della ricerca qualitativa, "spiegare" significa piuttosto evidenziare i processi e i "meccanismi" che caratterizzano eventi e situazioni specifiche, e che riguardano il modo in cui i soggetti attribuiscono e costruiscono significati alla propria condotta attraverso l'interpretazione del contesto in cui agiscono. La chiave fondamentale di questa concezione di "spiegazione" risiede nel fatto che modelli e regolarità nei comportamenti degli individui possono essere evidenziati poiché essi condividono costruzioni di senso e adottano strategie comuni d'azione, o sono impegnati nella negoziazione di forme d'azione condivise all'interno di contesti specifici. La descrizione è un processo analitico che impiega espressioni linguistiche e concetti per rappresentare i caratteri di un evento, come una situazione o un'interazione, al fine di comunicarne gli elementi costitutivi, le proprietà e le dinamiche nell'ambito dell'analisi. Le descrizioni possono sembrare affermazioni oggettive, ma in realtà non lo sono, poiché ogni descrizione, anche la più semplice, è guidata da uno scopo e ha un "pubblico" a cui è destinata, oltre al punto di vista selettivo dell'osservatore. Pertanto, la descrizione non produce resoconti "oggettivi" della realtà osservata, ma affermazioni che riflettono il punto di vista selettivo dello studioso riguardo a "ciò che sta accadendo qui". Queste affermazioni costituiscono la base, insieme ad altri materiali, per interpretazioni più astratte dei dati. (Blumer, 2008)

- f) *Il campo specifico dell'analisi*: l'analisi si concentra sulle strutture e sui processi presenti nelle abitudini e nelle pratiche quotidiane. Lo studioso dedicherà particolare attenzione alle pratiche che gli individui adottano nella loro vita di tutti i giorni, che sono per lo più costituite da aspetti di routine anziché da eventi occasionali o eccezionali. Questa componente analitica è un completamento necessario delle due precedenti, poiché le routine e le pratiche rappresentano i contesti privilegiati in cui si sviluppa il processo di attribuzione di significato (meaning-making). Le strutture e i processi che caratterizzano tali routine e pratiche sono anch'essi ambiti di scoperta, descrizione e spiegazione (Marvasti, 2004).
- g) *I modi dell'analisi*: ovvero i due approcci distinti dell'analisi dei dati: un approccio che svolge un'analisi generale e un approccio che svolge un'analisi dettagliata. Inizialmente, ci si riferisce al livello di profondità con cui viene condotta l'analisi, passando da un livello di analisi generale a uno più raffinato che si concentra sui dettagli analitici. Il dettaglio analitico viene sviluppato durante il processo di analisi attraverso l'uso di specifiche tecniche che perseguono due obiettivi correlati: da un lato, creare una connessione più approfondita tra i dati raccolti e, dall'altro, una progressione continua nel focus dell'analisi. Quest'ultima si sviluppa man mano che l'analista interagisce e si confronta con i dati (Prasad, 2005).
- h) *Gli esiti e forme dell'analisi*: ovvero raggiungere affermazioni che possano essere generalizzate, ossia sviluppare una teoria. Una teoria raggiunge la sua completezza quando lo studioso riesce a identificare un concetto ancora più astratto che rappresenta tutti gli altri elementi del set concettuale sviluppato attraverso l'analisi. Questo concetto centrale, chiamato "core concept", sintetizza in poche parole le caratteristiche della teoria elaborata e funge da principio di integrazione per tutti gli altri concetti. Sebbene l'individuazione di un core concept non sia sempre considerata necessaria nella ricerca qualitativa - e non verrà presa in considerazione nel nostro testo - è importante sottolineare che l'obiettivo è costruire un sistema di interconnessioni concettuali che offrano interpretazioni dei fenomeni osservati a un livello di astrazione superiore rispetto ai dati raccolti, ma ancora strettamente collegati ad essi (Corbin & Strauss, 2008).

Sulla base di questi elementi, l'analisi qualitativa proposta in quest'indagine, si basa su un approccio dettagliato e approfondito sull'esplorazione delle

dinamiche e delle sfumature dei fenomeni relazionali presenti all'interno di una società genovese. In questo contesto, l'analisi si concentra sull'utilizzo di interviste come strumento di indagine per raccogliere dati direttamente dai partecipanti, attraverso le quali gli individui sono invitati a condividere le proprie esperienze, opinioni, prospettive e riflessioni su temi specifici.

Durante l'analisi qualitativa di queste interviste, si esamineranno attentamente le risposte fornite dai partecipanti, cercando di identificare e comprendere i modelli ricorrenti, le tendenze emergenti e le eventuali variazioni significative. Una volta ottenuti questi dati, attraverso l'acquisizione di una comprensione approfondita delle prospettive e delle esperienze dei partecipanti, si offrirà una rappresentazione ricca e contestualizzata dei fenomeni sociali indagati, ipotizzando interventi di risoluzione, potenziamento o implementazione di strategie di facilitazione aziendale, valutandone le applicazioni a seconda dei contesti.

3.3 *L'intervista: una tecnica di rilevazione*

L'intervista rappresenta il metodo più ampiamente utilizzato per ottenere informazioni nelle discipline delle scienze sociali. La parola ha origine dall'inglese "interview", che a sua volta deriva dal francese "entrevue", il participio passato del verbo "entrevoir", che significa "intravedere". Come molti altri termini, come "classificazione", "misurazione", "osservazione" e "scienza", esso si riferisce sia a un'attività, a un processo, che al risultato di tale attività (Fideli & Marradi 1996).

L'intervista viene considerata come un'attività in senso ampio, rappresentando una forma di conversazione in cui due o più persone si impegnano in un'interazione verbale e non verbale al fine di raggiungere un obiettivo stabilito in precedenza. Tale obiettivo è generalmente di natura cognitiva. Essa mira a rilevare situazioni personali, comportamenti, opinioni/atteggiamenti che non possono essere considerati come giusti o sbagliati di per sé. È importante, infatti, che i soggetti intervistati non percepiscano l'intervista come un esame, in quanto questa, non ha l'intenzione di modificare le opinioni, gli atteggiamenti o i comportamenti dei soggetti studiati, a differenza di un colloquio psichiatrico. In effetti, sebbene un'intervista ben condotta possa aumentare la consapevolezza dell'individuo su alcuni aspetti di sé stesso e del suo rapporto con l'ambiente, di solito l'intervista non nasce da una richiesta del soggetto e il suo scopo va oltre il rapporto con il soggetto stesso, poiché si basa sulla necessità di raccogliere informazioni utili per la ricerca (Furlotti, 1998).

Il grado di strutturazione del colloquio-intervista varia in base al livello di "direttività". Le interviste meno direttive, spesso chiamate interviste libere o aperte, assomigliano al colloquio clinico di tipo psicoanalitico. Sebbene il tema del colloquio sia stabilito in anticipo, lo svolgimento è libero e l'intervistato ha la possibilità di deviare dal tema per esprimere le sue esperienze e la sua vita quotidiana attraverso un flusso continuo di ricordi e sensazioni. Spetta all'intervistato "decidere" cosa è rilevante e l'intervistatore si limita a "registrare", proponendo occasionalmente nuovi stimoli per mantenere viva la conversazione. Le interviste direttive, invece, si basano su schemi rigidi (come "scalette" o tracce d'intervista) che le rendono simili alle interviste con questionario. La differenza principale sta nel fatto che la formulazione delle domande è rigida, ma c'è maggiore libertà nella possibilità di rispondere. In un colloquio diretto, l'intervistato ha la libertà di

rispondere con le proprie parole, esprimere liberamente il proprio pensiero, fornire la propria visione e interpretazione, senza essere obbligato a scegliere tra risposte predefinite (Gobo, 1997).

Tra i due estremi menzionati, ci sono diversi livelli di direttività: dal colloquio completamente libero si può passare a forme in cui le modalità di trattamento degli argomenti sono lasciate all'intervistato, ma l'intervistatore segue una traccia predefinita in modo da coprire tutti i punti chiave e poter confrontare successivamente le risposte fornite nelle diverse interviste. Un'altra forma di direttività consiste nel limitare digressioni e prolungamenti, cercando, in modo appropriato, di riportare l'intervistato all'argomento principale. A seconda del numero di domande su tematiche specifiche e del grado di tolleranza per le digressioni, si determina un livello di direttività che rende il colloquio più simile a uno degli estremi. I vantaggi e gli svantaggi di una maggiore o minore direttività dell'intervista sono evidenti: massima apertura avvicina il colloquio alla soggettività dell'intervistato e, minimizzando la possibilità di trascurare passaggi cruciali, consente una ricostruzione e interpretazione accurata delle esperienze del soggetto. Tuttavia, ciò comporta una minore comparabilità dei dati ottenuti, in quanto, una maggiore direttività permette di raccogliere informazioni confrontabili, ma corre il rischio di perdere informazioni essenziali (Gobo, 1997).

