



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata  
(FISPPA)**

**Corso di laurea magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della  
Comunicazione**

**Tesi di Laurea Magistrale**

**La gestione del cambiamento organizzativo nel settore no-  
profit: il caso Kirikù**

**Change management in no-profit sector: the case Kirikù.**

*Relatrice*

**Prof. Roberta Maeran**

*Laureanda: Chiara Cimmino*

*Matricola: 2052084*

Anno Accademico 2022-2023



## INDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUZIONE.....  | 2  |
| CAPITOLO 1 - CORNICE TEORICA: IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO .....               | 5  |
| 1.1 Definizione.....   | 5  |
| 1.2 Teorie Organizzative E Modelli Di Change Management .....                  | 7  |
| 1.2.1 Approccio Classico-Razionale .....                                       | 7  |
| 1.2.2 Teorie Moderniste.....   | 10 |
| 1.2.3 Approccio Simbolico-Interazionista.....                                  | 13 |
| 1.2.4 Approccio Post-Modernista.....   | 14 |
| 1.2.5 Possibile integrazione di prospettive.....                               | 16 |
| 1.3 Modelli Diagnostici.....   | 17 |
| 1.3.1 McKinsey – Il framework delle 7s.....                                    | 19 |
| 1.4 Le Resistenze .....  | 21 |
| 1.4.1 Strategie di gestione .....  | 24 |
| 1.5 Fattori critici di successo nei processi di cambiamento organizzativo..... | 27 |
| 1.5.1 Comunicazione.....   | 27 |
| 1.5.2 Leadership .....   | 28 |
| 1.5.3 Cultura Organizzativa.....   | 30 |
| 1.6 Conclusioni .....  | 31 |
| CAPITOLO 2 - METODOLOGIA .....   | 33 |
| CAPITOLO 3 - LA COOPERATIVA KIRIKU' .....                                      | 37 |
| 3.1 Cos'è una cooperativa sociale .....  | 37 |
| 3.2 La storia di Kirikù .....  | 38 |
| 3.2.1 I cambiamenti e resistenze .....   | 41 |
| 3.2.2 Gestione del cambiamento e punti di forza .....                          | 43 |
| 3.3 Analisi del contesto attuale.....  | 46 |
| 3.3.1 Strategia.....   | 46 |
| 3.3.2 Struttura.....   | 49 |
| 3.3.3 Sistemi.....   | 53 |
| 3.4.4 Competenze.....  | 55 |
| 3.4.5 Gestione risorse umane .....   | 56 |
| 3.3.6 Stile .....  | 61 |
| 3.3.7 Valori condivisi .....   | 64 |
| 3.3.8 Risultati Dell'analisi.....  | 67 |

|  |    |
|--|----|
| CAPITOLO 4 - STRATEGIE E RISULTATI.....            | 69 |
| 4.1 Percorso con il consulente del lavoro.....     | 69 |
| 4.2 Analisi Della Posizione E Job Description..... | 79 |
| 4.3 Risultati ottenuti .....                       | 81 |
| 4.4 Resistenze e strategie di gestione .....       | 83 |
| DISCUSSIONE.....                                   | 88 |
| CONCLUSIONE.....                                   | 95 |

## *Abstract*

Il cambiamento organizzativo rappresenta una fase complessa per la vita di ogni organizzazione che, se non gestito adeguatamente, può avere conseguenze negative sull'attività lavorativa e sui propri dipendenti. Per questo, sia nell'ambito manageriale che in quello della psicologia del lavoro, sono stati elaborati diversi e numerosi modelli teorici per la sua gestione. Il tasso di fallimento di queste trasformazioni, però, è ancora molto alto. Di fronte ad una letteratura così ricca e varia, infatti, il rischio è quello di sentirsi disorientati e perdersi nella scelta dell'approccio migliore. Quello che sostiene la presente tesi è che non esiste un metodo univoco, anzi, possono essere utilizzati in modo complementare. Attraverso l'analisi del caso della cooperativa Kirikù, si intende far emergere la potenzialità di un approccio multidisciplinare, che integri teorie e modelli afferenti sia all'ambito manageriale, sia a quello psicologico.

## INTRODUZIONE

La presente tesi tratta del cambiamento organizzativo, un fenomeno che è diventato ormai una costante per le aziende. In un mondo globalizzato in continua evoluzione, per sopravvivere, alle organizzazioni è richiesta sempre di più la capacità di innovazione. Quindi, se in passato il cambiamento era visto come una naturale conseguenza ai mutamenti esterni, come un aspetto evolutivo di un'azienda, ad oggi, sembra non esserci più tempo per questo adattamento progressivo, anzi, gli è richiesta una capacità di anticipazione (By & Ale, 2008; Versi, 2021). Le trasformazioni sono diverse tra loro, possono essere distinte in pianificate o casuali, radicali o incrementali (quando avvengono in modo graduale, piccole trasformazioni che si susseguono). In generale, il cambiamento può essere definito come *“il passaggio da uno stato presente A collocato al tempo t1 ad uno stato futuro B collocato nel tempo t2, a fronte della rilevazione di una discrepanza, di un malfunzionamento, di una situazione critica che si intende affrontare per ristabilire una prestazione soddisfacente. Questo intervento può riguardare aspetti tecnici e/o sociali”* (Quaglino, 2008). Quindi, solitamente prende avvio da una criticità e coinvolge l'organizzazione nel suo complesso, compresi obiettivi e strategia, struttura, processi di lavoro, motivazione, benessere dei dipendenti, cultura e valori (Scattolon, 2017). Proprio per questo, è fondamentale che questa spinta al cambiamento venga gestita, che diventi parte della strategia d'impresa. In effetti, una gestione inefficace può avere ripercussioni a livello di benessere organizzativo e di stress lavoro-correlato (Jong, 2016). Nello specifico, alcuni studi hanno mostrato come ciò può avere effetti negativi sul clima di lavoro, sull'insoddisfazione lavorativa o essere correlata a fenomeni di *burnout* e assenteismo (Busche & Marshak, 2015). Quindi, il cambiamento va gestito, non solo per poter garantire sopravvivenza e competitività ad un'organizzazione, ma anche perché queste trasformazioni hanno delle ripercussioni sulle persone che ci lavorano. Proprio per la sua importanza e complessità, sono stati molti gli studi che si sono interessati a questo fenomeno. Il primo a studiarlo fu Kurt Lewin, con la sua teoria del cambiamento pianificato. Lewin descrive tre fasi attraverso cui una trasformazione organizzativa avviene e propone degli strumenti e delle strategie per la sua gestione. A partire dalle sue ricerche si sviluppa un filone di studi sul tema in oggetto,

chiamato Sviluppo Organizzativo. Successivamente, questo fenomeno fu trattato da varie discipline, come la psicologia organizzativa, il management e la sociologia. Il risultato è un insieme di teorie, ognuna delle quali muove da un paradigma o da un'interpretazione diversa (Cogotti, 2020). Alcuni studi si sono focalizzati sulla definizione, altri sugli oggetti del cambiamento, altri ancora sui fattori critici di successo o sulle strategie più adatte per la gestione di tali processi. In aggiunta, alcuni autori, alla luce dei fallimenti dei programmi di *change management*, hanno cercato di individuare e definire le possibili resistenze, nonché le strategie per superarle. Sfortunatamente, però, il tasso di fallimento di questi processi è ancora alto (Cogotti, 2020; Michel et al., 2013, p. 761). Ciò accade perché, come scritto in precedenza, un cambiamento coinvolge vari livelli di un'organizzazione; quindi, per una gestione efficace, vanno tenuti in considerazione molti fattori, sia quelli *hard*, come gli obiettivi, la struttura e le procedure, sia quelli *soft*, come la comunicazione, lo stile di leadership e la cultura aziendale (Versi, 2015). Purtroppo, però, accade spesso che questi ultimi siano trascurati o sottovalutati e ciò ha come conseguenza fallimenti o cambiamenti non duraturi. Come affermato da Rebora (2007): *“La gestione del cambiamento organizzativo configura un ambito privilegiato di interazione tra la visione tecnico-razionale e quella psicologica-sociale dell'organizzazione. È in questo che si produce una tensione per portare a sintesi istanze riconducibili a tematiche di grande respiro e complessità, come la competitività, l'innovazione, la leadership, l'apprendimento, la creatività, la cultura aziendale, la responsabilità, e altre ancora.”*. Come si evince da queste parole, la gestione di questi processi coinvolge in modo integrato entrambi gli ambiti tecnico-razionale e psicologico-sociale. Quindi, uno non esclude l'altro, anzi, utilizzarli in modo complementare potrebbe rappresentare la chiave per una gestione efficace. Il presente elaborato si pone come obiettivo proprio quello di riportare un esempio di *change management* che integri i contributi provenienti da entrambi gli ambiti. Il primo, che nella presente tesi sarà chiamato anche ambito manageriale, strategico o tecnico-razionale, comprende le teorie e i modelli di diagnosi organizzativa, che prendono in considerazione gli aspetti più tangibili di un'azienda (es. struttura, strategie, obiettivi, procedure, stile direzionale...). La psicologia organizzativa, invece, comprende modelli e teorie che si focalizzano su aspetti maggiormente legati all'individuo e ai suoi vissuti in relazione al cambiamento; appartengono a questo ambito le teorie sul *change management*, gli studi sulle resistenze

e su quei fattori meno visibili che, però, influenzano il successo di una trasformazione (es. *commitment*, stile di leadership, consapevolezza, coinvolgimento e partecipazione...). Per rispondere a questo obiettivo, la tesi riporta l'analisi del caso della cooperativa sociale Kirikù, in cui ho avuto l'opportunità di svolgere un tirocinio di un anno. Si tratta di una realtà del trevigiano con sede a Montebelluna, che dal 2009 opera per rispondere ai bisogni dei minori, delle loro famiglie e della comunità. Kirikù rappresenta un esempio di innovazione continua. In effetti, l'ambiente, i disagi e i bisogni del territorio si evolvono e, in maniera quasi più sensibile rispetto alle organizzazioni, per chi opera nel sociale, questo richiede una grande capacità di lettura del contesto e di anticipazione dei cambiamenti. La storia della cooperativa è costellata di trasformazioni, alcune più piccole, altre più grandi. Di recente, hanno deciso di riorganizzare la struttura lavorativa, passando da una funzionale basata sui servizi, ad una divisionale, basate su aree territoriali. Questa riorganizzazione, però, ha posto le basi per altri cambiamenti, riguardanti una ristrutturazione delle funzioni trasversali e dei nuovi ruoli. In particolare, in seguito alla divisione per aree territoriali, sono sorte alcune complicazioni, che hanno suscitato nei/nelle dipendenti sentimenti di frustrazione, disagio e malessere. In risposta, la cooperativa ha deciso di affidarsi ad un consulente del lavoro. Lo scritto in questione, facendo riferimento a quanto emerge dalla letteratura manageriale e della psicologia del lavoro in materia di cambiamento organizzativo, analizza la cooperativa e i processi di *change management* messi in atto. Per orientarsi all'interno di questo mare di teorie proveniente da ambiti diversi, si è deciso di svolgere una breve revisione della letteratura di entrambi i mondi. Nel corso del primo capitolo verrà esposto quanto emerso, ovvero: teorie e modelli per il *change management*, modelli di diagnosi organizzativa, resistenze e gestione dei fattori critici per il successo di un cambiamento. Nel secondo capitolo, viene descritta, invece, la metodologia utilizzata. Si tratta dell'analisi qualitativa di un caso. Per la raccolta dei dati si è seguito il framework McKinsey, come guida per il materiale da analizzare e, come strumenti, si è fatto ricorso alle interviste *problem-centered* e alla tecnica dell'osservazione partecipante, che ha incluso anche interviste e analisi dei materiali d'archivio. Nel terzo capitolo, attraverso la letteratura evidenziata nel primo, viene analizzata la storia della cooperativa e il contesto attuale, con l'obiettivo di far emergere i punti di forza e le criticità, su cui incentrare poi il cambiamento. Nell'ultimo capitolo, invece, vengono prese in esame le strategie proposte dal consulente,

che rappresenta l'approccio tecnico-razionale e, successivamente, attraverso la letteratura psicologico-organizzativa, le relative resistenze incontrate, per cui sono state proposte delle strategie di gestione.

Dunque, attraverso l'analisi di un caso condotta sulla base dei contributi provenienti dall'ambito manageriale e della psicologia organizzativa, la mia tesi si propone di portare un esempio della potenzialità di un approccio multidisciplinare alla gestione del cambiamento organizzativo, che integri i contributi provenienti da entrambi i mondi e che possa rappresentare una risposta all'alto tasso di fallimenti.

## CAPITOLO 1 - CORNICE TEORICA: IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

In questo capitolo, verrà offerta una breve panoramica dei modelli e delle teorie riguardanti il cambiamento organizzativo. Nello specifico, inizialmente si propone una riflessione sulla definizione del costrutto in oggetto. Successivamente, verranno descritti quattro macro-approcci teorici che, negli anni, a partire da una determinata visione di organizzazione, hanno elaborato modelli specifici per la gestione del cambiamento organizzativo, provenienti sia dall'ambito manageriale e sia da quello psicologico. A seguire si espongono le principali resistenze al cambiamento e le strategie per la loro gestione. Infine, in base a quanto emerso dalla letteratura, si propone una riflessione sugli elementi critici fondamentali per il successo di questi processi di transizione.

### 1.1 Definizione

Negli anni si sono succedute numerose definizioni di cambiamento organizzativo. Seguendo una prospettiva storica, si possono identificare varie visioni del costrutto in oggetto. Il primo ad interessarsi è stato Lewin, con la sua teoria del cambiamento pianificato, che definisce il cambiamento come una temporanea instabilità che agisce sull'equilibrio esistente e può essere, appunto, pianificato. Successivamente, verso gli anni '70 si sviluppa una visione incrementale, secondo cui la trasformazione di un'organizzazione è un processo naturale, che avviene attraverso il susseguirsi delle azioni attivate dal *management* in risposta ai mutamenti dell'ambiente esterno. Negli anni '80 emergono poi altre due nuove concezioni. La prima fa riferimento al "*punctuated equilibrium model*", secondo cui le organizzazioni vivono lunghi periodi di stabilità intervallati da brevi momenti che mettono in discussione la routine, ponendo le basi per un nuovo equilibrio. In questo caso, il cambiamento è fisiologico e corrisponde a momenti di rottura di un equilibrio. La seconda visione si riferisce, invece, al "*continuous transformation model*", per cui il cambiamento rappresenta un'abilità che l'organizzazione dovrebbe possedere per evolvere e sopravvivere. Le definizioni sviluppate in seguito sono numerose e diventano sempre più complesse, in generale tutte partono dalla visione del cambiamento come un processo dinamico influenzato da molteplici fattori interni ed esterni all'organizzazione, come la cultura, le politiche e il

contesto (Burnes, 2004). Tra le definizioni quella che sembra riassumere meglio le caratteristiche in comune è quella di Quaglino (2008): *“il cambiamento è il passaggio da uno stato presente A collocato al tempo t1 ad uno stato futuro B collocato nel tempo t2, a fronte della rilevazione di una discrepanza, di un malfunzionamento, di una situazione critica che si intende affrontare per ristabilire una prestazione soddisfacente. Questo intervento può riguardare aspetti tecnici e/o sociali”*

Ad oggi, tutte queste concezioni sono ancora presenti e valide. È interessante notare come queste, in realtà, guardino tutte allo stesso fenomeno, ma da punti di vista differenti. Per poter gestire i processi di trasformazione ed elaborare delle strategie adatte è però importante capire a che tipo di fenomeno ci si trova davanti. A tal proposito, per comprenderne meglio la natura, si può far riferimento alle tre dimensioni proposte da Ambrosini (2010), che si possono seguire per definire il processo in atto:

- Come si manifesta, in base a cui si può distinguere tra cambiamento pianificato, quando è voluto e programmato ed emergente, quando avviene per correlazione di vari fattori, non intenzionale.
- La frequenza di manifestazione, invece, porta alla distinzione del cambiamento in episodico, quando non avviene spesso ed è intenzionale o continuo, quando è incrementale/cumulativo. In quest'ultimo caso si fa riferimento a piccoli cambiamenti frequenti che sommandosi portano ad uno più grande e rilevante.
- La portata, in base alla quale il cambiamento può configurarsi come: evolutivo, se si riferisce al miglioramento di qualcosa di già esistente; di transizione, quando rappresenta il tentativo di passaggio da uno stato ad un altro, solitamente è pianificato ed episodico; trasformativo, quando si tratta di un cambio di paradigma e vengono messe in discussione gli assunti di fondo.