Il metodo più comune utilizzato nei sondaggi di elevata validità scientifica, è l'intervista personale diretta, poiché presenta una serie di vantaggi indiscutibili:

- a) I/i intervistatori, talvolta anche i ricercatori stessi, vengono opportunamente formati sulle tecniche dell'intervista e hanno una chiara comprensione degli obiettivi della ricerca, delle caratteristiche del questionario e delle modalità di somministrazione. Poiché gli intervistatori sono in grado di navigare agevolmente all'interno del questionario, si possono utilizzare questionari che includono domande "filtro" che indirizzano l'intervistato verso sezioni specifiche del questionario, escludendo altre. I questionari complessi spesso sono anche di lunga durata, e solo un intervistatore capace di motivare e incoraggiare l'intervistato può condurre con successo un'intervista prolungata fino alla sua conclusione. Inoltre, la presenza di un intervistatore in grado di cogliere gli elementi essenziali delle motivazioni o delle spiegazioni espresse

verbalmente dall'intervistato consente l'utilizzo più agevole di questionari contenenti domande aperte;

- b) è possibile sfruttare l'opportunità di utilizzare materiali iconografici durante l'intervista. Un esempio di ciò sono le vignette che rappresentano situazioni di interazione sociale e che l'intervistato deve commentare o interpretare. Inoltre, è possibile porre domande che richiedono la registrazione dell'atteggiamento dell'intervistato, indicando la propria posizione su una scala tracciata su un foglio, tra due estremi che indicano accordo e disaccordo;
- c) attraverso l'intervista faccia a faccia è possibile, previo consenso dell'intervistato, registrare l'audio o il video della conversazione. Ciò consente di catturare elementi di meta-comunicazione interessanti e talvolta decisivi, utili per identificare stati d'animo, reazioni e così via;
- d) consente anche di ottenere un campionamento più accurato degli intervistati, che è un aspetto importante per garantire la rappresentatività e la possibilità di fare inferenze corrette sull'intero universo di riferimento. Questo dipende non solo dai criteri di campionamento corretti, che saranno discussi in seguito, ma anche da un basso tasso di rifiuti e da procedure adeguate per la sostituzione dei nominativi che non possono essere intervistati per vari motivi (Trentini,1995).

In aggiunta ai vantaggi evidenti, è importante sottolineare che ci sono anche delle problematiche che hanno portato all'adozione di modalità alternative di somministrazione che cercano di affrontarle con risultati variabili. Tra di questi ci sono:

- a) l'utilizzo dell'intervista diretta comporta dei costi elevati rispetto ad altre forme di somministrazione, sia in termini economici che di tempo. La tempestività diventa un fattore cruciale quando si desidera raccogliere opinioni su una situazione in rapida evoluzione o quando un evento imprevisto potrebbe influenzarla rapidamente. Pertanto, è importante registrare la data di conduzione dell'intervista nei questionari per consentire un'analisi degli effetti nel caso in cui si verifichi un evento inaspettato. Inoltre, l'intervista diretta richiede lo spostamento sul territorio e spesso l'intervistatore deve tornare più volte presso lo stesso intervistato per vari motivi, come l'assenza o la non immediatezza della disponibilità, aumentando così i tempi e i costi della rilevazione, soprattutto se viene

adottata una strategia rigorosa nella sostituzione dei nominativi nel campione.

- b) l'intervistatore può involontariamente influenzare le risposte degli intervistati, nonostante si cerchi di adottare un atteggiamento neutro durante l'addestramento, che includa aspetti come la presentazione personale e l'abbigliamento, al fine di ridurre al minimo questa possibilità di interferenza.
- c) l'intervistatore può invadere la privacy dell'intervistato, il che potrebbe suscitare reazioni difensive e diffidenza, oppure un atteggiamento falso o distorto di compiacimento o sottomissione. È importante ottenere la collaborazione dell'intervistato senza costrizioni, altrimenti le risposte potrebbero risultare poco affidabili. Un intervistatore competente e ben addestrato può influenzare le motivazioni che spingono l'intervistato a concedere l'intervista. L'intervistato acconsente a rispondere se:
- è incuriosito e supera le sue remore;
 - si sente stimolato nel suo ruolo principale e non vuole perdere l'opportunità;
 - desidera compiacere l'intervistatore;
 - è stanco di sostenere la parte di chi rifiuta;
 - l'intervistatore dimostra tenacia e abilità nella dialettica e l'intervistato è convinto che rispondere richiederà meno sforzo rispetto a continuare la discussione;
 - è abituato a considerare l'intervista come un'attività senza problemi, di routine;
 - è consapevole del valore della ricerca come attività scientifica. (Boccuzzi, 1995)

Infine, il rapporto tra l'intervistato e l'intervistatore è di fondamentale importanza, e chiunque pianifichi la rilevazione deve sempre tenere presente che le aspettative nei confronti dell'intervistato non sono insignificanti: egli infatti acconsente a concedere l'intervista dedicando il suo tempo nei momenti più comodi per l'intervistatore e gli si richiede un sincero interesse per gli argomenti di ricerca, che sia ben informato su di essi e che li interpreti secondo le stesse categorie mentali dei creatori del questionario; si richiede, inoltre che eviti di parlare dei suoi problemi e si distacchi da tutti gli altri ruoli che riveste, pur mantenendo le sue opinioni e valori personali (altrimenti viene considerato instabile e influenzabile); infine, si richiede implicitamente che sia disposto a instaurare una relazione amichevole con

l'intervistatore, pur mantenendo il controllo sulle sue emozioni anche se lo trova simpatico. Il tutto senza ricevere nulla in cambio (Pitrone, 2009).

3.3.1 La struttura dell'intervista

Le dimensioni che si andranno ad analizzare in questa intervista sono direttamente estratte dai precedenti capitoli, nei quali, attraverso la letteratura, sono stati sviluppati i principali aspetti che ruotano intorno alla figura del Facilitatore aziendale. Le dimensioni trattate saranno:

- 1) Organizzazione e struttura:
 - **Struttura organizzativa:** ovvero, esaminare la struttura organizzativa dell'azienda, inclusi i livelli gerarchici, le divisioni funzionali e le relazioni di reporting. Il focus verrà posto su come viene gestita l'autorità decisionale, la chiarezza delle responsabilità e dei ruoli, nonché l'efficacia della comunicazione e della coordinazione tra le diverse unità;
 - **Processi e flussi di lavoro:** ovvero l'investigazione i processi e i flussi di lavoro all'interno dell'organizzazione, attraverso l'esplorazione di come vengono progettati, documentati e migliorati i processi aziendali, nonché l'efficienza, l'adeguatezza e la flessibilità dei flussi di lavoro per supportare le operazioni quotidiane;
 - **Sistemi di gestione delle informazioni:** ovvero l'esaminazione dei sistemi utilizzati per la gestione delle informazioni all'interno dell'organizzazione. Questo include l'analisi dei sistemi informatici, dei database o delle piattaforme utilizzate per l'archiviazione, la condivisione e l'accesso alle informazioni aziendali, nonché l'efficacia dei processi di gestione dei dati;

- 2) Clima e cultura aziendale.
 - **Valori e principi:** ovvero l'esplorazione dei valori e i principi fondamentali che guidano l'azienda, su come questi vengono definiti, comunicati e integrati nella cultura aziendale. Analizzare, inoltre, se i valori aziendali vengono effettivamente rispettati e se sono allineati con il comportamento e le decisioni dei dipendenti;
 - **Leadership e stile di gestione:** ovvero la ricerca del ruolo della leadership e lo stile di gestione all'interno dell'organizzazione, esplorando le pratiche

adottate, l'efficacia della comunicazione e della guida fornita dai leader, nonché il modo in cui la leadership promuove un ambiente di lavoro positivo e un clima di fiducia e collaborazione;

- **Coinvolgimento dei dipendenti:** ovvero l'analisi del coinvolgimento dei dipendenti nell'azienda, tramite le opportunità offerte ai dipendenti per partecipare alle decisioni, contribuire con idee e feedback e sentirsi coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Analizzare anche l'efficacia delle iniziative di coinvolgimento dei dipendenti implementate;

3) Processi e operazioni:

- **Efficienza operativa:** ovvero l'esplorazione dell'efficienza dei processi operativi all'interno dell'azienda, indagando sulla progettazione e l'ottimizzazione dei processi e l'eliminazione degli sprechi;
- **Automazione e tecnologie:** ovvero l'analisi dell'utilizzo di automazione e tecnologie all'interno delle operazioni aziendali, tramite l'adozione di strumenti digitali, software o sistemi integrati per ottimizzare le attività quotidiane, che migliorano la comunicazione e la collaborazione tra i dipendenti o automatizzare i processi manuali;
- **Flessibilità e adattabilità:** ovvero indagare sulla flessibilità e l'adattabilità dei processi e delle operazioni aziendali, esplorando come l'azienda affronta i cambiamenti del mercato, l'introduzione di nuovi prodotti o servizi e le esigenze dei clienti.

4) Gestione della comunicazione interna:

- **Canali di comunicazione:** ovvero l'esplorazione dei diversi canali utilizzati per la comunicazione interna, come e-mail, internet, chat aziendali o riunioni di squadra, per comprendere come vengano gestiti, se sono efficaci e se favoriscono un flusso di informazioni adeguato tra i dipendenti;
- **Trasparenza e accessibilità dell'informazione:** ovvero un approfondimento su come vengono condivise le informazioni all'interno dell'organizzazione, la loro accessibilità, se vi siano barriere o ostacoli che impediscono la trasparenza e come vengono affrontate eventuali problematiche legate alla comunicazione interna;

- **Cultura comunicativa:** ovvero l'analisi la cultura aziendale in relazione alla comunicazione interna. Questo include l'analisi del tono e dello stile di comunicazione utilizzato all'interno dell'organizzazione, l'attenzione alla condivisione di informazioni chiave o la presenza di norme e valori che promuovono una comunicazione aperta e efficace tra i dipendenti.
- 5) Percezione dei processi di facilitazione interni:
- **Processi decisionali:** ovvero indagare su come vengono presi e implementati i processi decisionali all'interno dell'organizzazione, sui meccanismi utilizzati per coinvolgere le parti interessate, la chiarezza dei ruoli e delle responsabilità decisionali;
 - **Gestione del cambiamento:** ovvero verificare come viene affrontato e gestito il cambiamento all'interno dell'organizzazione, con un'analisi delle strategie di comunicazione, la formazione e il supporto fornito ai dipendenti durante i periodi di cambiamento;
 - **Collaborazione e teamwork:** ovvero valutare come viene promossa la collaborazione e il teamwork all'interno dell'organizzazione, indagando sulle pratiche e gli strumenti utilizzati, la presenza di spazi e piattaforme digitali dedicate alla condivisione di informazioni e alla collaborazione.

DIMENSIONE	SOTTODIMENSIONI	ITEM	AUTORI
Organizzazione e struttura	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura organizzativa • Processi e flussi di lavoro • Sistemi di gestione delle informazioni 	<p>1- Quale funzione svolge nell'azienda e da quanti anni?</p> <p>2- Può descrivere i flussi di lavoro all'interno dell'azienda e spiegare come si combina il suo, con quello dei colleghi? Può fare degli esempi.</p> <p>3- Quali sono i principali sistemi di gestione delle informazioni utilizzati dall'azienda per organizzare e archiviare i dati aziendali?</p> <p>4- Come vengono integrati i diversi sistemi di gestione delle informazioni all'interno dell'azienda per garantire una visione completa e coerente dei dati aziendali?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Laloux, 2016 ✚ Masci, 2012 ✚ Daft, 2016 ✚ Invernizzi, 2000
Clima e cultura aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Valori e principi • Leadership e stile di gestione • Coinvolgimento dei dipendenti 	<p>5- Quali sono i valori fondamentali che guidano il vostro ambiente di lavoro?</p> <p>6- Quali sono i leader in azienda e come guidano/influenzano il gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi? Può fare degli esempi.</p> <p>7- Pensa di lavorare in un ambiente di lavoro coinvolgente? Quali strategie vorrebbe vedere adottate per aumentare la collaborazione con i colleghi e creare un ambiente di lavoro motivante? Può fare degli esempi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Rossi, 2009 ✚ Miller, 2016 ✚ Hargie, 2016
Processi e operazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Efficienza operativa • Automazione e tecnologie • Flessibilità e adattabilità 	<p>8- Quali iniziative sono state adottate per migliorare l'efficienza operativa nel suo ruolo? Può raccontare le vecchie procedure come si sono aggiornate nel tempo.</p> <p>9- Quali tecnologie e automazioni vorrebbe vedere implementate per migliorare la sua produttività? Fornisci degli esempi.</p> <p>10- Pensa che l'azienda promuova la flessibilità e l'adattabilità, di fronte ai cambiamenti del mercato e alle nuove sfide? Mi può raccontare come/Come</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Pescosolido, 2002 ✚ Eden & Ackermann, 1998 ✚ Khalifa & Liu, 2008

		potrebbe migliorare, secondo lei questo tipo di sostegno.	
Gestione della comunicazione interna	<ul style="list-style-type: none"> • Canali di comunicazione • Trasparenza e accessibilità dell'informazione • Cultura comunicativa 	<p>11- Come avviene la comunicazione all'interno dell'azienda? Quali canali vengono utilizzati?</p> <p>12- Come implementerebbe i processi comunicativi al fine di ottimizzarne la trasmissione? Può fare degli esempi.</p> <p>13- Quali sono le strategie comunicative adottate in azienda per promuovere la collaborazione e la costruzione di relazioni efficaci tra i dipendenti? Può fornire degli esempi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rossi, 2009 • Greco, 2003 • Sormano, 2008
Percezione dei processi di facilitazione interni	<ul style="list-style-type: none"> • Processi decisionali • Gestione dei conflitti • Collaborazione e teamwork 	<p>14- Come avviene il processo decisionale all'interno dell'azienda? In che modo i membri del team vengono coinvolti? Fornisca degli esempi.</p> <p>15- Come vengono gestiti i conflitti? Quali sono le strategie e le pratiche adottate per favorire una soluzione positiva e ripristinare un clima di collaborazione? Fornisca degli esempi.</p> <p>16- Come promuoverebbe un ambiente di lavoro in cui i conflitti sono trattati in modo costruttivo e rispettoso, incoraggiando la collaborazione e il teamwork?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De Sario, 2015 • De Church, 2007 • Schwarz, 2016

Capitolo IV

Analisi dei dati e interpretazione dei risultati dell'indagine

4.1 Conduzione dell'intervista

Come spiegato nel capitolo precedente, il metodo qualitativo utilizzato ha previsto la somministrazione di un'intervista semi strutturata.

L'intervista è stata svolta all'interno di uno degli uffici della società, nel quale è stato ritagliato uno spazio per il candidato e l'intervistatore, nella totale riservatezza dell'evento.

Per tutti i partecipanti mediamente l'intervista è durata tra i 20/30 min. Tutte sono state svolte nello spazio di tempo di una settimana lavorativa, durante pausa dal lavoro.

Prima di ogni intervista il candidato è stato informato sull' utilizzo di un registratore e sulla finalità di raccolta dati per l'indagine di ricerca alla quale si stava sottoponendo.

Una volta raccolto il consenso, si è proceduti fornendo spiegazioni e approfondimenti riguardo le domande meno chiare e concedendo la massima libertà interpretazione delle domande sottoposte.

4.1.1 Partecipanti

Sono stati intervistati in tutto 10 persone di diversa età, genere e con diversa mansione all'interno dell'organizzazione. Nello specifico sono stati coinvolte 6 donne e 4 maschi:

- 7 impiegati commerciali, di cui 2 responsabili dell'equipe, i quali si occupano delle attività legate alla vendita e promozione dei prodotti o servizi dell'azienda con alcuni di loro specializzati in settori specifici;
- 1 impiegata di supporto tecnico, la quale fornisce assistenza e supporto tecnico ai clienti o ai dipendenti dell'azienda, figurando come responsabile della risoluzione di problemi tecnici, dell'installazione di software o dell'aggiornamento dei sistemi;

- 2 impiegate backoffice, le quali svolgono attività amministrative e di supporto all'ufficio, occupandosi di gestire la corrispondenza, archiviare documenti, gestire le pratiche burocratiche e svolgere altre mansioni essenziali per il funzionamento dell'azienda.
- 2 docenti formatori, i quali hanno il compito di formare e addestrare il personale dei clienti dell'azienda, tenendo corsi di formazione su competenze specifiche, sviluppo di abilità tecniche sulla sicurezza sul lavoro;
- 1 responsabile della contabilità, la quale è responsabile della gestione delle finanze e delle attività contabili della società occupandosi di registrare le transazioni finanziarie, preparare i bilanci, gestire le dichiarazioni fiscali e garantire la conformità normativa.

L'età dei partecipanti era compresa tra i 20 e 60 anni.

4.1.2 *Analisi dei dati raccolti*

L'analisi dei dati dell'intervista è partita dalla trascrizione accurata delle 15 risposte dei candidati, attraverso la quale è stato possibile rianalizzare i diversi punti di vista emersi durante l'intervista e le loro peculiarità.

Dopo la trascrizione letterale delle interviste, utilizzando la tecnica "carta e matita", sono state utilizzate "etichette" colorate per evidenziare i momenti salienti e i concetti chiave emersi durante l'intervista, facendo emergere così 15 categorie. Questa pratica è stata adottata per consentire un confronto e una valutazione più efficaci delle varie prospettive e idee espresse.

Le suddette etichette corrispondono agli argomenti chiave discussi durante l'intervista e sono state esaminate alla luce dei concetti esposti nel capitolo precedente. Questo approccio ha consentito di costruire un modello di riferimento esperienziale, che ha creato un legame significativo tra le esperienze di vita quotidiana emerse durante l'intervista e le fondamentali nozioni teoriche proposte nella letteratura scientifica di riferimento. In pratica, l'obiettivo era quello di creare una struttura coerente che integrasse le percezioni individuali con i concetti teorici consolidati, fornendo così una visione più ampia e approfondita del contesto complessivo.