Una volta definito il tipo di processo, si può elaborare una strategia per una sua gestione efficace. A tal proposito, sono stati elaborati vari modelli e approcci teorici per

la gestione e per la diagnosi del cambiamento che verranno descritti nei due paragrafi successivi.

## **1.2 Teorie Organizzative E Modelli Di Change Management**

Quando si parla di cambiamento organizzativo si dovrebbe far riferimento ad una teoria organizzativa. Di seguito, seguendo un ordine cronologico, si presentano brevemente i quattro macro-approcci teorici che, in base ai loro assunti fondativi, hanno elaborato una visione dell'organizzazione e di conseguenza delle sue dinamiche e trasformazioni. Per ognuno di essi, poi, verranno riportati alcuni esempi di modelli teorici sviluppati per la gestione del cambiamento.

### *1.2.1 Approccio Classico-Razionale*

L'approccio classico-razionale vede l'organizzazione come un sistema chiuso, secondo cui il cambiamento è intenzionale e diretto a mantenere un buon rendimento e stabilità da una parte e aumentare l'efficienza dall'altra (Ambrosini, 2010). I modelli che rientrano in tale approccio sono astratti ed elaborati per risolvere problemi organizzativi. Il modello di Lewin e quello di Bullock e Batten ne rappresentano due esempi.

#### *Lewin – Il cambiamento pianificato*

Lewin è considerato uno dei pionieri nello studio dei processi di trasformazione delle organizzazioni, che ancora oggi viene preso in considerazione quando si parla di questa tematica. La sua teoria sul cambiamento pianificato include al suo interno quattro concetti teorici interrelati fra loro: campo, dinamiche di gruppo, ricerca-azione, modello trifasico (Burnes, 2004). La teoria del campo sostiene che l'ambiente sociale può essere visto come un campo determinato da varie forze in interazione fra loro. Queste si influenzano le une con le altre e, nella loro interazione, portano a modifiche a vari livelli, quello individuale, di gruppo e organizzativo. Mappando, misurando e analizzando queste forze e le loro dinamiche si riuscirebbe a gestire e pianificare il cambiamento. Un elemento fondamentale in questi processi sono le dinamiche di gruppo. Il gruppo viene definito, per la prima volta, come qualcosa che va oltre la somma dei suoi componenti.

Infatti, esso rappresenta un'unità a sé stante, con caratteristiche e norme proprie e capace di influenzare il comportamento individuale. La dimensione di gruppo è fondamentale perché, per gestire un processo di cambiamento in modo efficace, è necessario conoscere e agire sulle forze che lo influenzano. Comunque, Lewin sottolinea come non sia sufficiente agire su tali dinamiche, ma sia necessario anche creare impegno e coinvolgimento dei membri, attraverso un approccio collaborativo e partecipativo (Lewin, 1947b). La ricerca-azione, è il metodo proposto per la prima volta da Lewin per la promozione e la gestione del cambiamento. Nello specifico, si basa su due presupposti: il cambiamento richiede un'azione; l'azione, a sua volta, richiede poi di essere analizzata e valutata. Si tratta, quindi, di un processo a step circolare e reiterativo, che prevede fasi di raccolta dei dati, pianificazione e azione, che coinvolgono il contesto in cui si trovano ad agire, compreso il gruppo e il *top management*. Alla luce di questi tre elementi, Lewin elabora il suo celebre modello a tre fasi del cambiamento:

1. Scongelamento. Secondo l'autore, il comportamento degli individui si basa su un equilibrio quasi-stazionario creato dalle forze trainanti e di resistenza presenti nel campo. Perché avvenga il cambiamento, questo equilibrio dev'essere messo in discussione e le vecchie abitudini disimparate. Schein (1996) arricchisce il modello teorizzando tre condizioni per cui questa fase si verifichi: la ritrattazione/mancanza di conferma, che fa nascere la percezione di necessità di una trasformazione; la creazione di senso di colpa, per cui l'informazione che mette in discussione dev'essere importante per la persona a tal punto da creare senso di ansietà; la creazione di sicurezza psicologica, per cui l'informazione che arriva va comunicata in modo tale da non minare la stima o il senso di autoefficacia della persona.
2. Ristrutturazione cognitiva. Dopo lo scongelamento, ci si comincia a muovere verso il cambiamento. Ciò che si può fare, secondo Lewin, è individuare e valutare le forze del campo in atto, e attraverso processi di tentativi ed errori (apprendimento tramite azione) verificare le varie strategie. Secondo Schein, due sono i modi per ristrutturare il modo di percepire: l'identificazione con un nuovo modello o l'esplorazione di nuove possibilità.
3. Ricongelamento. Questa fase prevede che i cambiamenti avvenuti negli atteggiamenti e nei comportamenti vengano integrati in modo coerente ed

armonico con la propria immagine (r. personale) e in quella degli attori coinvolti (r. relazionale), ricreando un nuovo equilibrio ed evitare, quindi, regressioni. Anche in questo caso, la dimensione di gruppo risulta fondamentale, in quanto il cambiamento potrà stabilizzarsi solo se le nuove norme di gruppo e abitudini sono state interiorizzate.

Questo modello è stato criticato dagli approcci successivi, che hanno messo in discussione la visione semplicistica e lineare del cambiamento, enfatizzando la dinamicità del processo e i possibili elementi che possono influenzarlo (es. cultura, potere, politiche) (Burnes, 2004). In ogni caso la teoria di Lewin è stata la base per teorie successive, grazie all'introduzione dell'importanza della dimensione di gruppo e dell'approccio dell'*action-research*.

#### *Bullock e Batten – modello a quattro fasi*

Il modello proposto da Bullock e Batten (1985), invece, propone 4 fasi da seguire per la gestione del cambiamento, ognuna accompagnata da determinate attività da svolgere: esplorare, pianificare, agire ed integrare.

1. Esplorazione, momento in cui si inizia a percepire l'esigenza del cambiamento, si identifica la causa e le risorse e le competenze necessarie per l'implementazione.
2. Pianificazione, fase in cui si definiscono i tempi e gli obiettivi del cambiamento, le attività da svolgere che vengono poi condivise con le figure individuate per sostenere il processo.
3. Attuazione, fase di implementazione del piano, che comprende anche il monitoraggio e il controllo. Si cerca poi di comunicare man mano il progressivo raggiungimento dei risultati, apportando eventuali delle modifiche se necessario.
4. Integrazione, questa fase prevede la comunicazione dei risultati ottenuti a tutte aree dell'organizzazione, la formazione dei dipendenti sulle nuove procedure e soprattutto continuare l'attività di monitoraggio e valutazione dei nuovi processi.

Questo modello risulta semplice nella sua comprensione e applicazione, utile per la pianificazione di un cambiamento. Da sottolineare, però, che non tiene in considerazione gli individui coinvolti in questi processi (Piersanti, 2020).

### *1.2.2 Teorie Moderniste*

Tra gli anni '50 e '70 cominciarono a diffondersi le teorie moderniste. Esse descrivono l'organizzazione come un sistema aperto, inserita in un ambiente da cui è influenzata e che, a sua volta, influenza. Secondo questo approccio, le trasformazioni sono il risultato di un processo di adattamento continuo in risposta agli stimoli esterni (Ambrosini, 2010). Viene criticata la visione del cambiamento quale un processo lineare e pianificato, a favore di una visione più dinamica, che viene influenzata da più fattori. Tra questi, per esempio, il contesto esterno e gli individui con i loro atteggiamenti e comportamenti. Come esempi si riportano i seguenti modelli: le otto fasi di Kotter (1995), il modello ADKAR di Hiatt (1994) e l'approccio dell'identità sociale con il modello SIMOC (Mühlemann et al. 2022).

#### *Kotter – Modello delle otto fasi*

Il modello proposto da Kotter (1995), propone di seguire otto fasi, suddivise a loro volta in tre macro-fasi, presentate a seguire. Sposta il focus dalla strategia, alla gestione dei comportamenti degli individui, per il successo del cambiamento.

La fase di preparazione comprende:

1. Creare un senso d'urgenza, ovvero un senso di necessità verso il cambiamento.
2. Costruire una coalizione forte, cioè, individuare gli "agenti del cambiamento", ovvero le persone che possano agevolare il processo.
3. Creare una visione, definendo in modo preciso ed efficace l'obiettivo.

La fase seguente è quella dello sviluppo e prevede:

4. Comunicare la visione in modo efficace e costante ai collaboratori di ogni livello.
5. Rimuovere gli ostacoli, rinforzando i comportamenti positivi da una parte e individuando i problemi degli oppositori e provando a risolverli dall'altra.
6. "Creare vittorie veloci" attraverso la progettazione di obiettivi a breve termine con ricadute immediate in fatto di visibilità e di risultati, in modo da convincere anche i più scettici.

Infine, avviene il consolidamento, che comprende:

7. Consolidare i successi, analizzando i risultati raggiunti, sottolineando cosa ha funzionato e quali sono invece gli elementi critici da migliorare.
8. Incorporare i cambiamenti, ovvero favorire l'interiorizzazione del cambiamento nella cultura aziendale e nelle persone.

#### *Jeff Hiatt - ADKAR*

Il modello elaborato da Jeff Hiatt (2006) si caratterizza per la centralità dell'individuo. Prevede cinque fasi:

1. *Awareness*. Rappresenta la necessità di costruire all'interno dell'azienda una generale consapevolezza rispetto alla necessità di rinnovarsi, spiegando perché il cambiamento è fondamentale. A tale scopo è utile un'intensa ed efficace attività di comunicazione.
2. *Desire*. Un elemento chiave è rappresentato dal far sviluppare in ogni individuo il desiderio di cambiare. Per questo è fondamentale esplicitare cosa aspettarsi alla conclusione del processo.
3. *Knowledge*. Fa riferimento all'acquisizione di conoscenze e *skill* indispensabili per implementare il cambiamento.
4. *Ability*. Attitudini e comportamenti che servono per realizzare il cambiamento. Si tratta di una fase delicata, in quanto obiettivi individuali e aziendali entrano in contatto. A tal proposito, pratica e tempo sono fondamentali.

5. *Reinforcement*. In questa fase, al fine di determinare il successo del percorso, è fondamentale valutare tutti i fattori interni ed esterni che possono sostenere e consolidare il cambiamento. È importante far emergere le difficoltà delle persone, in modo che si possano attuare azioni correttive capaci e consolidare, così, i risultati raggiunti.

#### *Approccio dell'identità sociale – modello SIMOC*

Un altro approccio che ha cercato di spiegare il successo e il fallimento dei processi di cambiamento organizzativo è quello dell'identità sociale. In particolare, questi studi sono cominciati a fronte dei numerosi fallimenti derivanti da fusioni o acquisizioni tra aziende. Tale approccio si fonda sulle teorie dell'identità sociale (SIT; Tajfel & Turner, 1979) e della categorizzazione sociale (SCT; Turner, 1985; Turner et al., 1987), per cui un individuo appartenente ad un gruppo sociale, in questo caso all'organizzazione, sviluppa un'identità sociale, ovvero una parte del proprio sé che si definisce nei termini dell'appartenenza al gruppo. Quando questa identità diventa saliente, la persona adotta atteggiamenti e azioni che seguono la norma del gruppo. In questa prospettiva si comprende quanto l'identità organizzativa sia importante in termini di idee e comportamenti lavorativi e, quindi, di implementazione di una trasformazione (Mühlemann et al. 2022).

Gli studi e le ricerche in quest'ambito sono numerose, il loro obiettivo principale è stato quello di identificare quei fattori legati all'identificazione con l'organizzazione, che influenzano la riuscita o meno dei cambiamenti organizzativi. Per esempio, tra quelli più recenti, si cita il modello SIMOC, secondo cui l'adattamento ad un cambiamento e quindi la trasformazione della propria identità organizzativa, avviene attraverso due processi, quello di mantenimento dell'identità pre-cambiamento o quello di trasformazione dell'identità aziendale. Il primo caso fa riferimento a quei gruppi per cui l'identificazione con l'organizzazione è talmente forte da sviluppare un senso di continuità tra l'identità prima e dopo l'acquisizione/fusione; quindi, le differenze tra l'una e l'altra non sono così grandi, e l'adattamento risulta più facile. Il modello teorizza, però, anche un secondo processo che può innescarsi, ovvero quello in cui c'è una discontinuità tra le due identità, per cui se ne sviluppa una nuova. In questo caso, un ruolo fondamentale

lo gioca il leader, la persona più prototipica del gruppo, che ne rappresenta quindi l'identità e che, in questa fase di smarrimento, guida il gruppo all'adattamento al cambiamento, grazie a strategie che permettano di spostare il focus da "chi siamo" a chi stiamo diventando, (Mühlemann et al. 2022).

In generale, a livello pratico, questo approccio ci suggerisce quali sono i fattori da considerare nella gestione del cambiamento, in particolare l'identificazione delle persone con l'azienda e con il proprio leader.

### *1.2.3 Approccio Simbolico-Interazionista*

A partire dagli anni '70 si sviluppa la prospettiva simbolico-interazionista, secondo cui l'organizzazione corrisponde ad una costruzione sociale, per cui gli attori nell'interazione elaborano e negoziano un significato delle loro esperienze, da cui emerge quindi una visione condivisa che si traduce poi nella pratica quotidiana.

Come ben descritto nel lavoro di Qualizza (2009) il cambiamento, in questo caso, è l'esito della continua costruzione e ricostruzione della realtà, che avviene all'interno di un contesto pratico e concreto di azioni ed esperienze, le quali attivano nuovi significati e, di conseguenza, nuove visioni della realtà. A tal proposito diventa fondamentale distinguere tra artefatti e simboli. I primi fanno riferimento ad oggetti fisici, i secondi, invece, si riferiscono alla valenza simbolica che essi assumono all'interno di una rete di significati. Dunque, il simbolo si genera da un processo di interpretazione, influenzata dalle aspettative e dalle pre-comprensioni caratteristiche di una cultura. Gli artefatti svolgono un ruolo di mediazione, permettono di comunicare attraverso significati condivisi, creando stabilità e riducendo l'incertezza, in quanto regolano le interazioni. Di conseguenza, perché avvenga una trasformazione non basta introdurre nuovi artefatti, ma è necessario che questi acquistino una valenza simbolica, andando a sfidare le strutture cognitive e le definizioni esistenti mediante.