Attraverso questo processo è stato inoltre possibile esaminare modelli e tendenze, presenti nelle diverse opinioni dei candidati, fornendo un quadro complessivo delle tematiche che alimentano il flusso lavorativo della società e la sua realtà organizzativa.

Una volta raccolte tutte le informazioni necessarie e vagliate le teorie scientifiche di riferimento, è stato possibile trarre delle conclusioni e interpretare i dati, fornendo dei possibili panorami alternativi, al modello strutturale presente nella società e al suo funzionamento.

4.2 Interpretazione dei dati

4.2.1 L'organizzazione e la struttura aziendale

L'intervista sottoposta ai 10 candidati, ha fornito un quadro dettagliato delle mansioni, delle responsabilità, dei flussi di lavoro e dei valori fondamentali dell'organizzazione.

Analizzando le risposte date è emerso che all'interno dell'organico aziendale vi sono 5 figure d'esperienza che lavorano nella società fin dalla sua creazione, che si dividono nei diversi settori di riferimento del flusso lavorativo (settore commerciale, docenza, supporto tecnico, contabilità e backoffice) e 5 persone che vi lavorano all'interno da meno di 3 anni, ricoprendo ruoli di supporto alle prime ampliando quindi l'efficienza del processo lavorativo.

Durante l'intervista è emerso come nella società vi sia una struttura molto simile a quella descritta da Laloux (2016) nella quale attraverso una struttura gerarchica più piatta e a un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nelle decisioni aziendali, la gestione diventa più fluida e decentralizzata, creando un ambiente in cui i dipendenti sono incoraggiati a contribuire con le proprie competenze, sviluppare nuove abilità e a sentirsi più appagati nel proprio lavoro. In queste organizzazioni, la gerarchia tradizionale è sostituita da un modello di auto-gestione, dove i dipendenti sono incoraggiati a prendere decisioni in modo distribuito, a contribuire con le proprie competenze e a lavorare verso un obiettivo comune condiviso. Così come racconta l'autore, allo stesso modo, anche nella società di appartenenza dei partecipanti, le 5 figure più esperte giocano un ruolo di riferimento per il team di lavoro mantenendo ciascuno la propria libertà di contribuire con le sue qualità personali alla crescita e miglioramento dei processi lavorativi; è infatti emerso come l'autogestione permessa dall'azienda abbia fatto sì che ogni lavoratore abbia aggiunto qualche piccolo cambiamento organizzativo nel flusso di lavoro. Ad esempio, è stato possibile introdurre uno strumento di condivisione di informazioni in tempo reale, necessario a connettere tutto il team e a tenerlo informato riguardo le principali attività in svolgimento o in programmazione, attraverso la cooperazione di due risorse, le quali grazie alla recente esperienza universitaria, hanno potuto condividere l'utilizzo di

questo strumento, facilitando e rendendo più efficiente il processo di comunicazione di tutta la società.

Dalle diverse interviste è emerso come l'azienda sia fortemente guidata da valori fondamentali, tra cui professionalità, adattabilità e l'impegno verso la qualità. È stato evidenziato come la professionalità sia centrale per tutte le operazioni aziendali, al fine di promuovere la trasparenza e la fiducia sia interna che esterna verso i clienti; anche l'adattabilità è stata sottolineata come un altro valore chiave della società, la quale monitora con uno sguardo attento le esigenze e le necessità dei clienti; la qualità, infine, è emerso come si rifletta nella rigorosa attenzione ai dettagli e nella continua ricerca dell'eccellenza in tutti i processi.

Gli studi in letteratura dimostrano che le organizzazioni che promuovono la professionalità tra i propri dipendenti tendono a costruire una reputazione positiva e a migliorare la soddisfazione dei clienti, oltre che creare un ambiente di lavoro positivo, in cui i dipendenti collaborano in modo efficiente e sono impegnati nel raggiungimento degli obiettivi aziendali (Masci, 2012).

Anche l'adattabilità ovvero la capacità di un'organizzazione o dei suoi membri di reagire in modo flessibile ai cambiamenti e alle sfide, rappresenta un ulteriore aspetto cardine, capace di rendere una società più resiliente e strutturata in contesti mutevoli. Gli studi suggeriscono che l'adattabilità richiede una cultura organizzativa che promuova l'apprendimento continuo, l'apertura al cambiamento e la prontezza a modificare strategie e processi quando necessario (Boyd, 2007).

L'impegno verso la qualità, infine, è fondamentale per la reputazione e la fiducia dei clienti. Essa richiede la definizione di standard rigorosi, il monitoraggio costante e un impegno continuo per l'innovazione e il miglioramento (Daft, 2016).

4.2.2 *Il clima e la cultura aziendale*

Dall'intervista è emerso che la cultura aziendale in questa società è caratterizzata da alcuni caratteri distintivi, riconosciuti eterogeneamente da tutti i dipendenti. Questi ultimi infatti hanno descritto l'azienda come un luogo in cui la collaborazione e il team work sono fortemente incoraggiati, grazie ad un senso di comunità e di appartenenza, costruito all'interno di un clima a carattere fortemente familiare. Questo aspetto d'altro canto evidenzia, secondo gli intervistati, una difficoltà a esperire i rapporti come professionali o lavorativi, portando spesso dinamiche private all'interno del contesto lavorativo e minando quindi la professionalità di alcuni processi di carattere puramente organizzativo. Secondo Rossi (2009) le aziende di questo tipo evidenziano tratti culturali dove aspetti come la promozione di forti valori condivisi e tradizioni (che risalgono alle radici familiari dell'azienda), forte senso di appartenenza e stabilità a lungo termine costituiscono un ambiente in cui le persone possono trovare sicurezza e garanzie lavorative; tuttavia emergono lati più carenti come la gestione delle relazioni e cultura del rischio dove il limite è dato dalla realtà stessa della società, in quanto si tende ad avere strutture meno definite e meno efficienti, oltre che spazi di gestione ridotti, e una tendenza conservativa verso possibili scenari di crescita ed espansione.

Come già visto precedentemente, un altro fattore che sembra ritornare nelle varie interviste effettuate, l'azienda promuove attivamente nuove idee e iniziative; i dipendenti, infatti, si sentono incoraggiati a condividere le proprie opinioni e a proporre soluzioni creative per le sfide aziendali, creando un ambiente stimolante che favorisce la crescita e lo sviluppo professionale dei dipendenti, in maniera autonoma. Questo fattore garantisce ai lavoratori appartenenti a queste realtà opportunità uniche di crescita professionale, in quanto formazione e sviluppo professionale sono spesso promossi dalla stessa necessità di copertura di diversi ruoli, proprio a causa della mancata divisione in settori specializzati che caratterizza aziende di questo tipo (Miller, 2016).

In generale, da quanto è emerso, il clima aziendale sembra essere generalmente positivo, con una buona relazione tra i dipendenti e un'atmosfera di lavoro confortevole. I partecipanti hanno descritto una quotidianità molto informale, con non rari episodi di celebrazione di feste,

lauree e traguardi importanti, che vengono condivisi con i colleghi con le caratteristiche di una grande famiglia. La maggior parte dei dipendenti è sembrato concorde nell'affermare che per una persona neoassunta, l'ambiente si presenta come molto caloroso ed inclusivo e capace di trascinare fin da subito all'interno delle dinamiche aziendali. Un clima aziendale confortevole e familiare tende a favorire la soddisfazione dei dipendenti, in quanto questi si sentono più a loro agio e apprezzati, il che può portare a una maggiore lealtà all'azienda e a un impegno più elevato verso il lavoro. Un aspetto cruciale di questo tipo di clima aziendale è un migliore equilibrio tra il lavoro e la vita personale, poiché l'azienda tende a dare priorità al benessere dei dipendenti e massima elasticità su orari e gestione lavorativa, affidandosi infatti ad un tacito accordo fondato su lealtà e fiducia reciproca (Hargie, 2016).

Dal punto di vista della leadership, sono stati comunemente individuati come principali figure di riferimento, all'interno dell'ufficio, il responsabile del settore commerciale, la responsabile del supporto tecnico e il referente dei docenti, i quali collaborando all'unisono nelle scelte, supportano l'amministrazione, per la decisione delle strategie aziendali più importanti. Come spesso accade nelle piccole aziende, i leader spesso devono svolgere una vasta gamma di ruoli e responsabilità, essendo quindi coinvolti in attività operative, gestione delle risorse umane, marketing e sviluppo aziendale. Questa versatilità è essenziale per il successo delle piccole imprese, causa del limitato bacino di utenza di lavoratori che un'azienda ha. Le figure di riferimento, nelle piccole realtà inoltre, devono spesso essere innovativi e capaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di mercato prendendo decisioni rapide e flessibili che consentono all'azienda di competere con successo, grazie anche ad un tipo di comunicazione aperta e diretta (Spaltro, 1993).

4.2.3 I processi e le operazioni

Secondo i partecipanti, l'azienda ha una struttura di processo poco definita. I dipendenti hanno chiaro come avvengono le operazioni, dai processi di produzione o di erogazione dei servizi, ma evidenziano una scarsa

organizzazione dei carichi di lavoro e una obsolescenza di alcuni processi gestionali. Complessivamente si evidenzia uno scarso utilizzo di tecnologia e strumentazione innovativa, soprattutto in alcuni settori come la gestione e strutturazione dei corsi, la quale limita le possibilità di aumento di crescita della società e l'inserimento in nuove opportunità di mercato. Alcuni dipendenti sottolineano la necessità di ottimizzare i processi per migliorare l'efficienza e ridurre i costi includendo la semplificazione delle procedure, l'automatizzazione di alcune attività o l'implementazione di nuovi strumenti tecnologici.

Secondo la letteratura semplificare le procedure e automatizzare attività ripetitive consente di ridurre i tempi morti e aumentare l'efficienza operativa, permettendo quindi che l'azienda possa svolgere le stesse attività in meno tempo e con meno risorse. L'automatizzazione, inoltre, può ridurre la possibilità di errori umani, migliorando la precisione e la qualità delle operazioni aziendali, aspetto particolarmente importante per alzare gli standard di qualità (Pescosolido, 2002).

Questo fattore in aggiunta consente di migliorare la customer experience riducendo i tempi di attesa e fornendo risposte più rapide ai clienti, adattandosi più rapidamente ai cambiamenti di mercato e alle nuove tendenze. Un ulteriore aspetto degno di nota è la raccolta e l'analisi dei dati aziendali che fornisce informazioni preziose per prendere decisioni informate e migliorare le strategie aziendali. Efficientare i processi, automatizzandoli con nuovi strumenti informatici, significa richiedere ai dipendenti competenze aggiornate riguardo l'uso di tecnologia e strumenti nelle operazioni aziendali, includendo sistemi software, attrezzature o piattaforme digitali utilizzate per migliorare le operazioni (Khalifa & Liu, 2008).

Dal punto di vista dei candidati, è possibile evincere che la flessibilità aziendale sia un elemento presente nella società, appartenente più alle caratteristiche personali di ogni dipendente, piuttosto che dalla struttura dell'azienda in sé.

Questa, infatti, è spesso vista come un elemento chiave per mantenere la competitività adattandosi alle mutevoli condizioni di mercato e alle nuove esigenze dei clienti. Le aziende agili sono in grado di prendere decisioni rapide e di adattarsi alle situazioni emergenti senza dover affrontare lunghe procedure decisionali o burocratiche, diventando più competitive e resilienti

sul mercato. La flessibilità, infatti, promuove ed è promossa dall'innovazione, rendendo le organizzazioni più aperte ai cambiamenti e alle nuove idee, il che può portare a soluzioni innovative e alla creazione di nuovi prodotti o servizi. La flessibilità può anche riguardare la gestione delle risorse umane, come l'adozione di politiche di lavoro flessibile, la formazione continua e lo sviluppo delle competenze dei dipendenti, fattori che insieme a quelli precedentemente elencati aumentano la resilienza aziendale, consentendo alle aziende di superare meglio situazioni di crisi o di turbolenza economica (Eden & Ackermann, 1998).

4.2.4 *La gestione della comunicazione interna*

Per quanto concerne la gestione della comunicazione interna, dall'intervista emerge che la società ha una struttura di comunicazione interna poco definita. I dipendenti hanno manifestato all'unisono un limite della comunicazione aziendale che parte dalle comunicazioni verticali dell'amministratore verso i dipendenti, fino alle difficoltà di comunicazione con i colleghi, soprattutto dell'altra sede sul territorio siciliano. Ciò che sembra mancare è un sistema di connessione in tempo reale che sia in grado di connettere le due operatrici della sede dislocata, con la sede principale di Genova, organizzata per il momento da messaggi tramite gruppi whatsapp o chiamate in ufficio dirette, facendo però sentire le lavoratrici siciliane tagliate fuori da tutto il processo lavorativo e con un manifestato senso di abbandono che rende più complicato il loro lavoro.

L'implementazione tecnologica e l'innovazione, prima citati, sembrano essere carenti in questo ambito e ciò si unisce ad una evidenziata mancanza di riunioni del personale, che rende difficili ed intricati i processi comunicativi interni e poco chiare le strategie aziendali. Alcuni dipendenti hanno infatti sottolineato l'importanza del feedback e del coinvolgimento nella formulazione delle decisioni aziendali, aspetto che risulta carente nell'attuale gestione aziendale, condotto soltanto tramite comunicazioni poco chiare e con un'errata tempistica.

Una chiara comprensione di come vengono veicolate le informazioni all'interno dell'azienda, attraverso canali come riunioni, e-mail, chat interne o

strumenti di gestione dei progetti, è criterio di successo fondamentale per le società odierne. Una comunicazione aziendale efficace contribuisce a definire e a comunicare chiaramente l'identità, i valori e la cultura aziendale sia ai dipendenti interni che al pubblico esterno. Questo aiuta a creare un senso di appartenenza e a coinvolgere e motivare i dipendenti (Greco, 2003).

Una comunicazione chiara, inoltre, può migliorare la condivisione delle conoscenze e il flusso di informazioni tra i dipendenti, implementando a sua volta la coordinazione, la produttività e la qualità del lavoro. È importantissimo stabilire obiettivi comuni, negoziare accordi e garantire la coerenza nell'implementazione delle strategie condivise, al fine di creare vantaggi competitivi distinguendosi dalla concorrenza e acquisendo nuovi clienti. La comunicazione efficace è fondamentale anche durante i periodi di cambiamento e trasformazione aziendale, aspetto molto sensibile per le società, riuscendo a ridurre la resistenza al cambiamento, coinvolgendo i dipendenti nella transizione e garantendo che tutti abbiano una chiara comprensione dei motivi della trasformazione e delle aspettative. Senza questi cardini la crescita di una società viene fortemente minata, rischiando di intraprendere scelte non condivise, che tramite attriti interni, fanno collassare tutto il sistema (Cenair, & Bertani, 2002).

Un altro fattore determinante nell'era digitale è la comunicazione online e sui social media; questa è diventata sempre più importante per le aziende, per implementare la connessione con i clienti, la promozione del marchio e la gestione delle interazioni. Le piattaforme online consentono ai clienti di lasciare recensioni, commenti e feedback sulle esperienze con l'azienda e i suoi prodotti o servizi. Questo feedback è prezioso per migliorare la qualità e la soddisfazione del cliente monitorando attentamente e rispondendo alle diverse esperienze condivise, creando connessione con il mercato esterno. Le aziende utilizzano il web per promuovere contenuti di valore, come articoli, video, infografiche e altri materiali informativi costruendo così una reputazione dell'azienda nel settore e a coinvolgendo il pubblico (Sormano, 2008).

4.2.5 *Percezione degli intervistati sui processi di facilitazione interna*

La percezione degli intervistati relativamente alla gestione dei conflitti, è che la società abbia una comprensione limitata dei processi interni che facilitano la gestione dei conflitti. I lavoratori, infatti, ritengono che manchi una consapevolezza adeguata su come affrontare e risolvere tali situazioni, e sembrano essere concordi nell'affermare che alcune pratiche di risoluzione e controllo andrebbero implementate; queste questioni sono principalmente legate ad una revisione approfondita dei meccanismi interni aziendali, con un focus specifico sul ruolo svolto da tali processi nel contesto organizzativo, all'implementazione di strategie mirate per migliorare la comunicazione all'interno dell'ambiente lavorativo ed infine alla promozione di una condivisione più efficiente delle risorse e delle conoscenze necessarie per raggiungere con successo gli obiettivi chiave dell'azienda.

Come in tutte le realtà lavorative, tutti i dipendenti hanno sperimentato o assistito a situazioni conflittuali, spesso originate dalla mancata organizzazione di alcuni settori, procedure o pratiche, che nel tempo, ottimizzandosi, hanno permesso di risolvere determinate difficoltà. Ciò che è comune nelle esperienze dei lavoratori è il sottolineare la necessità di implementare riunioni mensili che possano focalizzarsi sulla condivisione delle necessità e difficoltà che ogni dipendente incontra, sulla coordinazione rispetto agli obiettivi prestabiliti e come organizzarsi rispetto agli stessi, sull'aggiornamento delle novità che giornalmente emergono dalle richieste dei clienti e sulle risorse da implementare per far fronte a queste.