Va, però, sottolineato che il cambiamento non agisce esclusivamente a livello di rappresentazioni mentali e di immagini, ma si realizza in contesti e modalità concrete e pratiche. In questo caso, si cerca di sfruttare la generatività dell'azione, che può portare ad esperienze diverse e, di conseguenza, a generare significati diversi. Ecco perché in

questa prospettiva, non sono presenti modelli teorici che definiscono a priori il cambiamento e la sua gestione, ma si predilige l'utilizzo di metodi qualitativi come l'osservazione partecipante, l'analisi testuale e l'intervista in profondità. Essi permettono di far emergere la rete di significati all'interno di un contesto specifico e, sulla base di ciò, proporre delle cornici di senso che inneschino azioni diverse e, quindi, costruzioni di realtà differenti. Va notato che in questo caso il processo di interpretazione e ridefinizione non può essere controllato nei suoi esiti. Comunque, Donatella Radicchi nel suo studio del 2014 identifica quattro elementi utili per l'implementazione di un processo di innovazione della cultura:

- identificazione preventiva dei tratti dominanti della cultura esistente, ovvero degli elementi trainanti e resistenti al processo
- analisi delle criticità percepite dal *middle management* rispetto agli obiettivi di business fissati dall'impresa, in modo da realizzare con loro una cooperazione ed ottenere una visione più completa e concreta
- definizione di un modello culturale comportamentale, che sia coerente con l'obiettivo, in modo che fornisca nuovi significati attraverso cui rileggere il cambiamento
- promozione di una cultura della leadership come responsabilità prioritaria dei singoli, per cui tutti gli attori svolgano un ruolo attivo nel processo

#### *1.2.4 Approccio Post-Modernista*

Infine, a partire dalla critica ai modernisti, si è sviluppato l'approccio post-modernista. In particolare, viene criticata la costante ricerca di una teoria unitaria che prevalga sulle altre. Secondo tale approccio, infatti, non esiste una visione unica della realtà e quindi dell'organizzazione, ma esiste solo la rappresentazione narrativa che se ne fa. L'organizzazione viene vista come un luogo dove si generano giochi di potere, in cui l'obiettivo è quello di decostruire le narrazioni organizzative moderniste e, attraverso la riflessione e la comprensione, far emergere racconti marginali o diversi. In questa prospettiva, quindi, il cambiamento "rappresenta uno strumento di dominio per imporre la propria visione agli altri dove le teorie organizzative divengono giustificazioni per mantenere lo status quo" (Ambrosini, 2010).

### *Approccio dialogico*

L'approccio dialogico si sviluppa come alternativa a quello diagnostico nell'ambito del *change management*. In particolare, si rivela adatto in due condizioni. La prima nei casi in cui i modi di pensare e gestire problemi organizzativi portano a soluzioni ripetitive e futili. La seconda, invece, si riferisce ai casi in cui si stanno affrontando questioni ambigue su cui c'è poco accordo e non sono disponibili particolari soluzioni. Attraverso l'alterazione delle narrazioni principali che limitano i modi di pensare e agire, l'approccio dialogico sfrutta la generatività del dialogo per creare nuove narrazioni che aprano a nuove possibilità, piuttosto che focalizzarsi sulla risoluzione dei problemi. All'interno dell'approccio dialogico, rientrano varie tecniche sviluppate negli anni. Tra le più conosciute si possono citare: *appreciative inquiry; search conferences and Future Search; Open Space; discursive o conversational approaches*.

Comunque, Bushe & Marshak (2015) identificano delle premesse comuni, su cui si basano le varie metodologie. Anzitutto, tutte partono dall'assunto secondo cui la realtà e le relazioni sono socialmente costruite nell'interazione. Ne consegue che il linguaggio e il gruppo sono due elementi essenziali per ogni processo trasformativo. Diventa, quindi, necessario il coinvolgimento dei membri, prima di cercare la coerenza. Si tratta di un cambiamento emergente, non pianificato, in cui anche eventuali consulenti o soggetti promotori sono parte del processo. Inoltre, gli autori individuano tre processi essenziali, che possono essere attivati singolarmente o in combinazione e che sono essenziali per l'applicazione efficace dei vari metodi dialogici:

- Emergenza, ovvero stimolare la rottura della costruzione sociale in corso, al fine di avviare una riorganizzazione della struttura sociale.
- Narrazioni, quando si cerca di avviare una trasformazione delle narrazioni prevalenti attraverso cui le persone spiegano la realtà sociale e creano senso.
- Generatività, quando attraverso immagini nuove che catturano l'attenzione si propongono nuovi modi di pensare e agire.

In conclusione, in questi approcci, chi promuove il cambiamento agisce attraverso il linguaggio e su come questo modella la realtà sociale di riferimento. Il suo intervento,

quindi, agisce sui e attraverso i fenomeni discorsivi per influenzare strategie, strutture, sistemi, leadership, ricompense e altri aspetti organizzativi (Barrett et al, 1995).

### *1.2.5 Possibile integrazione di prospettive*

Ad oggi, tutte queste prospettive, ad eccezione della prima, convivono e si sono anche influenzate tra loro. Per esempio, i modernisti hanno integrato dall'interazionismo simbolico elementi di soggettività, apertura e dinamismo. Il contributo interessante, invece, lasciato dai post-modernisti, che può essere utile e valido per ogni teoria, fa riferimento al mettere in discussione e interrogarsi sulle ipotesi alla base e sugli assunti (Ambrosini, 2010). A tal proposito, si vuole presentare un recente contributo di Maes e Van Hootegem (2019), i quali hanno proposto un meta-modello, che permettesse di unire le varie prospettive, per una visione più completa del fenomeno.

#### *Maes & Van Hootegem – A Systems Model of Organizational Development*

Tra i contributi più recenti, si è individuato quello di Maes & Van Hootegem (2019), i quali hanno elaborato un meta-modello per la gestione del cambiamento organizzativo (vd. Figura 1). L'idea di base è quella secondo cui esistono diversi discorsi riguardo il costrutto in questione, ognuno dei quali ha i suoi vantaggi e i suoi limiti. Il presente lavoro integra i vari discorsi in un modello a sistemi, che permette di catturare l'essenza del fenomeno, analizzandolo da più prospettive. Solitamente il processo di cambiamento di un sistema si avvia a partire da una o più cause, che possono essere interne o esterne all'organizzazione. Dopo di che, il sistema di cambiamento si innesca, in modo pianificato verso effetti desiderati o in modo casuale, verso effetti che possono essere voluti, indesiderati o imprevisti. La trasformazione può riguardare la strategia, la struttura, le persone o la cultura e, a seconda dell'oggetto, il cambiamento viene letto in maniera diversa, anche in base al discorso (normativo, interpretativo, critico, dialogico) che si utilizza per leggerlo. A tal proposito, gli autori propongono, per una visione più complessa e completa, l'adozione di tutti e quattro i discorsi. Gli effetti prodotti possono essere sia organizzativi, sia individuali e di gruppo. Il cambiamento che ne risulta può essere descritto in termini di: controllo, portata, obiettivo, frequenza, passo, tempo, ritmo,

stile. In questo modo, viene a delinearsi una visione della trasformazione avvenuta, che permette anche un monitoraggio in divenire.

Questo meta-modello è molto utile per due motivi principali. Da una parte perché propone una visione del cambiamento da più prospettive teoriche, non una che esclude l'altra, ma un utilizzo complementare di ogni discorso, per una lettura del cambiamento in atto più ricca e completa, che porti anche ad una gestione più efficace. Dall'altra parte, l'approccio di sistema permette di tenere in considerazione vari elementi del processo, sia interni che esterni, nonché le varie interdipendenze ed influenze.

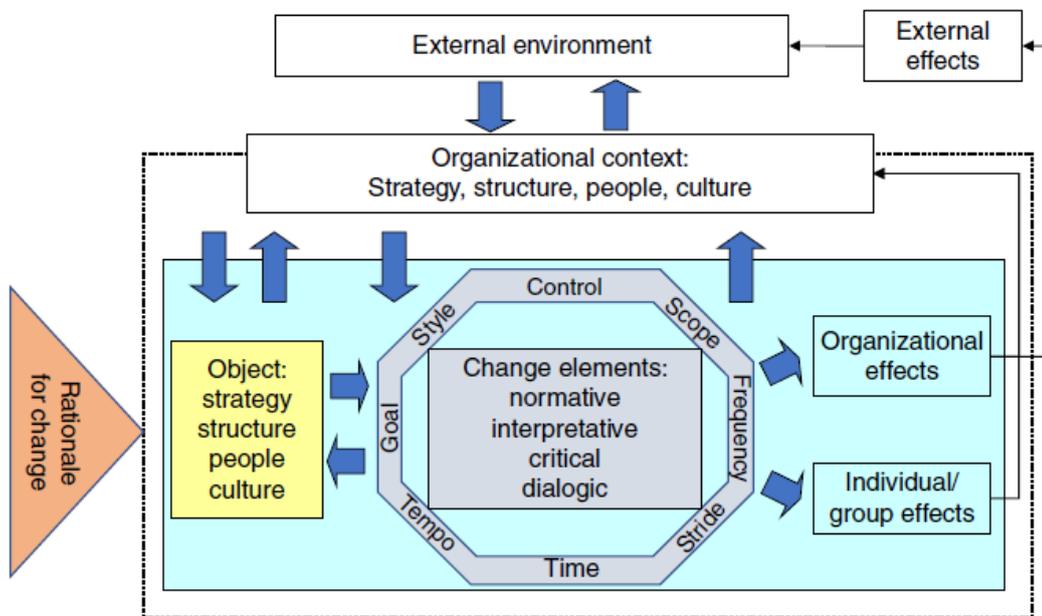


Figura 1 - *A Systems Model of Organizational Development*

### 1.3 Modelli Diagnostici

Nell'ambito della ricerca sullo sviluppo organizzativo, sono stati sviluppati anche modelli di diagnosi. Da un punto di vista manageriale fare la diagnosi di un'organizzazione significa valutarne la sua salute attraverso la raccolta di dati, utilizzando metodologie quantitative e/o qualitative, con l'obiettivo di sviluppare una comprensione condivisa dell'organizzazione e determinare se e quali cambiamenti sono

necessari. I vantaggi derivanti dal fare una diagnosi sono i seguenti (Saeed & Wang, 2014): offrire informazioni sui processi che presentano funzionalità ridotte; assicurarsi che un'organizzazione partecipi al miglioramento continuo; consentire un'interpretazione sistematica dei dati; consentire lo sviluppo di strategie di cambiamento adeguate. Da una breve *review* della letteratura (Saeed & Wang, 2014), è emerso che la maggior parte dei modelli diagnostici si basa sulla teoria dei sistemi aperti, che vede l'organizzazione in continua interazione con il contesto in cui è inserita. In figura due si possono visualizzare i principali modelli individuati dalla *review*. Per ognuno sono esplicitate le parti di un'organizzazione che propongono di analizzare in fase di diagnosi e le relative limitazioni.

| Model              | Variables   | Limitations   |
|--------------------|---|---|
| Leavitt's model    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Structure</li> <li>Technology</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>People</li> <li>Tasks</li> </ul>   |
| Weisbord's model   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Purpose</li> <li>Structure</li> <li>Rewards</li> <li>Helpful mechanisms</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relationships</li> <li>Leadership</li> <li>Environment</li> </ul>  |
| Congruence model   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informal arrangements</li> <li>Formal arrangements</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Task</li> <li>Individual</li> <li>(inputs/outputs)</li> </ul>  |
| McKinsey 7s model  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Systems</li> <li>Strategy</li> <li>Structure</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Style</li> <li>Shared values</li> <li>Staff</li> <li>Skills</li> </ul>   |
| Burke-Litwin model | <ul style="list-style-type: none"> <li>External Environment</li> <li>Leadership</li> <li>Mission and strategy</li> <li>Culture</li> <li>Management practices</li> <li>Structure</li> <li>Systems</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Climate</li> <li>Motivation</li> <li>Skills/job match</li> <li>Individual needs and values</li> <li>Performance</li> <li>(feedback loops)</li> </ul> |
| Bilal & Wang model | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leadership</li> <li>Strategy</li> <li>Systems</li> <li>Structure</li> <li>Environment</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ecosphere not present</li> </ul>   |

Figura 2 – Modelli per la Diagnosi Organizzativa

In generale, gli elementi in comune ai vari modelli sono i seguenti: ambiente (ambienti tecnologici, di mercato e sociali); scopo (mission e strategia); struttura organizzativa e i suoi sistemi, politiche e procedure; cultura organizzativa; tecnologia; sistemi fisici (condizioni di lavoro all'interno dell'organizzazione); risultati (ad esempio, vendite, produttività, ecc.) (Porrás, & Robertson., 1986).

### 1.3.1 McKinsey – Il framework delle 7s

Tra i modelli individuati, si è scelto di approfondire il modello delle 7s, in quanto framework scelto per l'analisi di un caso pratico che verrà approfondito nei prossimi capitoli. Questo modello è stato elaborato negli anni '80 da Robert Waterman, Thomas Peters e Julien Philips per la diagnosi organizzativa, utilizzato prevalentemente in ambito manageriale, in particolare per l'implementazione di nuovi progetti o cambiamenti da apportare in azienda. Questo modello identifica sette componenti principali che vanno tenute in considerazione e analizzate per il corretto funzionamento dell'azienda. L'aspetto peculiare di questo framework è che prende in considerazione vari aspetti che compongono un'organizzazione e la loro interconnessione. Le parti individuate si possono suddividere in “*hard*”, più facili da identificare e gestire, e “*soft*”, che contrariamente alle prime sono più difficili da individuare, ma rappresentano gli elementi fondanti, nonché un vantaggio competitivo. Le prime corrispondono a strategia, struttura e sistema; le seconde, invece, includono lo stile direzionale, lo staff, le *skills* e i valori condivisi. Di seguito si propone una rappresentazione grafica del modello (figura 3) e una descrizione delle varie componenti (Ravanfar, 2015).

1. *Strategy*. Per strategia si intende l'obiettivo che l'organizzazione persegue, le azioni che attua per raggiungerli e come queste sono condivise e implementate dai vari livelli direzionali.
2. *Structure*. Si definisce “struttura” il modo in cui un'azienda è organizzata e le relazioni tra le sue entità (dipartimenti, filiali, ecc. / a piramide, a matrice, ecc.).
3. *Systems*. Con sistemi si fa riferimento alle procedure, alle decisioni e ai sistemi di controllo.
4. *Skills*. Con questo termine si intendono le abilità, le competenze e le conoscenze dei membri di un'organizzazione. In particolare, durante una fase di cambiamento, la questione che solitamente emerge si riferisce a quali capacità sono necessarie per realizzare tale processo.
5. *Staff*. Questo elemento fa riferimento alle risorse umane, in particolare al fabbisogno necessario di forza lavoro, ma anche ai processi di reclutamento e selezione, formazione, sistemi premianti e motivazionali, nonché all'analisi di

richieste e di bisogni e a quali posizioni e specializzazioni sono presenti nell'organizzazione.

6. *Style*. Lo stile di un'azienda corrisponde alla tipologia di leadership attuata dal *top management*, inclusi i rapporti con le risorse umane, la comunicazione e quegli aspetti simbolici che influenzano le relazioni (es. sicurezza, il clima...)
7. *Shared Values*. I valori condivisi corrispondono al nucleo centrale del modello e comprendono le norme, gli standard e gli atteggiamenti su cui si basa la vita in azienda, le relazioni interne e quelle verso l'esterno. Questo elemento è situato al centro proprio per sottolineare la sua importanza e il legame con tutte le altre componenti.