La letteratura sostiene che l'implementazione di pratiche di facilitazione, all'interno delle realtà aziendali, contribuisce a creare un ambiente di fiducia in cui le parti si sentono più disposte a partecipare alla risoluzione di dinamiche conflittuali. Identificare le cause profonde del conflitto, spesso da questioni sottostanti o incomprensioni, incoraggia la generazione di soluzioni creative e la considerazione di alternative (De Sario, 2015). In alcune pratiche di facilitazione, attraverso l'inserimento di una figura che agisce da mediatore neutrale, quindi una terza persona esterna al conflitto che non ha un interesse personale nel risultato, la quale razionalizza e sintetizza le dinamiche conflittuali, è possibile aiutare le parti a distaccarsi

emotivamente dalla vicenda e a concentrarsi sulla risoluzione della dinamica cercando punti d'incontro che soddisfino entrambi. La facilitazione aziendale, infatti, è orientata a preservare le relazioni tra le parti coinvolte assicurandosi che le relazioni non vengano danneggiate irreparabilmente durante il processo (De Church, 2007).

Le prassi di realizzazione di queste pratiche di facilitazione seguono un processo strutturato che include la preparazione, la presentazione delle questioni, la generazione di soluzioni e la conclusione. Questa struttura aiuta a mantenere la riunione focalizzata e a raggiungere obiettivi specifici. Il processo inizia con la fase di preparazione, durante la quale vi è una raccolta di informazioni sulla natura del conflitto, che identifica le parti coinvolte e stabilisce l'obiettivo dell'incontro. È importante che la figura facilitatrice conosca i dettagli del conflitto e abbia una comprensione chiara delle dinamiche in gioco. Una volta preparato, si orienta l'incontro aprendo uno spazio per ogni parte coinvolta nel conflitto per presentare le proprie prospettive e le questioni da affrontare, durante la cui fase, si favorisce la comunicazione aperta e rispettosa, incoraggiando le parti a condividere i loro punti di vista senza interruzioni. Dopo che le questioni sono state chiaramente identificate e comprese, la discussione si indirizza sulla generazione di soluzioni, in cui le parti coinvolte vengono incoraggiate a contribuire con idee e proposte attraverso la collaborazione e pensiero creativo. Nel processo strutturato infine, l'attenzione si sposta verso la negoziazione delle soluzioni proposte, nella quale le parti a cercano compromessi e accordi che siano accettabile per tutti. Questo può richiedere una serie di iterazioni, ma l'obiettivo è raggiungere una risoluzione che soddisfi le parti coinvolte (Malaguti, 2007).

Nell'ultima parte dell'intervista è stato chiesto a tutti i partecipanti di mettere in ordine di importanza 8 valori generici di un ambiente di lavoro (Ascolto e comunicazione, Rispetto, Inclusione ed Incoraggiamento, Trasparenza, Empatia, Costruzione della fiducia, Collaborazione, Adattabilità), giustificando le scelte e cercando di stabilire quali di questi fossero già ben presenti in azienda e quali fossero da implementare. Dal riscontro è emerso che la maggior parte dei candidati ritiene che l'ambiente di lavoro sia favorevole all'inclusione e all'incoraggiamento, che vi sia empatia nelle relazioni e trasparenza, e non mancano valori come il rispetto e la fiducia nei colleghi. Andrebbero implementate invece secondo alcuni l'ascolto

reciproco e la comunicazione delle informazioni, la collaborazione dei colleghi in certi settori, l'adattabilità ed elasticità di certe procedure e ruoli. Durante questa fase conclusiva dell'intervista, è emersa una consapevolezza diffusa e una conoscenza approfondita dell'ambiente lavorativo tra i partecipanti, che suggerisce un livello elevato di comprensione e consenso riguardo alla dinamica aziendale e alla sua struttura organizzativa.

Dal punto di vista della letteratura, la consapevolezza dell'ambiente aziendale, spesso chiamata "awareness organizzativa" o "organizational awareness", è un concetto importante e ampiamente studiato nella facilitazione aziendale e nella psicologia organizzativa. Questo tipo di consapevolezza si riferisce alla capacità dei membri dell'organizzazione di comprendere appieno l'ambiente in cui operano, inclusi i fattori interni ed esterni che influenzano l'organizzazione stessa. Essa permette di identificare opportunità e minacce, di adattarsi ai cambiamenti del mercato e a prendere decisioni informate, di essere consapevoli delle aspettative, dei bisogni e delle aspettative dei propri clienti, collaboratori e fornitori (Schwarz, 2016).

CONCLUSIONE

Il presente elaborato ha presentato un'analisi qualitativa condotta su uno studio di caso di una società Ligure, tramite la quale è stato possibile approfondire le dinamiche interne di una comune realtà aziendale italiana, caratterizzata dalle sue peculiarità e dalle sue sfide del contesto industriale contemporaneo.

Attraverso l'approfondimento della letteratura scientifica, è stato possibile sottolineare l'importanza della comunicazione interna alle strutture aziendali moderne, in un contesto come quello attuale caratterizzato da un rapido sviluppo tecnologico e da una crescente diversità culturale in ambito lavorativo. Questi fattori determinano per le società la necessità di costante aggiornamento delle strategie di comunicazione, al fine di soddisfare le esigenze mutevoli del mercato e l'integrazione efficace delle nuove tecnologie in tutti i settori. È inoltre importante sottolineare che l'attuazione di queste innovazioni, richiede una comprensione approfondita delle dinamiche umane e organizzative, nonché un continuo monitoraggio e valutazione dei processi di comunicazione.

L'introduzione del concetto di facilitazione aziendale ha permesso di approfondire queste dinamiche, ponendo le sue pratiche come strumenti di sostegno al cambiamento e all'innovazione, elementi cruciali per potenziare la comunicazione interna di un contesto organizzativo complesso. Come evidenziato dalla letteratura, l'inserimento di routine di facilitazione ha dimostrato di favorire un clima di fiducia e apertura, facilitando il dialogo costruttivo e la condivisione di idee all'interno delle società. L'adozione di queste metodologie consente di superare le barriere comunicative e di stimolare un maggiore coinvolgimento tra i membri del gruppo, incoraggiando una cultura aziendale orientata alla collaborazione e all'innovazione. Attraverso l'implementazione di un approccio facilitativo, inoltre, è possibile favorire la risoluzione efficace dei conflitti (elemento presente in ogni realtà lavorativa) risolvendo gli attriti e le incomprensioni, al fine di creare un ambiente lavorativo coeso e orientato al raggiungimento degli obiettivi comuni.

È importante sottolineare che la facilitazione aziendale non rappresenta soltanto un mezzo per migliorare la comunicazione interna, ma anche un catalizzatore per favorire relazioni più solide e durature con i clienti e i

collaboratori esterni. L'adozione di tali pratiche contribuisce a promuovere una maggiore trasparenza e chiarezza nella trasmissione delle informazioni, favorendo così la costruzione di rapporti di fiducia e collaborazione reciproca.

Tramite questo studio è stata fornita una panoramica delle strategie di comunicazione implementate dalla società presa in esame rivelando l'efficacia di alcuni approcci e la necessità di implementarne altri, in un'ottica di efficientamento e sviluppo aziendale. Attraverso l'accostamento del concetto di facilitazione aziendale, come possibile attore di cambiamento all'interno delle dinamiche di lavoro quotidiano, si è evidenziata l'importanza cruciale di implementare alcuni metodi facilitativi alle esigenze specifiche dell'azienda, considerando la sua struttura organizzativa, la cultura aziendale e le dinamiche di gruppo.

L'intervista condotta ha offerto una prospettiva dell'ambiente di lavoro della società ligure, raccontata dal punto di vista dei suoi dipendenti, facendo emergere diversi temi che hanno evidenziato l'importanza di una comunicazione efficace. La discussione ha messo in luce come una comunicazione chiara e trasparente costituisca il fondamento di un ambiente di lavoro coeso e produttivo, promuovendo un senso di appartenenza e coinvolgimento tra i dipendenti. Durante l'intervista, è emerso chiaramente che le sfide legate alla comunicazione aziendale possono variare notevolmente a seconda della complessità dell'organizzazione e della diversità del personale. Tuttavia, è stato evidenziato, anche dal punto di vista dei dipendenti, che l'adozione di strategie di facilitazione incentrate sull'ascolto attivo e sulla condivisione aperta delle informazioni possono contribuire in modo significativo al miglioramento della qualità lavorativa di un'azienda.

Possibili scenari d'intervento

Attraverso l'analisi dei dati condotta, è stato possibile ipotizzare degli scenari d'intervento che aiutino le dinamiche prese in esame a migliorare, al fine di ottimizzare il benessere lavorativo dei dipendenti. Come discusso in precedenza, migliorare il benessere dei dipendenti è cruciale per garantire una produttività efficace e sostenibile all'interno dell'organizzazione. Questo obiettivo richiede l'attuazione di politiche e pratiche che considerino

attivamente le esigenze dei lavoratori, creando un ambiente di lavoro collaborativo, fiducioso e flessibile, in grado accontentare tutte le parti.

In base a quanto è emerso durante l'intervista, sulla necessità di miglioramento della comunicazione interna, sarebbe efficace proporre l'organizzazione di sessioni di ascolto attivo e dialogo strutturato per implementare la condivisione delle informazioni, promuovendo la trasparenza e l'apertura nella comunicazione. Si potrebbero implementare incontri regolari di gruppo e sessioni, con cadenza settimanale, che trattino le principali necessità del momento, con una parte dedicata all'ascolto delle richieste da parte dei lavoratori e le principali novità da adottare per far fronte ad esse. Parte di queste novità potrebbero trattare l'introduzione di strumenti di comunicazione interna come software di messaggistica istantanea, intranet aziendali o newsletter che garantiscano la diffusione efficace delle informazioni a tutti i dipendenti. All'interno di queste giornate d'incontro si potrebbe proporre l'assegnazione di un mediatore esterno, che promuova la pratica dell'ascolto attivo e dell'empatia durante le interazioni quotidiane, per migliorare la comprensione reciproca e la relazione tra i membri del team (De Sario, 2005).

Per quanto riguarda la necessità emersa riguardo la redistribuzione dei carichi di lavoro, si potrebbe pensare di condurre sessioni di pianificazione e assegnazione del lavoro per valutare in modo equo le capacità e gli oneri di lavoro di ciascun dipendente. Si potrebbero inoltre introdurre discussioni sul bilanciamento del carico di lavoro attraverso l'identificazione delle competenze specifiche di ciascun dipendente e la loro assegnazione a progetti pertinenti. In alcune realtà sarebbe anche possibile implementare un sistema di monitoraggio del carico di lavoro che consenta ai dipendenti di segnalare se il loro lavoro supera la loro capacità oppure stabilire meccanismi di feedback regolari per valutare l'efficacia della redistribuzione del carico di lavoro e apportare eventuali aggiustamenti necessari in base ai dati raccolti. Tutte queste pratiche dovranno essere accompagnate dalla promozione di concetti come la flessibilità lavorativa e l'equilibrio tra vita professionale e personale, argomenti fondamentali per evitare lo stress da cambiamento e migliorare l'accettazione delle nuove pratiche (Gebert, 2007).

L'integrazione di nuove tecnologie richiede un processo graduale che implica una formazione mirata per garantire che i dipendenti acquisiscano le

competenze necessarie per utilizzare efficacemente gli strumenti innovativi. Coinvolgere attivamente i dipendenti nel processo decisionale riguardante l'adozione delle tecnologie emergenti, incoraggiandoli a condividere i loro pareri e a partecipare a discussioni costruttive, è fondamentale per ottimizzare il processo di transizione. Inoltre, per garantire un'efficace implementazione delle automazioni nei processi lavorativi quotidiani, è indispensabile comprendere a fondo le esigenze specifiche dei dipendenti e adattare tali automatizzazioni in linea con le necessità e gli obiettivi dell'azienda. A tale scopo, è essenziale fornire risorse specializzate che consentano di raccogliere informazioni dettagliate sul funzionamento dei flussi di lavoro e sulle aree che richiedono un intervento specifico (Hargie, 2016).

Da quanto è emerso dall'indagine condotta, un aspetto che è stato comunemente evidenziato nelle problematiche dell'azienda, è la risoluzione di conflitti interni tra alcune parti dell'azienda. Per far fronte a queste dinamiche sarebbe opportuno condurre sessioni di mediazione per consentire a entrambe le parti di esprimere le proprie preoccupazioni in modo costruttivo e trovare punti in comune per una soluzione. Incentivare un dialogo aperto tra la direzione e i dipendenti, promuovendo una cultura basata sulla fiducia e la trasparenza, favorirebbe la risoluzione delle questioni sottostanti e stimolerebbe una collaborazione pratica verso obiettivi comuni. Queste pratiche si basano sull'implementazione di politiche di gestione dei conflitti che incoraggiano la risoluzione collaborativa e la negoziazione dei problemi, contribuendo così a creare un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso, che valorizzi la diversità di opinioni e punti di vista (Winslade & Monk, 2008).

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Dorsey Press.
- Arielli, E. & Scotto, G. (2003). *Conflitti e mediazione*. Bruno Mondadori.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149.
- Bacharach, S. B. (2006). *Keep them on your side: Leading and managing for momentum*. Simon and Schuster.
- Barnett, G. A., & Danowski, J. A. (1992). The structure of communication: A network analysis of the International Communication Association. *Human Communication Research*, 19(2), 264-285.
- Basso, K. H. (1980). Jack Goody, The domestication of the Savage mind. Cambridge University Press, 1977. Pp. 179. *Language in Society*, 9(1), 72-80.
- Baukloh, A. C. (2021). Conflict capability e mediazione: un approccio preventivo alla radicalizzazione e ai comportamenti antisociali in contesti familiari e microsociale. *Rivista italiana di educazione familiare*, 19(2), 91-106.
- Boccuzzi, E. (1985). Parcellizzazioni e reificazioni nelle ricerche sociologiche: il punto di vista di un'intervistatrice. *Rassegna italiana di sociologia*. 26(2), 239-260.
- Bonaiuto, M., & Maricchiolo, F. (2009). *La comunicazione non verbale*. Carocci.
- Boni, F. (2014). *Sociologia della comunicazione interpersonale*. Gius. Laterza & Figli Spa.
- Boyd, D. (2007). A Structured, Facilitated Team Approach to Innovation. *Organization Development Journal*, 25(3), P119.
- Bush, R.A.B., Folger, J.P. (2009). *La promessa della mediazione. L'approccio trasformativo alla gestione dei conflitti*. Vallecchi.
- Campelli, E. (1991). *Il metodo e il suo contrario: sul recupero della problematica del metodo in sociologia* (Vol. 29). FrancoAngeli.

- Center, A. H., Jackson, P., Smith, S., & Stansberry, F. R. (2008). *Public relations practices: Managerial case studies and problems*. Pearson Prentice Hall.
- Chapman, S. (2005). *Paul Grice: philosopher and linguist*. Springer.
- Cipolla, C. (Ed.). (1998). *Il ciclo metodologico della ricerca sociale* (Vol. 18). FrancoAngeli.
- Clark, H. H., Haviland, S., & Freedle, R. O. (1977). *Discourse production and comprehension*. Ablex Publishing Corporation.
- Clark, K., Robinson, P. J., & Hagen, R. (2001). Multi-threading and message communication in Qu-Prolog. *Theory and Practice of Logic Programming*, 1(3), 283-301.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict* (Vol. 9). Routledge.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *Attore sociale e sistema*. Etas Libri.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- Dahrendorf, R. (1971). *Uscire dall'utopia*. Il Mulino.
- D'Andrea, S., & Nardone, G. (2015). *Il colloquio strategico in azienda*. Ponte alle Grazie.
- De Church, L. A., Hamilton, K. L., & Haas, C. (2007). Effects of Conflict Management Strategies on Perceptions of Intragroup Conflict. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 11(1), 66-78.
- De Nicola, M. (2008). *La responsabilità sociale dell'azienda*. Strategie, processi, modelli (Vol. 367, pp. 7-192). FrancoAngeli.
- De Sario, P. (2005). *Professione facilitatore: le competenze chiave del consulente alle riunioni di lavoro e ai forum partecipati* (Vol. 9). FrancoAngeli.
- De Sario, P. (2006). *Il facilitatore dei gruppi. Guida pratica per la facilitazione esperta in azienda e nel sociale* (Vol. 8). FrancoAngeli.
- De Sario, P. (2015). *Il facilitatore dei gruppi. Guida pratica per la facilitazione esperta in azienda e nel sociale: Guida pratica per la facilitazione esperta in azienda e nel sociale*. FrancoAngeli.

Di Franco, G. (2009). *EDS: esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*. FrancoAngeli.

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of marketing*, 62(2), 1-13.

Eden C. & Ackermann F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Sage.

Ekman, P., & Friesen, W. V. (1968). Nonverbal Behavior, in psychotherapy research. Vol. 3. In Ricci Bitti, P. E., & Cortesi, S. (Eds.), *Comportamento non verbale e comunicazione* (pp. 145-155). Il Mulino.

Fideli, R., & Marradi, A. Intervista. In *Enciclopedia delle Scienze Sociali*, vol. V. Istituto della Enciclopedia Italiana, 1996, pp. 71-82.

Finnegan, R. (1988). *Literacy and Orality: Studies in the Technology of Communication*. Basil Blackwell.

Fiocca, R. (2002). La comunicazione nelle imprese business-to-business. *Micro & Macro Marketing*, 11(2), 233-248.

Foglio, A. (2015). *La comunicazione interna alle imprese e alle organizzazioni. Modalità, linguaggio, circuiti, mezzi offline e online: Modalità, linguaggio, circuiti, mezzi offline e online*. FrancoAngeli.

Franta, H., & Salonia, G. (2000). *La comunicazione interpersonale*. LasRoma.

Frey, D., Gerhardt, M., & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. Veränderungen in *Organisationen: Stand und Perspektiven*, 281-299.

Gianguialano, M. (2004). *Compendio di teoria della comunicazione*. Franco Angeli.

Glasl F. (2007). *Konflikt – Krise – Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers*. Concadora Verlag.