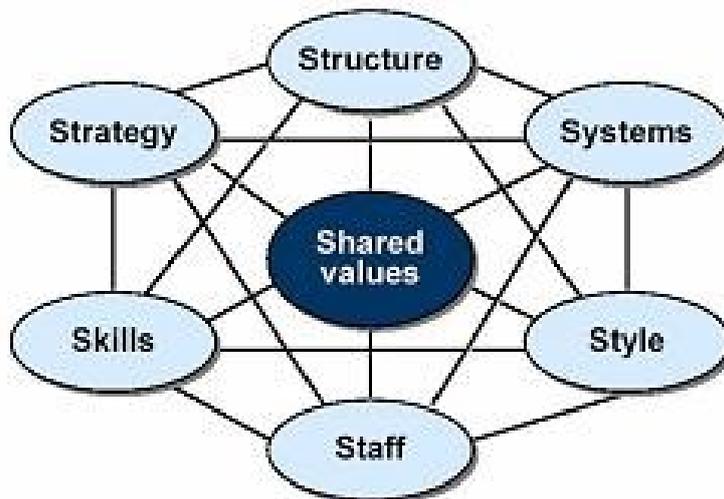


Figura 3 -Modello 7s di McKinsey

Come esposto precedentemente, tutte queste parti vanno pensate in connessione costante tra loro. Secondo il modello, infatti, per un corretto funzionamento dell'organizzazione e per realizzare un cambiamento con successo, questi elementi dovrebbero essere in armonia tra loro. In altre parole, vanno organizzati in modo coerente. Questo perché, per esempio, di fronte ad un servizio offerto, che non porta più guadagno all'organizzazione, di primo impatto si potrebbe proporre come soluzione quella di sospenderlo. Se, però, si tratta di un servizio fondamentale per la persona (es. trasporto persone con disabilità) e tra i valori fondanti dell'organizzazione c'è il benessere della

comunità e le pari opportunità, la soluzione che può sembrare più immediata, non è coerente con i valori e di conseguenza è necessario pensare ad una strategia diversa.

Come ogni modello, anche questo presenta delle criticità. Anzitutto, nell'analisi non tiene in considerazione il contesto esterno in cui l'organizzazione è inserita (Saeed & Wang, 2014). Inoltre, ponendo fortemente l'accento su elementi relazionali e valoriali, predilige l'utilizzo di metodi qualitativi e criteri soggettivi, contrariamente alle preferenze del mondo manageriale, dove prevalgono approcci centrati su dati economici e quantificabili. Infine, va sottolineato il fatto che la rappresentazione schematica di un'azienda, per quanto pratica, non esaurisce quello che è l'organizzazione. D'altra parte, però, il framework McKinsey presenta anche dei punti di forza. La sua struttura ad atomo lo rende facile da applicare, infatti, è possibile utilizzare il modello partendo dall'analisi di qualsiasi elemento. Inoltre, il fatto che integri varie informazioni soggettive, come per esempio la cultura e i valori condivisi, oltre ad essere aspetti fondamentali per un funzionamento organizzativo efficace, permette di adattarsi meglio alle specificità delle varie realtà aziendali. Infatti, questo modello sostiene che ciò che conta, non è tanto analizzare i vari aspetti organizzativi e farli rientrare esattamente in ogni elemento, ma piuttosto l'interconnessione tra le parti. Le 7s rappresentano un framework, una griglia di lettura che può essere utilizzata come guida nei processi di cambiamento, e non un modello da applicare top-down in modo uniforme (Samygin-Cherkaoui, 2023).

#### **1.4 Le Resistenze**

Come sottolineato dai modelli sul *change management*, i processi di trasformazione non sono lineari, vengono influenzati da una moltitudine di fattori che, per raggiungere un esito positivo vanno gestiti. Sfortunatamente, però, la maggior parte di questi processi non porta agli esiti sperati. Più o meno, la percentuale di interventi che falliscono si aggira attorno al 70% (Burke, 2011). In letteratura si trovano moltissimi studi che hanno cercato di individuarne le cause, di studiare le cosiddette resistenze al cambiamento. Queste ultime si possono definire come risposte comportamentali specifiche in seguito ad un'iniziativa di cambiamento, più o meno intensa, che si può sviluppare prima, durante o dopo l'implementazione degli interventi (Barrel's, 2013). Le risposte ai processi di

trasformazione possono assumere varie forme. A titolo esemplificativo si citano quelle individuate da Furnham (1995):

- abbandono dell'organizzazione;
- resistenze attive, situazioni di forte opposizione;
- opposizione passiva, che si manifesta con la mancanza di partecipazione alle azioni o con un ritardo nell'applicazione delle stesse;
- acquiescenza, ovvero l'assenza di consenso nei progetti di cambiamento, ma allo stesso tempo la consapevolezza della loro necessità, quindi, non avendo convenienza ad ostacolarli i soggetti si adeguano;
- consenso passivo, le persone accettano in modo acritico, ma non si fanno coinvolgere;
- consenso negoziale, in cui il cambiamento viene accettato ma il coinvolgimento in esso avviene attraverso forme di "negoziato";
- supporto attivo, le persone accettano e partecipano in modo proattivo.

Inoltre, da un punto di vista pratico, le resistenze possono tradursi in: assenteismo, richieste di trasferimento, o, in estrema ratio, dimissioni, oppure con "semplice" insoddisfazione lavorativa, col rischio però di generare conflitti o comunque mancanza di motivazione (Scattolon, 2017).

In letteratura si può distinguere tra due concezioni diverse di resistenza. La prima fa riferimento ad una visione negativa, per cui queste vengono lette come dei fenomeni che vanno eliminati o allontanati. La seconda, invece, vede questi atteggiamenti come un segnale utile per l'organizzazione e il *management*, che può essere informativo riguardo cosa sta funzionando e cosa no nel processo, in modo da riadattare poi le soluzioni e renderle più efficaci (Schweiger et al., 2018). Comunque, le resistenze rappresentano delle risposte fisiologiche ai processi di trasformazione, per cui cercare di evitarle sarebbe inutile, vanno, piuttosto, gestite. Anche in questo caso, in letteratura si possono individuare modelli e strategie per trattarle. La scelta del metodo, anche in questo caso, dipende dal tipo di resistenza e dalle sue cause. A tal proposito, è utile distinguere tra resistenze individuali o sistemiche (Scattolon, 2017). Le resistenze individuali si riferiscono a quelle reazioni innescate da aspetti legati all'individuo e possono generarsi a tre livelli (Piderit, 2000, 18): cognitivo, affettivo e comportamentale. A livello cognitivo

si innescano in seguito a bias per cui la persona, per semplificare la realtà e prendere delle decisioni più immediate, adotta delle scorciatoie cognitive che in alcuni casi, però, possono portare a sviluppare una visione distorta della realtà. Ciò avviene, in particolare, di fronte a situazioni ambigue, che generano vissuti di incertezza (Kahneman, 2012), proprio come nel caso di un cambiamento organizzativo. A titolo esemplificativo, un bias che si può verificare è quello del falso consenso, secondo cui si tende a sovrastimare il consenso da parte della società verso un certo atteggiamento o comportamento, definendo le proprie credenze come normative e quelle che divergono come errate (Alicke & Largo, 1995, in Versi 2021). Declinato in ambito aziendale può accadere che nel processo di cambiamento il *management* e i collaboratori, confrontandosi solo tra i loro pari, sviluppino l'idea che la loro visione sia quella giusta e che la propria opinione sia diffusa in azienda, omettendo di considerare la dimensione della cerchia con la quale ci si confronta. A livello affettivo, invece, le resistenze possono innescarsi dal sentimento di ambiguità, che può generarsi dall'incertezza che una trasformazione porta con sé e, quindi, dalla mancanza di controllo sul processo e sull'esito. Infine, a livello comportamentale, la resistenza può derivare dalla rottura dello status quo, dell'equilibrio, delle abitudini, degli schemi e delle relazioni che hanno caratterizzato la vita dell'individuo/gruppo fino a quel momento. In conclusione, si può affermare che ogni cambiamento può attivare diversi fattori a livello individuale, andando ad incidere sulla sfera emotiva o mentale, sulle relazioni, sulla propria identità lavorativa e più in generale sull'alterazione di consuetudini difficili da abbandonare (Scattolon, 2017). A differenza delle resistenze individuali, invece, quelle sistemiche spostano il focus al gruppo, e corrispondono alle reazioni di fronte alla percezione di minaccia di aspetti funzionali dell'organizzazione. Tale percezione può generarsi da molteplici fattori, ad esempio quelli riportati da Ansoff (1985), ovvero: sovraccarico strategico (eccessiva complessità del progetto); soffocamento della strategia da parte della routine operativa (priorità data comunque alla continuità delle attività operative rispetto ai progetti di cambiamento); differenza tra risorse/capacità richieste e quelle effettivamente disponibili.

A tal proposito, viene spontaneo chiedersi come gestire queste resistenze per portare a termine con successo una trasformazione? Anche in questo caso, sono stati condotti molti studi, che hanno preso in considerazione fattori diversi, alcuni più centrati su aspetti individuali, altri organizzativi, che verranno descritti nel prossimo paragrafo.

### *1.4.1 Strategie di gestione*

Tra i maggiori contributi su questo tema si può citare quello di Schein (1996), il quale, nella sua rielaborazione del modello di Lewin, propone delle strategie, per la gestione delle varie fasi.

Nella prima, quella di scongelamento, l'autore suggerisce tre condizioni per predisporre le persone a disimparare:

- la ritrattazione o mancanza di conferma. Il processo di trasformazione solitamente inizia di fronte ad un problema o ad aspettative disattese, che vanno comunicate a tutti.
- Induzione di senso di colpa o di ansietà. Perché l'informazione sia accolta, è necessario che questo provochi un senso di disagio o di incertezza nelle persone, se no potrebbe passare inosservata.
- Creazione di sicurezza psicologica. La ricezione di tale informazione, però, non deve minare l'autostima o il senso di autoefficacia della persona. Quindi, diventa fondamentale il modo con cui questa viene comunicata e la creazione di un clima di sicurezza psicologica da parte del management.

Se questa fase va a buon fine, le persone hanno sviluppato una reale disponibilità al cambiamento e può iniziare la seconda fase di ristrutturazione cognitiva. Per farlo, Schein suggerisce due modi:

- L'identificazione con un modello, che ispiri la persona e che funga da guida durante la trasformazione, in modo da diminuire il senso di incertezza delle persone.
- L'esplorazione, quando non sono disponibili dei modelli, si cerca di stimolare gli individui alla ricerca di nuove idee e concetti, a fronte della fase di evoluzione che stanno vivendo.

Infine, ci dovrebbe essere una fase di ricongelamento, in cui i cambiamenti avvenuti vengono interiorizzati dalle persone. Se questa fase non avviene il rischio è di ritornare a

schemi e abitudini precedenti. Il ricongelamento deve avvenire a livello personale, integrandosi in modo coerente con la propria immagine di sé e a livello relazionale, in quanto anche le persone attorno devono integrare il nuovo punto di vista (Ambrosini 2010).

Anche Kotter ha proposto delle strategie per la gestione delle resistenze (Appelbaum et al., 2012):

- **Formazione e comunicazione:** comunicare in modo efficace alle persone il contesto e i fattori che hanno portato alla proposta di un cambiamento, in modo che sviluppino consapevolezza in merito alla sua necessità. Questo porta le persone ad attivarsi per contribuire al cambiamento;
- **Partecipazione e coinvolgimento:** quando gli interventi progettati prevedono intensi sforzi da parte delle persone coinvolte, è necessario agire aumentando il livello di *commitment*, attraverso un approccio partecipativo, condividendo obiettivi e coinvolgendoli nell'elaborazione di strategie.
- **Sostegno,** che diventa fondamentale nei casi di problemi di adattamento agli interventi organizzativi. Si tratta di un supporto che può essere emotivo e prevedere forme di ascolto, come il counselling, o di tipo tecnico-relazionale e proporre programmi di formazione e coaching.
- **Negoziazione,** utile a fronte di una forte resistenza che faccia saltare i progetti organizzativi. Questo approccio, però, può risultare particolarmente dispendioso in termini economico-finanziari e anche rischioso in quanto può portare alla creazione di un precedente, per cui l'organizzazione si trovi poi a gestire ulteriori richieste o minacce.
- **Manipolazione e cooptazione,** che rappresentano due metodi veloci ed economici. La cooptazione, in particolare, consiste nell'assegnare un ruolo chiave ai potenziali resistenti nella progettazione o nell'implementazione del cambiamento,

mantenendo comunque il potere di selezionare quali informazioni far circolare, col risultato di poter influenzare l'andamento del progetto. Il rischio, in questo caso, è che si produca un effetto contrario a quello sperato, nel momento in cui le persone percepiscono di essere stati "ingannati".

- Coercizione (implicita ed esplicita), utile nei casi in cui è richiesto un cambiamento ampio e immediato. Prevede imposizioni esplicite degli interventi, o implicite, attraverso, per esempio, la minaccia di licenziamento, il trasferimento o il blocco dei benefits. Il rischio, però, è quello di generare risentimento negli individui verso l'organizzazione, che potrebbe complicare la loro collaborazione.

Infine, un altro approccio esemplificativo è quello di Lussier (1996), il quale ha proposto dei metodi che consentono l'interiorizzazione delle azioni di cambiamento:

- Sviluppo di un clima favorevole al cambiamento, attraverso il miglioramento delle relazioni personali e della cooperazione tra funzioni;
- Valorizzazione delle competenze, ovvero proporre il cambiamento come momento per far emergere ed incrementare capacità e competenze innovative;
- Pianificazione del cambiamento, che prevede una chiara definizione degli obiettivi e dei risultati attesi, la diagnosi delle resistenze, il supporto operativo ed il coinvolgimento negli interventi organizzativi;

Quindi, riassumendo, gli aspetti in comune ai vari modelli sono: la consapevolezza dei dipendenti della necessità di un cambiamento e in questo la comunicazione e la leadership giocano un ruolo chiave; la creazione di un clima di supporto e ascolto; la pianificazione del processo, identificando la strategia più adatta in base al tipo di resistenza.

## 1.5 Fattori critici di successo nei processi di cambiamento organizzativo

Come si può evincere anche dagli approcci sopra descritti, vi sono alcuni fattori che sembrano essere fondamentali per il successo del *change management*. Tra questi, quelli maggiormente citati sono la comunicazione interna, la leadership, la cultura e il clima organizzativo. L'analisi e la gestione di questi fattori critici incidono positivamente su quegli aspetti che favoriscono la riuscita dei processi di trasformazione, ovvero sul *commitment*, sul coinvolgimento e sulla partecipazione, sulla prontezza al cambiamento, sulla creazione di consapevolezza e sulla proattività. Di seguito verranno riportati alcuni esempi.

### 1.5.1 Comunicazione

Nella maggior parte dei modelli di *change management* e nelle strategie per la gestione delle resistenze viene sottolineato come una comunicazione chiara ed efficace sia fondamentale, sia per innescare il processo e sviluppare consapevolezza, sia per favorire il *commitment* mantenendo alto il coinvolgimento delle persone, attraverso la condivisione di obiettivi e strategie, nonché di aspettative e dei risultati (Kotter, 2008). Una buona comunicazione può ridurre il rischio di bias cognitivi. In effetti, le persone di fronte a situazioni di ambiguità, se non ricevono tutte le informazioni necessarie per capire cosa sta accadendo e sulla direzione da seguire, tendono a rispondere ai loro punti di domanda attraverso informazioni provenienti dall'ambiente che li circonda e che interpretano secondo i loro sistemi di significato. Spesso accade, però, che queste siano scorrette e che generino distorsioni della realtà. Quindi una buona comunicazione risulta fondamentale per ridurre la probabilità di ricorrere a questi bias (Scattolon, 2017).

Come riportato nello studio di Peyrefitte e collaboratori (2022) anche il modo con cui il messaggio viene comunicato incide sull'esito di un cambiamento. L'utilizzo di un linguaggio "*sense-giving*", ovvero capace di generare senso, è associato positivamente al supporto e all'accettazione da parte dei dipendenti. Nonostante la natura di questo tipo di linguaggio sia legata al contesto, sono state individuate alcune caratteristiche linguistiche che supportano la generazione di senso del processo di trasformazione:

- Ambiguità visionaria: proporre una visione che sia astratta, cosicché gli individui abbiano una direzione, ma abbiano comunque spazio per vivere l'esperienza nuova e creare dei significati condivisi.
- Linguaggio politico, una comunicazione che avviene attraverso appelli, ideali, regole e accordi che trasmettono uno scopo e che generano identificazione e *commitment*.
- Trasmettere alle persone segnali positivi e di riduzione dell'incertezza, proponendo una visione che riduca l'ansia, collegando gli sforzi per il cambiamento alle norme e ai valori dell'organizzazione.
- L'utilizzo di un linguaggio retorico per persuadere e stimolare l'identificazione con il cambiamento in atto.

In conclusione, si può affermare che nell'elaborazione di una strategia di innovazione, va presa in considerazione anche la comunicazione, in quanto fondamentale per creare senso di comunità e suscitare fiducia e *commitment* nei dipendenti, nonché diminuire il senso di insicurezza e favorire la prontezza al cambiamento (Elving, 2005)

### 1.5.2 Leadership

Tra i fattori critici di successo di una trasformazione organizzativa, moltissime ricerche sottolineano il ruolo chiave della leadership (By & Dale, 2008; Kudonoo, 2013; Radicchi, 2014). Alcuni studi si sono focalizzati su quale fosse lo stile più efficace. Per esempio, da una ricerca di Sandy Cure (2013) è emerso che i leader trasformativi influenzano positivamente lo sviluppo di un clima di accettazione del cambiamento e di creatività organizzativa. Questo tipo di leader, proponendo una visione che sia d'ispirazione alle persone, genera fiducia e sicurezza, nonché motivazione e percezione di libertà verso la proposta di nuove idee. Tutto ciò favorisce l'accettazione del cambiamento e la proattività. Un altro studio, per esempio, ha mostrato come uno stile *laissez-faire* in contesti di ristrutturazione organizzativa, influenza negativamente la chiarezza di ruolo. Ciò può tradursi in un deterioramento del benessere dei dipendenti e, di conseguenza, in un fallimento nel processo di cambiamento (Lundmark et al., 2022). Altre ricerche, si sono concentrate, invece, sulle competenze che i leader dovrebbero possedere per un efficace *change management*. Come riportato nello studio di Kavanagh

e Ashkenazy (2016), le competenze dei manager sono un fattore critico per lo sviluppo positivo o negativo delle percezioni verso il cambiamento. Tra le più utili, sono state rilevate le seguenti: saper selezionare i metodi e approcci adeguati alla gestione dei processi e allo sviluppo di una nuova cultura; stabilire canali di comunicazione che permettano il coinvolgimento di tutti; saper selezionare inizialmente collaboratori più disponibili, per poi passare alla gestione di quelli più difficili; avere la consapevolezza che, trattandosi di processi emotivi, le persone hanno bisogno di tempo, di rispetto e di una guida. Inoltre, anche secondo la teoria dell'Identità Sociale il leader gioca un ruolo chiave nei processi trasformativi. Egli corrisponde alla persona più prototipica del gruppo e personifica, quindi, l'identità organizzativa. In questa fase di smarrimento rappresenta un punto di riferimento, una guida nel processo dello sviluppo di una nuova identità. Proponendo una visione dell'identità che passi da "chi siamo" a "chi stiamo diventando", può facilitare l'adattamento al cambiamento. (Mühlemann et al. 2022).

Oltre al leader, anche il *middle management* rappresenta un fattore critico per il successo dei processi di innovazione grazie al suo ruolo di congiunzione tra chi progetta e chi è chiamato a mettere in atto. È il caso, per esempio, di chi si occupa della gestione delle risorse umane che, da una parte, ha il compito di comunicare e coordinare le attività monitorandone l'andamento e, dall'altra, di mediare eventuali problematiche riportate dai dipendenti (Radicchi, 2014).

Infine, il leader a volte può corrispondere anche ad un/a consulente esterno/a. Ciò questo comporta due vantaggi in particolare (Kudonoo, 2013). Da una parte, essendo fuori dalle dinamiche aziendali, può sviluppare una visione più critica della situazione e proporre soluzioni più innovative. Dall'altra parte, proprio perché è una figura esterna, è più probabile che i dipendenti lo/a vedano come un esperto/a, legittimando il suo operato e accettando maggiormente le sue proposte. In generale, anche nel suo caso ciò che si consiglia è di adottare un approccio partecipativo che favorisca il coinvolgimento. Prima di proporre qualsiasi intervento fondamentale conoscere il contesto e le sue specificità. Nel processo può farsi aiutare da team di monitoraggio, altro aspetto che favorisce il coinvolgimento.

### *1.5.3 Cultura Organizzativa*

Molto spesso accade che, nonostante i processi di cambiamento siano implementati attraverso strategie attentamente pianificate e mobilitando tutte le risorse e le competenze necessarie, i risultati auspicati non vengano raggiunti. Ciò può essere dovuto ad una mancata analisi della cultura organizzativa. Non esiste una definizione unica di questo costrutto, ma si possono identificare degli elementi comuni che la descrivono. Essa rappresenta un sistema di senso e di significati espressi simbolicamente, nonché il sapere e il valore di un'organizzazione. Questo sistema corrisponde all'insieme di "assunti fondamentali" che si manifestano nella pratica quotidiana e che sono il risultato di esperienze, tradotte nel tempo in norme e valori con particolari significati. Questi ultimi, secondo Schein (1990), si consolidano nel tempo perché utili per affrontare problemi di integrazione interna e adattamento esterno. Si tratta, però, di un processo di apprendimento collettivo continuo, in quanto per affrontare nuovi problemi, possono essere elaborati nuovi sistemi di significato più efficaci alla luce di nuove esperienze; ed è proprio su questa traiettoria evolutiva che si innesca il cambiamento. Dunque, conoscere quel patrimonio conoscitivo e valoriale che determina poi l'attività quotidiana diventa cruciale, in quanto è proprio attraverso queste attività che la cultura si conferma o si trasforma. Qualora il patrimonio del passato non sia più adatto per affrontare il presente, conoscere questi aspetti permette, attraverso l'azione strategica e la prassi quotidiana, di dar luogo a nuove esperienze e a nuove riconferme (Radicchi, 2014). Inoltre, integrare il cambiamento nell'identità di un'organizzazione e, quindi, legarlo ai suoi valori, favorisce il processo di interiorizzazione, aumentando la probabilità che la trasformazione sia duratura (Schein, 1990).

Riassumendo, identificare ed analizzare gli elementi di un'unità culturale, sia nella dimensione manifesta che latente, aiuta a comprendere le tante contraddizioni che ogni "sana" organizzazione si porta dietro e affronta quotidianamente, e, a ricercare, di conseguenza, il giusto approccio per affrontare trasformazioni necessarie (Radicchi, 2014).

## 1.6 Conclusioni

Come si può evincere da questo breve viaggio nella letteratura sul cambiamento organizzativo, non esiste una definizione univoca di tale fenomeno, né tanto meno un unico approccio alla sua gestione. Ognuno di questi, in base alla visione del costruito a cui fa riferimento, propone strumenti e soluzioni diverse. Nella prima parte del capitolo sono state presentate le varie definizioni del fenomeno. A seguire la descrizione dei modelli di *change management*, elaborati nell'ambito della psicologia organizzativa. Gli approcci individuati sono quattro: quello classico-razionale, i cui modelli si sono focalizzati sul descrivere le fasi del processo e le strategie da attuare; quello modernista, che sposta il focus sull'individuo coinvolto; l'approccio interazionista-simbolico, il quale si focalizza maggiormente su un cambiamento di tipo culturale e propone un'azione a livello di sistemi di significati; infine, quello post-modernista, che vede l'organizzazione e il cambiamento come delle rappresentazioni che si generano nel dialogo e, per la sua gestione, propone di agire a livello discorsivo. Successivamente, sono stati descritti i modelli di diagnosi organizzativa, elaborati nell'ambito manageriale, in particolare ci si è soffermati sul modello delle 7s di McKinsey. Si è ritornati poi nella letteratura della psicologia organizzativa, che ha permesso di comprendere le possibili resistenze e le relative cause, le strategie di gestione e i fattori critici per il successo di un processo trasformativo.

Di fronte a tale complessità, viene spontaneo chiedersi, come si può gestire il cambiamento con successo? La mia tesi sostiene che non esiste un metodo o un approccio migliore. Spesso accade che il cambiamento venga affrontato solo da uno dei due punti di vista, ma questa rappresenta una gestione solo parziale. Come emerge da questa breve revisione, infatti, l'approccio manageriale si focalizza maggiormente sull'analisi degli elementi da cambiare, su aspetti più pratici e concreti, ad esempio, quelli strategici, strutturali o gestionali. Dall'altra parte, quello psicologico, che vede l'organizzazione come un insieme di sentimenti, atteggiamenti, percezioni e non unicamente come fatto obiettivo esterno, tangenziale, strutturale (Spaltro, 2004) sposta l'attenzione maggiormente sulla persona e sul benessere organizzativo. Quindi, adottare solo uno dei due punti di vista può risultare limitante. In risposta a questo problema, si propone un approccio multidisciplinare, che faccia riferimento a modelli teorici provenienti da

entrambi gli approcci manageriale e psicologico. Come suggerito anche da Maes & Van Hootegem (2019), questo permetterebbe una lettura più ampia del fenomeno e delle dinamiche che lo hanno reso necessario. In conclusione, per orientarsi e scegliere a quali approcci e strumenti far riferimento diventa fondamentale conoscerne gli assunti teorici e gli scopi per cui sono stati realizzati. Allo stesso tempo, è altrettanto importante una buona conoscenza del contesto e delle sue specificità, cosa sta vivendo l'organizzazione e quali sono i risultati a cui aspira. In questo modo, si può scegliere il modello e la strategia più adeguati, adottando un approccio *mix-method* efficace (Flick, 2009).

## CAPITOLO 2 – METODOLOGIA

In psicologia con il termine *Mixed-Methods* ci si riferisce ad un approccio che combina entrambe le forme di ricerca qualitativa e quantitativa. Questa tecnica si basa sull'assunto secondo cui l'uso combinato di entrambe le tipologie permetta di raggiungere una comprensione più ampia di un certo fenomeno, rispetto al loro singolo utilizzo (Flick, 2009). In questo elaborato, non si fa riferimento nello specifico alla combinazione di qualitativo e quantitativo, quanto a quella di modelli e teorie proprie del mondo manageriale e della psicologia organizzativa. Come riportato anche nell'introduzione, il cambiamento organizzativo viene spesso affrontato solamente da uno dei due punti di vista. Qui si vuole mostrare, invece, come per affrontare un fenomeno così complesso, sia più efficace fare riferimento ad entrambi. Come esempio di quanto appena argomentato, l'elaborato propone l'analisi del caso della Cooperativa Kirikù, una cooperativa sociale del territorio. A seguire viene descritta la metodologia utilizzata.

Dato l'obiettivo della presente tesi di riportare un esempio di integrazione tra approcci per il *change management*, si riporta lo studio del caso della cooperativa Kirikù, la quale dal 2022 ad oggi sta vivendo molte trasformazioni. Solitamente, in questa tipologia di ricerca, il campionamento avviene in base allo scopo e si utilizzano metodologie che siano aperte, ovvero adattabili al caso di studio durante il processo (es. interviste narrative, etnografia...). Nonostante sia difficile generalizzare le conclusioni, più da un punto di vista quantitativo che teoretico, gli studi di un caso permettono di catturare il processo in maniera precisa e dettagliata e di sfruttare in modo completo il potenziale di un metodo (Flick, 2009). Il presente elaborato, quindi, prende in esame il processo di cambiamento della cooperativa Kirikù, focalizzandosi sugli approcci adottati e quelli potenziali per la sua gestione.

Nella raccolta dei dati si è seguito il framework di McKinsey delle 7s. Come descritto nel capitolo 2, si tratta di un modello di diagnosi organizzativa elaborato nell'ambito manageriale, per l'implementazione di nuovi progetti o per la definizione dei cambiamenti da apportare in azienda. Questo framework identifica sette componenti principali da considerare per il corretto funzionamento di un'organizzazione. I motivi per cui si è optato per il suo utilizzo si ricollegano alle criticità descritte nel precedente

capitolo. Nello specifico, tra queste è stata sottolineata l'eccessiva semplificazione dell'organizzazione, ma essendo usato come guida per orientare l'analisi, la sua concretezza e schematizzazione risultano funzionali. Inoltre, il focus e l'importanza attribuita ai valori e alle relazioni implica l'uso di metodologie qualitative. Se nell'ambito manageriale, dove si preferiscono i dati quantitativi, questo viene visto come negativo, per la cooperativa, che è in costante evoluzione e adotta una struttura flessibile, si ritiene che la metodologia qualitativa sia più adatta per cogliere la complessità della situazione. Infine, è stato criticato il mancato focus sul contesto esterno, ma in questo caso la trasformazione che Kirikù sta attraversando riguarda la struttura interna, per cui il modello risulta sufficiente.

Come strumenti per la raccolta si è fatto ricorso a strumenti elaborati nell'ambito della psicologia-organizzativa, ovvero: interviste *problem-centered*, materiali di archivio, osservazione partecipante.

Le interviste *problem-centered* sono state proposte da Witzel, per raccogliere dati biografici collegati ad una determinata questione. Si caratterizzano per tre criteri: la centralità del problema; l'orientamento all'oggetto, per cui il metodo viene modificato in base all'oggetto di ricerca; l'orientamento al processo (Flick, 2009). Questa metodologia è stata utilizzata per ricostruire la storia della cooperativa in relazione alle trasformazioni vissute, a come sono stati gestiti e alle resistenze incontrate. A tal proposito, sono stati intervistati i soci fondatori, in quanto si ritiene che abbiano una visione globale in relazione alla vita di Kirikù. Seguendo i suggerimenti riportati nel manuale di Flick (2009), è stata costruita una griglia (vd. Tabella I) come base per introdurre la persona alla narrazione e, successivamente, guidarla gradualmente all'oggetto di interesse, senza interrompere il racconto, ma mantenendo il focus della ricerca.

| Suggerimenti  | Domanda   |
|---|---|
| “ <i>Conversational entry</i> ” (come stimolo generale per dare avvio alla conversazione):          | “Raccontarmi la storia di Kirikù, dalla sua fondazione ad oggi”   |
| “ <i>Specific Prompting</i> ” (input specifici per orientare la narrazione al problema d’interesse) | “Durante la vita di Kirikù, ti vengono in mente momenti di cambiamento significativi?”                                  |
| Domande ad hoc  | “Come sono stati gestiti?”; “Ci sono state degli ostacoli/resistenze al cambiamento?”; “Come sono state affrontati/e?”. |

Tabella I -Griglia Interviste *Problem-centered*

Per la raccolta dei dati si è ricorso anche alla tecnica dell’osservazione partecipante, definita come “*strategia sul campo che combina contemporaneamente l’analisi di documenti, interviste, la partecipazione e osservazione diretta e l’introspezione*” (Denzin, 1998b, in Flock, 2009). Nello specifico, le caratteristiche principali descritte dall’autore di questo metodo sono:

- Il focus sui significati umani e su come le persone percepiscono le interazioni all’interno di un determinato contesto/setting;
- La ricerca e metodo fondati sul qui ed ora della quotidianità osservata;
- Il metodo di indagine aperto, flessibile e opportunistico, che richiede una costante ridefinizione di ciò che è problematico, in base ai fatti rilevati dal contesto concreto;
- L’utilizzo dell’osservazione come metodo principale, a cui si possono combinare poi altri strumenti complementari per la raccolta dei dati.