Glasl, F., & Ballreich, R. (2004). Team and Organisational Development as a Means for Conflict Prevention and Resolution. In A. Austin, M. Fischer, & N. Ropers (Eds.), *Transforming Ethnopolitical Conflict*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Glasl, F., & Weeks, D. (2008). *Die Kernkompetenzen für Mediation und Konfliktmanagement*. Concadora Verlag.
- Gobo, G. (2000). *Le risposte e il loro contesto. Processi cognitivi e comunicativi nelle interviste standardizzate* (Vol. 8). FrancoAngeli.
- Goody, J. (1986). *The logic of writing and the organization of society*. Cambridge University Press.
- Goody, J. (1987). *The Interface between the Written and the Oral*. Cambridge University Press.
- Graesser, A., & McNamara, D. (2010). Self-regulated learning in learning environments with pedagogical agents that interact in natural language. *Educational Psychologist*, 45(4), 234-244.
- Greco, E. (2003). *La comunicazione. Uno strumento per la prevenzione*. Istituto Italiano di Medicina Sociale Editore.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small group research*, 39(3), 278-302.
- Grice, H. P. (1993). *Logica e conversazione: Saggi su intenzione, significato e comunicazione*. Il Mulino.
- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management: a management perspective for the age of service competition. *International Journal of service industry management*, 5(1), 5-20.
- Guerci, M., Knudsen, M. T., Bava, L., Zucali, M., Schönbach, P., & Kristensen, T. (2013). Parameters affecting the environmental impact of a range of dairy farming systems in Denmark, Germany and Italy. *Journal of cleaner production*, 54, 133-141.
- Hall, E. T. (1973). *La Dimensione Nascosta* (3rd ed.). Bompiani.
- Hargie, O. (2016). The importance of communication for organisational effectiveness. *Psicologia do Trabalho e das Organizações*, 15-32.
- Haykin, S., & Moher, M. (2010). *Communication systems*. John Wiley & Sons.

- Hockett, C. F., & Hockett, C. D. (1960). The origin of speech. *Scientific American*, 203(3), 88-97.
- Hollweck, I. (2016). *Conflict coaching: Allenarsi ad affrontare i conflitti di tutti i giorni con maggiore fiducia*. FrancoAngeli.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management review*, 30(1), 96-112.
- Huxham, C., & Cropper, S. (1994). From many to one—and back. An exploration of some components of facilitation. *Omega*, 22(1), 1-11.
- Innis, H. A. (2008). *The bias of communication*. University of Toronto Press.
- Invernizzi, E. (2000). La comunicazione d'impresa: un paradosso e tre storie. *Quaderni di Sociologia*, (24), 25-47.
- Jakobson, R. (1985). *Verbal art, verbal sign, verbal time*. U of Minnesota Press.
- Jakobson, R. (2000). Linguistics and poetics (1960). *The Routledge Language and Cultural Theory Reader*. Routledge, 334-9.
- Kaneklin, C., Piccardo, C., & Scaratti, G. (2010). La ricerca-azione. *Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore.
- Khalifa, M., Kwok, R. W., & Davison, R. (2002). The effects of process and content facilitation restrictiveness on GSS-mediated collaborative learning. *Group Decision and Negotiation*, 11, 345-361.
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2003). Integrated corporate and product brand communication (1). *Journal of Competitiveness Studies*, 11(1), 66.
- Klein, C., Salas, E., Burke, C. S., Goodwin, G. F., Halpin, S. M., Diazgranados, D., & Badum, A. (2006, August). DOES TEAM TRAINING ENHANCE TEAM PROCESSES, PERFORMANCE, AND TEAM MEMBER AFFECTIVE OUTCOMES? A META-ANALYSIS. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Lachotzki, F., & Noteboom, R. (2005). *Beyond Control: Managing Strategic Alignment through Corporate Dialogue*. John Wiley & Sons.

- Laloux, F. (2016). *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*. goWare & Guerini Next.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.
- Losito, G. (2004). *Sociologia. Un'introduzione alla teoria e alla ricerca sociale*. Carocci.
- Machiavelli, N. (2016). *Il Principe*. Feltrinelli.
- Macneil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of workplace learning*, 13(6), 246-253.
- Malaguti, D. (2007). *Fare squadra: Psicologia dei gruppi di lavoro*. Il Mulino.
- Manzoni, G. C., & Malorgio, R. (2007). *Relazione e comunicazione efficace*. Edizioni FAG Srl.
- Marradi, A. (1997). *Linee guida per l'analisi bivariata dei dati nelle scienze sociali*. FrancoAngeli.
- Martello, M. (2008). *L'arte del mediatore dei conflitti. Protocolli senza regole: una formazione possibile*. Giuffrè Editore.
- Marvasti, A. B. (2004). *Qualitative Research in Sociology: An Introduction*. Thousand Oaks, Sage.
- Marx, K. (1867). *Il Capitale*. Einaudi. (Edizione del 1975).
- Masci, S. (2012). *Giochi nella formazione aziendale. Utilizzo di modelli di counseling integrato in azienda*. FrancoAngeli.
- Mayo, E. (1933). LA STABILITÉ ÉCONOMIQUE ET LE «STANDARD OF LIVING». *Le Travail Humain*, 49-55.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- McKinley, W., & Scherer, A. G. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25(4), 735-752.

- McLuhan, M. (2015). *Gli strumenti del comunicare*. Il Saggiatore.
- Mehrabian, A. (2017). *Nonverbal communication*. Routledge.
- Miller, K. (2016). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning.
- Miranda, S. M., & Bostrom, R. P. (1999). Meeting facilitation: process versus content interventions. *Journal of Management information systems*, 15(4), 89-114.
- Moore, C. W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass.
- Moore, S. (2009). *Strategic project portfolio management: enabling a productive organization* (Vol. 16). John Wiley & Sons.
- Morcellini, M. (2010). *Comunicazione*. In *Dizionario di comunicazione*. FrancoAngeli.
- Nelli, R. P. (1994). *La comunicazione interna nell'economia dell'azienda. Evoluzione, teoria, tecnica*. Vita e pensiero.
- Nieto, A. (2006). *Economia della comunicazione istituzionale* (Vol. 15). FrancoAngeli.
- Oertig, M., & Buergi, T. (2006). The challenges of managing cross-cultural virtual project teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 12(1/2), 23-30.
- Papacharissi, Z. (2010). *A private sphere: Democracy in a digital age*. Polity.
- Parente, R. (2008). *Co-evoluzione e cluster tecnologici*. Aracne.
- Pastore, A., & Vernuccio, M. (2016). *Impresa e comunicazione. Santarcangelo di Romagna*. Maggioli Editore.
- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583-599.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2005). Leadership as Group Regulation. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The psychology of leadership: New perspectives and research* (pp. 143–162). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Phelps, L. D., Parayitam, S., & Olson, B. J. (2007). Edwards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 6(1), 1-14.
- Pitrone, M. (2009). *Sondaggi e interviste. Lo studio dell'opinione pubblica nella ricerca sociale*. FrancoAngeli.
- Rigotti, E., & Cigada, S. (2004). *La comunicazione verbale*. Apogeo Editore.
- Robertson, K. (2005). Active listening: more than just paying attention. *Australian Family Physician*, 34(12), 1053–5.
- Rossi, G. (2009). *La comunicazione aziendale*. FrancoAngeli, Milano.
- Schramm, W. (1962). Mass communication. *Annual Review of Psychology*, 13(1), 251-284.
- Schwarz, R. M. (2002). *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. John Wiley & Sons.
- Spellerberg, I. F., & Fedor, P. J. (2003). A tribute to Claude Shannon (1916–2001) and a plea for more rigorous use of species richness, species diversity and the ‘Shannon–Wiener’ Index. *Global ecology and biogeography*, 12(3), 177-179.
- Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G., & Siglioccolo, M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3), 151-167.
- Sormano, A. (2008). *Linguaggio e comunicazione* (pp. 1-218). UTET università.
- Spaltro, E. (1993). *“Pluralità. Psicologia dei piccoli gruppi”*. Pàtron Ed.
- Spaltro, E. (2007). Il benessere organizzativo tra ossimoro e bellezza. *FOR Rivista per la formazione*, (2007/72).
- Speculand, R. (2011). Beyond Strategy: The Leader s Role in Successful Implementation. *Strategic Direction*, 27(11).
- Trentini G. (2012). *Manuale del colloquio e dell'intervista*, Utet.

Volli, U. (2010). *Il nuovo libro della comunicazione. Che cosa significa comunicare: idee, tecnologie, strumenti, modelli* (Vol. 160). Il saggiatore.

von Friedrichs Grängsjö, Y., & Gummesson, E. (2006). Hotel networks and social capital in destination marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 58-75.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1971). Pragmatica della comunicazione umana. *Astrolabio*, Roma, 35, 1-47.

Weber, M. (1997). *Storia economica: linee di una storia universale dell'economia e della società* (Vol. 5). Donzelli Editore.

Winslade, J., & Monk, G. (2008). *Practicing Narrative Mediation: Loosening the Grip of Conflict*. John Wiley & Sons.