Questa tecnica, inoltre, può essere intesa come un processo, sia per quanto riguarda il ricercatore, il quale entra gradualmente in una realtà, diventando partecipante e guadagnando accesso alle persone e al contesto; ma anche perché si struttura come un processo graduale che, dal generale, si focalizza sempre più su aspetti essenziali per la ricerca. Per le sue caratteristiche, questo metodo risulta adatto anche al ruolo che ho

ricoperto in questi mesi, quello di tirocinante. In effetti, inizialmente, il mio inserimento è stato graduale, giorno dopo giorno sono entrata a far parte della quotidianità della cooperativa. La posizione all'interno dell'ufficio risorse umane nel quale ero inserita, ha permesso di venire a contatto con tutti i ruoli dell'organizzazione e con le dinamiche vissute, inoltre, ho avuto l'opportunità di prendere parte al percorso di ristrutturazione con il consulente esterno. In modo graduale le problematiche sono emerse e, quando mi è stato proposto di partecipare al percorso di riorganizzazione con il consulente, ho iniziato a focalizzarmi, ad osservare e ad analizzare gli aspetti inerenti alla gestione del cambiamento organizzativo. Alla luce di questi motivi, si è deciso di adottare questa metodologia. Parallelamente, quest'ultima si rivelava adatta al contesto. In effetti, Kirikù stava attraversando un periodo di forte cambiamento, appena terminata la riorganizzazione per aree territoriali, andava verso la ristrutturazione delle funzioni trasversali. Inoltre, era un periodo frenetico, in cui il personale era poco a fronte di un carico di lavoro in continua crescita, ciò generava sentimenti di disagio e frustrazione. Quindi, utilizzare metodi come questionari o interviste strutturate rischiava di essere percepito come un impegno in più, al contrario dell'osservazione partecipante che avrebbe permesso flessibilità e adattabilità al contesto, senza invadere il lavoro dei/le dipendenti. Infine, la possibilità di combinare all'osservazione vari strumenti qualitativi in base alla necessità, come interviste semi-strutturate e dati d'archivio, avrebbe permesso di ottenere una visione a 360° del problema, cogliendo anche elementi impliciti.

Successivamente, i dati raccolti sono stati analizzati integrando il punto di vista del consulente, che rappresenta l'ambito manageriale, e la letteratura psicologico-organizzativa. L'obiettivo era quello di far emergere punti di forza e di criticità della cooperativa, nonché analizzare le strategie proposte dal consulente che attingono all'ambito manageriale e, alla luce delle varie considerazioni, proporre nuove soluzioni.

Riassumendo, attraverso l'analisi di un caso di cambiamento organizzativo, si porta un esempio della potenzialità di un approccio *mixed-method* nella gestione di questi processi molto delicati. Nel prossimo capitolo verranno esposti e analizzati i dati raccolti.

## **CAPITOLO 3 - LA COOPERATIVA KIRIKU'**

In questo paragrafo verrà presentata la cooperativa Kirikù, oggetto di analisi del presente elaborato. Inizialmente, un breve paragrafo sarà dedicato alla definizione di cosa si intende per cooperativa sociale. Nel secondo, invece, viene raccontata la storia di Kirikù, dalla sua fondazione fino ad oggi e verranno presi in esame i principali momenti di cambiamento, focalizzandosi sulle resistenze e su come sono state superate. In questo modo si intende ottenere una comprensione complessiva di come si è arrivati alla situazione attuale e, contemporaneamente, far emergere i punti di forza che hanno favorito il superamento di difficoltà, così che possano essere sfruttati anche per il superamento di quelle attuali e future. Infine, nel terzo paragrafo, seguendo il framework di McKinsey, si espone l'analisi della situazione attuale in Kirikù. L'obiettivo è quello di comprendere le possibili criticità generatrici dei disagi e dei malcontenti riportati dai/dalle dipendenti.

### **3.1 Cos'è una cooperativa sociale**

La Cooperativa sociale è una particolare forma giuridica regolata dal Codice civile (Libro VI, Titolo V) come società a capitale variabile con finalità mutualistiche. Esse si caratterizzano per essere sempre a mutualità prevalente. A differenza di altre forme societarie, queste si basano sul principio di democraticità; quindi, ogni socio ha gli stessi diritti degli altri, compreso il voto in assemblea, a prescindere dalla quota di capitale. Le Cooperative Sociali possono avere anche soci volontari (al massimo la metà dei soci lavoratori) e, se di tipo B, devono avere almeno il 30% di lavoratori svantaggiati. In generale, questi enti si costituiscono per atto pubblico, seguito dall'iscrizione all'apposito Albo (Italia Non Profit). Ogni cooperativa è costituita da tre organi:

- L'assemblea dei soci, che riunisce i soci, i quali, a prescindere dalle quote di capitale, hanno diritto ad un singolo voto, ad eccezione delle persone giuridiche che possono averne fino a cinque se previsto da statuto.
- Il Consiglio di amministrazione, che viene eletto dall'assemblea dei soci e amministra la Cooperativa.

- Il collegio sindacale, ovvero l'organo di vigilanza dell'amministrazione della Cooperativa.

Tra le altre caratteristiche, le cooperative sociali possono avere personale e volontari, possono avere entrate di tipo commerciale e possono essere un ente del terzo settore.

In generale, si può distinguere tra tre tipologie:

- Tipo A, quelle finalizzate alla realizzazione di servizi sociali, sociosanitari e educativi, d'istruzione e formazione professionale, formazione extrascolastica, inserimento lavorativo;
- Tipo B, quelle che si occupano di svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate,
- Miste A-B.

La cooperativa Kirikù è una cooperativa sociale di tipo A, a mutualità prevalente. I servizi che offre sono socio-educativi e hanno come target i minori che vivono in condizioni di svantaggio, ma parallelamente organizzano formazioni per adulti su tematiche sociali legate al mondo dei minori.

### **3.2 La storia di Kirikù**

Kirikù nasce nel 2009 da un gruppo di sette educatori di una cooperativa che nel presente elaborato verrà chiamata A, situata a Bassano. Quest'ultima, in collaborazione ad altri sette comuni della provincia di Treviso, decide di partecipare ad un bando sulla deistituzionalizzazione regionale, pubblicato nel 2006. L'obiettivo era quello di sostenere le famiglie ed evitare l'allontanamento familiare nei casi di disagio minorile. La proposta presentata prevedeva:

- Istituzione di una comunità per minori
- Interventi di educative domiciliari
- Progetto di famiglie in rete

Il bando è stato vinto e le tre tipologie di intervento sopra citate diventano realtà. Dopo un paio d'anni, però, inizia ad emergere l'idea che, per essere più vicini alla comunità territoriale e rispondere meglio ai suoi bisogni, fosse più adatta un'organizzazione più piccola e stabile. La cooperativa A, infatti, avendo sede a Bassano, distava a circa 40 minuti dal territorio d'intervento del bando. Questo complicava gli spostamenti degli educatori, ma anche la qualità del loro lavoro. A partire da questa consapevolezza, A promuove l'idea di rendere autonomo il gruppo di lavoro del progetto e di costituire una cooperativa a sé stante. Così nasce Kirikù, a cui vengono ceduti tutti e tre i servizi.

La prima sfida incontrata è stata quella farsi riconoscere tra i competitor della zona. Grazie, però, alla loro capacità di lettura del contesto esterno, alla qualità del loro lavoro e alla forte passione che li muoveva, sono riusciti ad accreditarsi nel territorio, guadagnando credibilità verso l'ente pubblico (es. comuni, Ulss, consultorio...). Così, hanno iniziato a creare una rete di collaborazioni che è cresciuta sempre più e che ha permesso di rispondere in maniere efficace alle necessità del territorio. Successivamente, la crescita è stata piuttosto veloce e ha visto aumentare notevolmente sia il numero di servizi, che quello dei dipendenti. Attualmente, infatti, Kirikù conta 62 dipendenti, di cui 53 sono educatori/trici, 10 fanno parte dell'area trasversale e 1 corrisponde al presidente. Come stabilito per legge, è presente un Cda, costituito attualmente da cinque dipendenti e un'assemblea dei soci, a cui è possibile partecipare su base volontaria, dopo aver seguito un percorso apposito, che ha l'obiettivo di trasmettere il significato di essere soci/e e i valori di Kirikù. Ad oggi i servizi offerti sono molteplici e si evolvono di anno in anno in base alle necessità del territorio. Le aree in cui operano attualmente sono le seguenti:

- Cura e tutela:
  - Comunità Educative Diurne
  - Educative Domiciliari e Territoriali
  - Reti di Famiglie Solidali
  - Corsi a sostegno della genitorialità
  - Inserimenti lavorativi

- Accompagnamento lavorativo: percorsi esperienziali lavorativi personalizzati capaci di modularsi a seconda dei bisogni, dei tempi e delle caratteristiche della persona e curandone tutte le fasi: segnalazione; orientamento; ricerca azienda; tutoraggio; valutazione.
  - “Vado a vivere da solo”: progetto per neomaggiorenni, che prevede percorsi di inserimento lavorativo, sostegno educativo e supporto abitativo. Con l’obiettivo finale di portare la persona all’autonomia.
- Animazione e educazione territoriale:
  - Progetti giovani
  - Centri Aggregativi
  - Percorsi Formativi su temi propri dell’adolescenza
  - Percorsi attivi di apprendimento rivolti a gruppi o classi di studenti sui temi propri di questa delicata fase di crescita
  - Centri Estivi
  - Educazione ed animazione di strada
  - Social Day e Percorsi di Cittadinanza Attiva
  - Centro gioco 0-3
- Progetti scuola:
  - Spazi Educativi Pomeridiani
  - Studio Assistito
  - Promozione del benessere nelle classi
  - Pomeriggi facoltativi
- Percorsi formativi: per giovani, adulti e famiglie (es. educazione finanziari)
- Progetti Europei (es. Sports4all)

### *3.2.1 I cambiamenti e resistenze*

Nonostante la crescita di Kirikù sia stata piuttosto veloce e positiva, il suo percorso non è stato esente da sfide e cambiamenti.

Un primo momento di crisi è stato nel 2011, quando i fondi stanziati dal bando grazie a cui è nata la cooperativa sono terminati e si sono trovati con un budget insufficiente. Il problema principale risiedeva nel fatto che essendo tutti/e educatori/trici nessuno aveva in mente la parte di gestione economica. Per superare questa nuova sfida si sono affidati, da una parte alla forza della loro passione, dall'altra, alla formazione, che gli ha dato le basi per cominciare a pensare anche in termini economico-gestionali.

Successivamente, nel 2015 si è deciso di affittare un ufficio apposito in cui svolgere le mansioni amministrative. Prima di quel momento, queste venivano svolte in comunità. Contemporaneamente, il CdA ha ritenuto opportuno assumere una persona che avesse una formazione in ambito amministrativo e che si occupasse appositamente di quelle attività, che fino a quel momento erano state gestite da educatori/trici. Infine, nello stesso anno, è stata introdotta la supervisione pedagogica per gli/le educatori/trici, ovvero degli incontri mensili con un pedagogista esperto per monitorare e migliorare il proprio metodo di azione sul territorio. Questo ha permesso di creare un metodo unico che identificasse Kirikù in ogni sua risposta, oltre che a mantenere alta la qualità. In questa fase non ci sono state particolari resistenze.

Verso il 2018 i dipendenti erano diventati circa una quarantina e si è cominciato a sentire la necessità di avere una sede propria, un punto di riferimento, in cui potersi trovare per le equipe, le supervisioni, le riunioni di CdA o per un qualsiasi confronto. A tal proposito, è stata acquistata l'attuale sede di Montebelluna. Si è deciso di dividerla con un'altra cooperativa, la quale operava in un ambito diverso. Questa scelta, da una parte, ha permesso di ottimizzare le risorse, dall'altra, di allargare la rete di collaborazioni e lavorare in modo sinergico nel territorio. Inizialmente, ci sono state delle resistenze, rappresentate prevalentemente da atteggiamenti di diffidenza e difficoltà a collaborare con gli/le altri/e operatori/trici. Questo era legato alla paura di perdere la propria identità professionale costruita con molto impegno. In effetti, un tratto caratterizzante Kirikù è rappresentato dal continuo interrogarsi sulla propria professionalità. Essendo poco

conosciuta e accreditata, si è investito, e si investe tuttora, molto sulla formazione. In questo modo si punta ad offrire prestazioni di qualità per fare effettivamente la differenza nel territorio, guadagnando anche riconoscimento verso la propria professione. Di conseguenza, proprio per l'alto investimento, in Kirikù si cerca di stimolare i propri educatori/trici a rimanere, favorendo la partecipazione e il coinvolgimento attraverso la creazione di un clima di apertura e ascolto. Al contrario, i loro vicini adottano un approccio differente. Essi sono soliti ad avere solo pochi dipendenti a tempo indeterminato, preferendo i lavori a progetto e includendo nelle loro equipe varie figure professionali, che cambiano spesso in base alle necessità. Per loro, quindi, l'aspetto identitario e di appartenenza non era così fondamentale come in Kirikù. Le resistenze, quindi, erano principalmente legate ad aspetti di cultura organizzativa e all'identità professionale. Fortunatamente, queste sono state superate. In particolare, è grazie all'esperienza di collaborazioni che si è compreso che tali differenze non compromettevano la qualità del lavoro finale e, quindi, la loro professionalità.

Un'altra tappa significativa corrisponde al cambio di CdA, avvenuto nel 2021, che ha permesso l'introduzione di nuovi punti di vista e si è tradotto in cambiamenti ed innovazione. Infatti, nel 2022, c'è stato un'altra grande trasformazione. In seguito ad un forte aumento di personale e ad un ampliamento del territorio d'azione, il CdA ha promosso una riorganizzazione del lavoro per aree territoriali. Fino a quel momento il lavoro era strutturato per servizi, per cui ogni dipendente veniva assegnato ad un'equipe che si occupava di una determinata attività. Ciò, però, non era più sostenibile. Anzitutto, essendo il territorio sempre più ampio, per gli/le educatori/trici diventava complicato spostarsi da una parte all'altra. Per esempio, accadeva che, chi si occupava di educative domiciliari, dovesse percorrere anche un'ora di strada tra un intervento e l'altro, ciò aveva ripercussioni sul benessere e sulla qualità del lavoro. Inoltre, si è visto che questo meccanismo permetteva una risposta solo parziale ai bisogni del territorio. L'operatore/trice, infatti, spostandosi di continuo e occupandosi solo di uno specifico servizio, non sviluppava una visione d'insieme del territorio, aspetto chiave per il successo di un intervento. In aggiunta, durante varie riflessioni in CdA, si è iniziata a percepire della necessità di andare oltre la specificità di ogni servizio, in quanto ciò creava solo separazione. Infatti, da un punto di vista pratico, questo si traduceva in educatori/trici che crescevano professionalmente solo in un ambito. Così veniva meno il confronto tra

diversità su cui, invece, Kirikù credeva molto. A seguito di tutte queste riflessioni, il CdA ha deciso di optare per una riorganizzazione divisionale per aree territoriali. Ad oggi, queste sono cinque: Montebelluna, Treviso, Castelfranco, Asolo e Valdobbiadene. Questo cambiamento ha permesso, da una parte, una migliore gestione del lavoro, dall'altra una risposta più efficace sul territorio. Sono state create equipe più eterogenee, con educatori specializzati in servizi diversi e questo ha permesso loro di cimentarsi in nuove attività. Grazie a gruppi multidisciplinari, si è riusciti a sviluppare una lettura più completa dei bisogni della comunità, di conseguenza, ad elaborare risposte più specifiche, creando anche rete e continuità tra i servizi, aspetto che si è rivelato vincente per il successo degli interventi. Infine, tutto ciò ha permesso ai dipendenti di avere nuovi stimoli e crescere professionalmente. Come per ogni sostanziale trasformazione, però, si è riscontrata qualche resistenza, che si concretizzava in atteggiamenti di opposizione al cambiamento. A tal proposito, è stato deciso di ascoltare le motivazioni riportate da chi era contrario. Da ciò è emerso come questa opposizione fosse di natura affettiva, era generata, infatti, dall'attaccamento al proprio ruolo. Alcuni/e educatori/trici, che avevano creato e coordinato determinati servizi per anni, vi si erano affezionati. La loro paura derivava da due fattori, da una parte, perdere ciò su cui avevano tanto investito e, dall'altra, perdere il proprio status di coordinatori. Per il superamento di tali criticità la cooperativa si è mossa su due fronti. Dopo aver ascoltato e compreso le ragioni che generavano tali opposizioni, in Cda si è deciso di portare avanti la decisione in quanto necessaria, ma lasciando il ruolo di coordinamento a chi lo volesse mantenere. Dall'altra parte, il superamento di queste resistenze è stato facilitato dalla presenza di molti/e nuovi/e educatori/trici, i quali hanno portato nuove idee, stimoli ed energia per affrontare questa transizione.

### *3.2.2 Gestione del cambiamento e punti di forza*

In generale, i cambiamenti vissuti da Kirikù si possono definire di transizione, quindi episodici e pianificati. Dai racconti, infatti, si nota come queste trasformazioni sono frutto di riflessioni e decisioni prese in Cda in risposta ad una domanda crescente. Queste trasformazioni hanno incontrato alcune resistenze, le quali erano principalmente individuali e di natura affettiva. In tutti i casi, infatti, ciò che generava dissenso, era la

paura di perdere una parte della propria identità professionale, che si definiva attraverso il proprio ruolo e lo status guadagnato in cooperativa e nel territorio.

I fattori che hanno favorito una gestione efficace di tali processi sono aspetti legati alla cultura organizzativa. In primo luogo, va sottolineata l'importanza data all'apprendimento e alla formazione continua. In Kirikù, anche in seguito ai cambiamenti del contesto esterno in cui lavora, vengono organizzate periodicamente formazioni. Questo permette di continuare ad offrire prestazioni innovative ed efficienti e, allo stesso tempo, di essere pronti al cambiamento. Inoltre, mensilmente gli/le educatori/trici di un'area si uniscono per la supervisione pedagogica, in cui, assieme ad un esperto, si fa una valutazione del metodo che si sta utilizzando. Un altro fattore che ha agevolato le transizioni fa riferimento al clima di apertura e ascolto che caratterizza la vita in cooperativa. A livello pratico, questo si concretizza in equipe e supervisioni psicologiche. Le prime sono organizzate settimanalmente e rappresentano dei momenti in cui in membri di un'area si riuniscono per discutere dell'andamento dei servizi, ma sono anche occasioni per proporre nuove idee, riportare eventuali criticità ed elaborare soluzioni. La supervisione psicologica, invece, avviene mensilmente e consiste in uno spazio in cui i/le lavoratori/trici esprimono i propri vissuti, le proprie emozioni e difficoltà, sotto la guida di una psicoterapeuta. Questo tipo di clima ha favorito, oltre al *commitment*, anche la creatività e l'innovazione. In effetti, molti/e dipendenti, sentendosi liberi/e di esprimere il proprio potenziale, condividono i loro punti di vista, approcci ed esperienze. In Kirikù si è consapevoli del valore di questa forte eterogeneità, per questo si è sempre cercato di dare spazio e valore alle nuove idee. Un esempio è rappresentato da come sono gestite le maternità. In cooperativa, infatti, la maggior parte della popolazione è di genere femminile. Questo aspetto viene percepito come un punto di forza. Infatti, come riportato da una delle socie fondatrici *“le maternità hanno favorito la crescita professionale di educatori/trici che si sono trovati/e a ricoprire ruoli di coordinamento e responsabilità rimaste scoperte. Essi/e hanno quindi dovuto affrontare nuove sfide e ciò si è tradotto in apprendimento per loro e innovazione per la cooperativa”*.

In conclusione, si può notare come Kirikù sia sempre riuscita ad affrontare con successo i momenti di cambiamento, soprattutto grazie alla cultura che la caratterizza, che favorisce un clima di apertura, flessibilità, coinvolgimento e supporto da parte del

*management*. Questi sono tutti aspetti chiave, come argomentato nel capitolo 1, per una gestione di successo.

In seguito alla riorganizzazione per aree, però, sono sorte alcune problematiche, che hanno portato all'avvio di un altro percorso trasformativo, da cui sono sorte alcune problematiche. Nello specifico, in seguito alla ristrutturazione, sono stati introdotti nuovi ruoli, i Responsabili di Area e una nuova organizzazione del lavoro. Inoltre, a causa della crescita e della diversificazione delle mansioni legate all'area trasversale (progettazione, comunicazione, gestione risorse umane e amministrazione) ci si è resi conto che era necessario assumere personale apposito, e non continuare a delegare queste funzioni agli/alle educatori/trici. Il primo passo è avvenuto per la funzione di amministrazione e di comunicazione tra il 2015 e 2016. Successivamente, è stata assunta una figura per la progettazione. In ultima, nel 2022, è arrivata una persona per la gestione delle risorse umane. Nell'ultimo anno, per ognuno dei quattro ruoli, il numero di dipendenti è raddoppiato. Come conseguenza a queste variazioni, sono cominciate ad emergere vissuti di malessere e disagio, per cui il Cda ha incaricato una delle socie fondatrici di raccogliere queste difficoltà e verificare nelle varie equipe se fossero condivise o meno. Ciò che è emerso dalla maggior parte dei/le dipendenti sono sentimenti di disagio e insoddisfazione derivanti da:

- grande fatica dovuta ad un carico eccessivo di lavoro;
- difficoltà a gestire il *work-life balance* e percezione di non libertà nel comunicare le proprie esigenze,
- conflittualità interpersonali, soprattutto tra membri dell'area trasversale e della parte operativa,
- percezioni discordanti sui ruoli e confusione su in termini di responsabilità e autonomie;
- spazi insufficienti e disturbati per svolgere il proprio lavoro.

Una volta compreso che si trattava di disagi comuni, il passo successivo è stato quello di confrontarsi con Irecoop, ovvero l'Istituto Regionale Educativo delle Cooperative Sociali, a cui la cooperativa si era affidata anche per precedenti trasformazioni. Il Cda ha approvato la proposta di attivare un percorso con un consulente esterno, che ha proposto un ri-assetto organizzativo-gestionale dell'area trasversale e dei nuovi ruoli. Come

obiettivo si voleva ristabilire un buon livello organizzativo, attraverso il raggiungimento dei seguenti risultati:

- Maggiore chiarezza in merito alle mansioni, alle responsabilità e alle procedure che spettano ad ognuno;
- Ottimizzazione delle tempistiche e riduzione degli errori;
- Miglioramento delle relazioni interpersonali e tra aree;
- Diminuzione del rischio di burnout;
- Miglioramento della capacità di autovalutazione.

Il percorso è cominciato a inizio 2023 ed è ancora in corso. A seguire, verrà descritta la situazione attuale.

### **3.3 Analisi del contesto attuale**

Come scritto nei precedenti capitoli, la chiave per il successo di un cambiamento sta nella sua gestione. A tal proposito essere consapevoli di ciò che si sta attraversando, dei propri punti di forza, ma anche delle criticità è fondamentale. A seguire, infatti, seguendo come framework il modello di McKinsey, verrà presa in esame la situazione attuale, portando alla luce i punti di forza e di debolezza di ogni elemento. Questi sono analizzati integrando la prospettiva manageriale del consulente e la letteratura psicologico-organizzativa. In questo modo, si vuole ottenere una comprensione approfondita delle possibili cause delle problematiche riportate dai/le dipendenti, in modo da capire su quali elementi agire per rendere un cambiamento più efficace. Inoltre, dall'analisi ci si aspetta di rilevare eventuali possibili elementi ostacolanti il processo di transizione, cosicché possano essere gestiti.

#### *3.3.1 Strategia*

La prima “S” del modello corrisponde alla strategia, con cui si intendono gli obiettivi che l'organizzazione persegue, le azioni che mette in atto per raggiungerli e quanto queste siano condivise e implementate dai vari livelli direzionali.

Il presidente della cooperativa, che è anche uno dei soci fondatori, ha dichiarato che l'obiettivo di Kirikù è: *“La promozione del benessere della comunità e del territorio, con target specifico i minori e le loro famiglie, creando e mantenendo allo stesso tempo un ambiente di lavoro sereno e stimolante per i/le propri/e dipendenti”*. Quindi, si può dire che l'obiettivo ha una duplice direzione, una è rivolta verso l'esterno, quando ci si riferisce all'offerta di servizi innovativi e di qualità per la propria comunità; l'altra, invece, verso l'interno, quando si fa riferimento alla creazione di un luogo dove le persone si sentano valorizzate e riescano ad esprimere al meglio le loro capacità.

Nel primo caso, le strategie adottate sono le seguenti:

- formazione continua, per garantire innovazione e qualità costante dei servizi.
- supervisioni pedagogiche mensili. Ogni area si riunisce una volta al mese per verificare e analizzare il proprio metodo di lavoro assieme ad un pedagoga esterno. In questa sede, è possibile sia riportare criticità riscontrate, pensando poi a delle soluzioni collettive, sia imparare nuovi metodi e strategie.
- creazione di rete e partecipazione ad eventi della comunità, per mantenersi informati sul territorio, sulle necessità e sui bisogni emergenti.

Nel secondo caso, per garantire benessere organizzativo, le strategie di Kirikù sono:

- equipe di area settimanali, in cui si discute dell'andamento dei servizi dell'area, dell'organizzazione del lavoro, di eventuali problematiche riscontrate e relative soluzioni possibili.
- supervisioni psicologiche mensili. Ogni area si riunisce una volta al mese con una psicoterapeuta esterna. Questo rappresenta un momento per esprimere e discutere dei propri vissuti, sia per quanto riguarda il proprio operato, sia l'ambiente di lavoro e i rapporti interni.
- flessibilità di orario, per garantire un *work-life balance* adeguato. In Kirikù, infatti, è possibile riportare le proprie necessità in termini di orario al presidente e al responsabile delle risorse umane, i quali cercano di strutturare un orario che rispecchi le esigenze della cooperativa e della persona contemporaneamente.

Tutte queste azioni sono promosse e sostenute da ogni livello direzionale, a partire dagli organi decisionali, quali il CdA e il presidente, fino ai/alle responsabili di area e al resto dei/delle lavoratori/trici.

Dunque, da una prima analisi della strategia di Kirikù emergono alcuni punti di forza. Anzitutto, il fatto che l'obiettivo della cooperativa, inglobi anche il mantenimento del benessere organizzativo rappresenta un grande elemento di competitività (Baptiste, 2008). La convinzione alla base di questo aspetto riportata dal presidente, infatti, è che lavorare in un ambiente in cui ci si senta a proprio agio e si possa esprimere i propri talenti e potenzialità, si traduce anche in motivazione al lavoro e qualità. Quest'idea trova conferma anche in letteratura. Infatti, molti studi hanno mostrato i lati positivi di un'organizzazione in salute, tra i principali si possono citare performance migliori, bassi livelli di assenteismo e turnover, sviluppo organizzativo e soddisfazione dei clienti (cfr. Miller 1995, Taris & Schreurs, 2009, in De Carlo et. Al., 2013). Effettivamente, in Kirikù, il *turnover* è quasi nullo, il livello di assenze molto basso e, per lo più, sono legate a malattie. Inoltre, il loro impegno per migliorarsi e mantenere alta la qualità gli ha permesso di ottenere grande riconoscimento nel territorio. Ciò è testimoniato dalla continua crescita di richieste da parte dall'ente pubblico e, nell'ultimo periodo, anche dal privato.

L'unica criticità da un punto di vista strategico potrebbe risiedere nel fatto che per l'area generale, a cui appartengono le funzioni trasversali (approfondite nel paragrafo successivo), non sono previste né le equipe, né le supervisioni. Si tratta dell'area che nell'ultimo anno sta subendo molti cambiamenti e che ha riportato maggiormente sentimenti di frustrazione e malcontento. Prevedere anche per loro questi momenti in cui poter esprimere ciò che si sta vivendo, avendo un confronto con il resto dei/delle colleghi/e, invece, potrebbe aiutarli a superare queste transizioni aumentando il benessere generale.

| <b>STRATEGIA</b>   |  |
|--|--|
| <b>Obiettivo:</b> soddisfare i bisogni della comunità territoriali attraverso servizi di alta qualità, garantendo contemporaneamente benessere organizzativo |  |
| PUNTI DI FORZA   | CRITICITA'   |
| Alta qualità del servizio<br><br>Attenzione al benessere dei dipendenti<br><br>Strumenti adatti per garantire il raggiungimento di entrambi gli obiettivi    | Le equipe e le supervisioni non sono previste per l'area trasversalità |

Tabella II - Strategia

### 3.3.2 *Struttura*

La seconda “S” di McKinsey si riferisce alla struttura, con cui si intende il modo in cui è organizzata un'azienda e le relazioni tra le sue entità (dipartimenti, filiali, ecc. / a piramide, a matrice, ecc.).

Per quanto riguarda gli spazi, Kirikù possiede: tre comunità, di cui una aprirà a breve, gli uffici della sede principale a Montebelluna e, nell'ultimo anno, sono stati acquistati altri due uffici, uno per la trasversalità e uno a Treviso, come punto di riferimento per quell'area. All'interno della sede principale si trova l'ufficio della presidenza e varie stanze utilizzate al bisogno per le attività dei/le responsabili di area, le riunioni, le equipe e le supervisioni.

La struttura, invece, la si può visualizzare graficamente attraverso l'organigramma in figura 4.

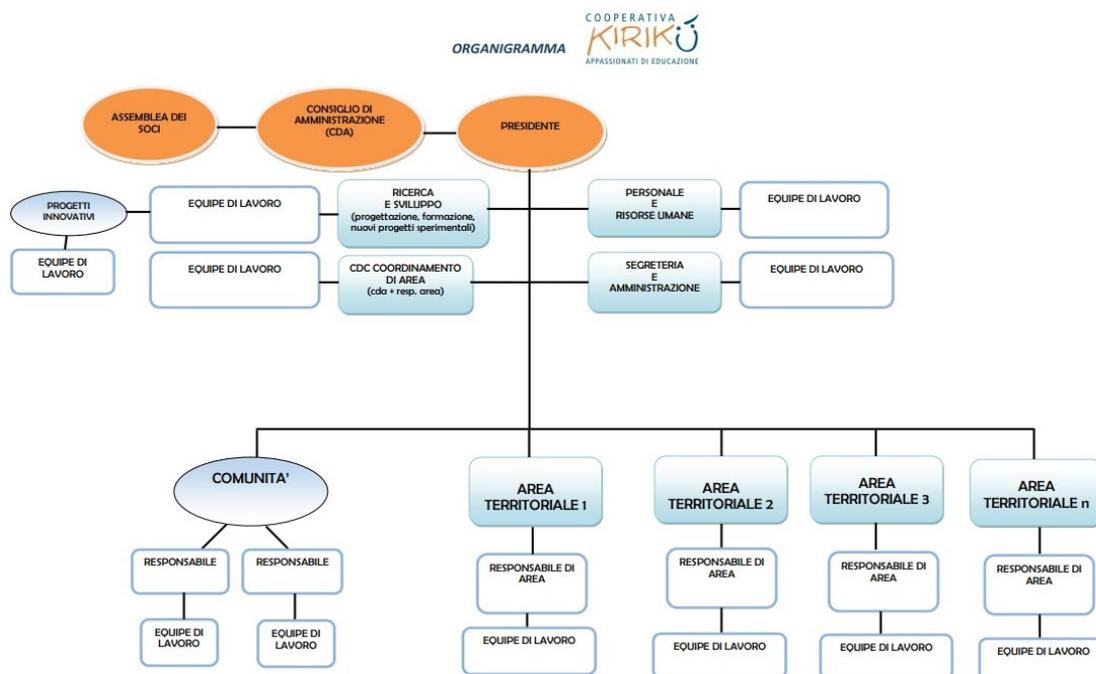


Figura 4 – Organigramma Kirikù

Come si evince dall’immagine, al vertice si trovano i tre organi fondanti, che corrispondono a quelli previsti per legge:

- L’Assemblea dei soci, che si occupa di prendere le decisioni fondamentali per l’andamento della cooperativa e supervisionare il lavoro del Cda. La partecipazione è su base volontaria e, in Kirikù in particolare, viene organizzato, per i/le dipendenti che passano a tempo indeterminato, un percorso in cui si spiega cosa implica diventare soci/e, sia da un punto di vista giuridico, sia da un punto di vista valoriale. Per loro, infatti, questo gesto va oltre il capitale economico, ma significa credere e sostenere la *mission* e la cultura organizzativa di Kirikù.
- Il Cda rappresenta, invece, l’organo amministrativo. In Kirikù è attualmente composto da cinque membri. Essi si riuniscono periodicamente per supervisionare e coordinare l’andamento delle attività. Si può dire che il Cda corrisponde al *top management* di una cooperativa, anche se deve comunque rispondere del suo operato all’assemblea dei soci.
- Il presidente, il quale svolge un ruolo di direzione e di rappresentanza. In Kirikù, egli fa parte del Cda e ricopre anche un ruolo di educatore.

Sotto questi tre organi, si trovano l'area generale (o trasversalità) e le aree territoriali. All'interno della prima vi afferiscono attualmente otto persone, alla pari, suddivise per funzioni: comunicazione, progettazione, amministrazione e gestione delle risorse umane. Per quanto riguarda, invece, le aree territoriali, queste sono cinque: Montebelluna, Valdobbiadene, Treviso, Castelfranco e Asolo. Ognuno di esse al suo interno è composta da:

- Responsabile dell'area, il cui compito principale è quello di garantire che venga rispettata la *mission* della cooperativa, quindi, l'erogazione di un servizio di qualità e il mantenimento di un clima di lavoro sereno.
- Coordinatore/trici, la cui responsabilità è quella di organizzare e garantire il raggiungimento dell'obiettivo del servizio di competenza.
- Operatori/trici, ovvero gli/le educatori/trici che erogano il servizio sul campo.

La struttura di Kirikù si può definire divisionale. Questo tipo di organizzazione del lavoro per aree si coniuga bene con le esigenze della cooperativa. Essendo flessibile, infatti, risulta adatta a contesti dinamici e poco prevedibili. Il rischio, però, è quello di ottenere uno sviluppo diverso tra le unità, con conseguente calo dell'efficienza e sviluppo di ridondanze (Noe, 2010). Effettivamente, in questa strutturazione del lavoro per territori, risiede la causa di una delle prime difficoltà riportata dai/dalle dipendenti, ovvero uno sviluppo di modalità diverse di lavoro, nonché di criteri di valutazione che variano in base all'area. Facendo riferimento ad una delle problematiche sollevate durante gli incontri con il consulente, infatti, i/le responsabili si sono resi conto di seguire dei criteri e delle procedure differenti. Tutto ciò ha generato aspettative non corrisposte, le quali hanno contribuito ad alimentare le conflittualità interpersonali. Questa flessibilità si osserva anche nel fatto che i membri del CdA e il presidente, come i/le Responsabili di area, sono anche educatori/trici e svolgono, quindi, una parte di operatività; o sono presenti anche casi in cui gli/le operatori/trici si occupano di mansioni proprie della trasversalità per dare una mano e viceversa. Qui emerge un'altra criticità, che può essere ricollegata ad alcune delle questioni riportate durante le equipe, prima dell'avvio del percorso con il consulente, ovvero: percezione di un eccesso del carico di lavoro; conflittualità interpersonali, soprattutto tra membri dell'area trasversale e della parte operativa; percezioni discordanti sui ruoli e confusione in termini di responsabilità e autonomie.

In conclusione, analizzando la struttura e come questa si è evoluta negli anni, si può comprendere come si sono generate le problematiche sopra citate. Negli anni, infatti, in seguito ad una rapida crescita della domanda e ad un aumento delle mansioni trasversali, la risposta adottata in Kirikù è stata quella di distribuire i vari compiti afferenti all'area trasversale agli/alle educatori/trici. Questo è stato possibile grazie ad una struttura flessibile, che si è adattata alle esigenze del momento. Quando, però, ci si è resi conto che le attività erano diventate troppo complesse e al di fuori della formazione degli/le educatori/trici, i/le quali mantenevano anche l'operatività, si è cominciato ad assumere personale apposito. Oggi, per ognuna delle funzioni sono presenti due figure di pari livello. In seguito alla ristrutturazione per aree, queste figure, organizzate per funzioni, sono state incluse nell'area generale (trasversalità) e sono stati creati nuovi ruoli, tra cui anche i/le responsabili di area. La posizione delle figure trasversali e di responsabilità, non sono state definite a priori, ma si sono create nel divenire, attraverso l'unificazione di alcune mansioni e in base alla persona designata al loro svolgimento. Questo modo di procedere ha generato ambiguità di ruolo e, come conseguenza, si sono generate aspettative discordanti in merito alle proprie mansioni, responsabilità ed autonomie. Il tutto ha contribuito alla nascita di conflitti e ad una mal organizzazione del carico di lavoro. Questo è in linea con la letteratura, infatti, molte ricerche hanno mostrato come l'ambiguità di ruolo e un carico di lavoro eccessivo possano incidere negativamente sullo stress-lavoro correlato (Psicologia del lavoro).

| <b>STRUTTURA</b>   |  |
|--|--|
| Divisionale per aree territoriali, Decentralizzata, Flessibile |  |
| PUNTI DI FORZA   | CRITICITA'   |
| Adattabilità della struttura alle richieste interne ed esterne | Sviluppo disallineato tra aree<br><br>Ambiguità di ruolo |

Tabella III - Struttura

### 3.3.3 Sistemi

La “S” di sistemi si riferisce alle procedure, alle decisioni e ai sistemi di controllo di un’organizzazione. In questa tesi, si distingue tra le prassi utilizzate per svolgere il proprio lavoro e valutarlo e quelle, invece, per regolare le relazioni, la comunicazione e la presa di decisioni all’interno dell’azienda.

Nel caso di Kirikù, per quanto riguarda le procedure inerenti al proprio lavoro, queste sono chiare e definite per gli/le educatori/trici. Il loro metodo, infatti, viene costantemente monitorato e aggiornato grazie alle equipe e alle supervisioni pedagogiche. Per quanto riguarda, invece, il metodo dell’area trasversale, sorgono alcune criticità. Si tratta di figure che sono state create in situazioni di emergenza, per cui le procedure non sono state definite a priori, ma sono state decise dalle persone che si sono ritrovate a dover ricoprire quel ruolo, senza esplicitarle in seguito. Questo ha generato una difficoltà nel passaggio delle informazioni ai/le neo-assunti/e. Un esempio concreto è il caso dell’amministrazione, per cui è stata assunta una nuova figura. La persona che avrebbe dovuto insegnarle il metodo di lavoro, si è trovata in difficoltà perché non aveva mai riflettuto sulle prassi che utilizzava. A sua volta, la nuova persona ha riportato confusione e difficoltà nel capire come gestire le sue nuove mansioni. Questo potrebbe ricollegarsi al problema di organizzazione del carico di lavoro e di sentimenti disagio riportati.

Anche per le prassi di monitoraggio e valutazione del proprio lavoro si possono riscontrare le stesse peculiarità. Quindi, per quanto riguarda il lavoro degli/le educatori/trici, questo viene monitorato in sede di supervisioni. Al contrario, non sono state definite delle procedure di controllo o dei criteri di valutazione per i nuovi ruoli. Infatti, durante gli incontri con il consulente, spesso è emersa una discrepanza nei termini di valutazione. I/le responsabili di area, per esempio, hanno riportato delle difficoltà nel valutare l’operato della loro equipe, in quanto non avevano dei criteri. Lo stesso vale per le persone dell’area generale, una frase esemplificativa riportata è stata: *“io mi sento fin troppo autonoma/o, non so se sto facendo un buon lavoro o meno”*.

Anche le procedure di comunicazione e di presa di decisione non sono state precisamente definite o esplicitate. Infatti, nell’ultimo periodo, con l’aumento del lavoro e del personale, nell’emergenza della quotidianità si sono create nuove prassi, le quali,

però, non sono state condivise. Ciò ha sicuramente contribuito ad alimentare quelle problematiche descritte precedentemente. Molti/e dipendenti hanno riportato sentimenti di frustrazione di fronte a poca chiarezza, che si respira soprattutto tra l'area generale e quella trasversale. Per comprendere meglio si riporta un caso concreto. Quando un educatore/trice ha bisogno di un ordine, deve mandare la richiesta all'amministrazione. Ma non essendo mai stato definito un canale univoco, capita che alcuni lo mandino sulla mail personale, altri/e sulla mail dell'amministrazione e altri/e ancora tramite messaggio. Questo, spesso, ha generato confusione e, così, è capitato che alcuni ordini venissero dimenticati o persi tra le tante informazioni. Ciò si traduceva poi in malcontenti e conflittualità. Anche per le procedure decisionali si può riportare un caso concreto. Durante le interviste condotte per l'analisi della posizione (che verrà approfondita in seguito) è emerso, da quasi tutti/e gli/le intervistati/e, una difficoltà a comprendere chi decide cosa e a chi far riferimento in caso di nuove proposte.

In conclusione, si può notare come una scarsa definizione o una mancata esplicitazione delle procedure abbia generato confusione e frustrazione, andando a complicare anche i rapporti interpersonali. Infatti, laddove la cooperativa lascia dei vuoti, questi vengono colmati con aspettative costruite individualmente che, se non condivise, contribuiscono al crearsi di conflittualità.

| <b>SISTEMI</b>   |  |
|--|--|
| Procedure di lavoro, di monitoraggio e valutazione, comunicative e decisionali                     |  |
| PUNTI DI FORZA   | CRITICITA'   |
| Procedure di lavoro, di valutazione e monitoraggio chiaramente definite per gli/le educatori/trici | <p>Procedure di lavoro, di valutazione e monitoraggio non definite o esplicitate per i ruoli nuovi</p> <p>Procedure decisionali e comunicative, dopo la ristrutturazione organizzativa, non sono state per condivise</p> |

Tabella IV - Sistemi

### 3.4.4 Competenze

La quarta “S” corrisponde alle *skills*, ovvero alle abilità, alle competenze e alle conoscenze dei membri di un’organizzazione. In particolare, durante una fase di transizione, è importante conoscere quali conoscenze possiedono i/le lavoratori/trici e quali sono, invece, quelle necessarie per implementare il cambiamento. Anche in questo caso si distinguerà tra l’area trasversale e quelle territoriali.

Nel primo caso, i membri di questa equipe possiedono le conoscenze e le competenze necessarie a svolgere le loro mansioni. Per alcune posizioni, però, in seguito alla somministrazione di un questionario per la raccolta del fabbisogno formativo, è stata dichiarata la necessità di approfondire alcune abilità. Per esempio, chi si occupa di fundraising ha espresso la volontà di migliorare la propria scrittura, in modo da rendere la sua comunicazione più accattivante ed efficace.

Facendo riferimento, invece, agli/le educatori/trici, questi possiedono un alto livello di competenza, garantito anche dalle periodiche supervisioni pedagogiche e dalle numerose formazioni sulle tematiche emergenti. Inoltre, in Kirikù si ha l’opportunità di mettere in pratica i propri interessi e abilità. Per esempio, è accaduto che un’educatrice appassionata di teatro ha proposto e organizzato dei servizi educativi in cui sono state utilizzate anche tecniche teatrali. A tal proposito, essendo che in cooperativa si vuole dare spazio ai talenti e alle passioni, in quanto si crede che questo si rifletta poi nella qualità del lavoro, nella soddisfazione lavorativa e nell’innovazione, ciò che è stato proposto di fare in Cda è un bilancio di competenze. L’obiettivo è quello di esplicitare i talenti e crearne una mappa, in modo da essere consapevoli delle capacità presenti in cooperativa. Ciò potrebbe essere utile, per esempio, nel caso in cui si voglia approfondire un determinato argomento o competenza, ricorrendo ad una formazione interna senza chiamare formatori esterni. O ancora, se cominciasse un nuovo servizio in un’area per cui serve un’abilità specifica, sapere che un altro/a educatore/trice la possiede, permetterebbe di inserire una figura interna nel progetto senza doverne assumere di nuove.

Nonostante tali punti di forza, anche in questo elemento si riscontrano delle criticità. In particolare, i/le responsabili di area hanno espresso delle difficoltà nello svolgere il loro ruolo. Essi/e si sono passati/e dal lavorare come educatori/trici ad avere

la responsabilità di un'equipe. Ciò richiede capacità organizzative e gestionali, nonché competenze amministrative e di pianificazione. Nello specifico, sono emerse delle difficoltà nella gestione delle seconde, in quanto sentono di non avere le conoscenze necessarie per portarle a termine. Questa è stata riportata come la causa di alcuni ritardi nella consegna di documenti o nella predisposizione di moduli da consegnare alla trasversalità. Questo elemento ha generato malcontenti e difficoltà relazionali tra le due aree.

In conclusione, in Kirikù il livello di competenza è molto, mantenuto alto grazie ad una forte circolazione interna di conoscenze e ad un alto investimento nella formazione. Questo rappresenta sicuramente un punto di forza. L'unica criticità rilevata è la mancanza di alcune competenze amministrative e gestionali per i/le responsabili di area, riferita come causa di ritardi nella consegna e nella predisposizione di documenti burocratici e di budget che servono alle figure trasversali. Alcune delle conflittualità riportate dai/dalle dipendenti possono essere ricollegate a questa mancanza di competenze.

| <b>COMPETENZE</b>                         |  |
|---|--|
| Abilità, Conoscenze, Capacità             |  |
| PUNTI DI FORZA                            | CRITICITA'   |
| Alto livello di competenza                | Mancanza di competenze amministrative e gestionali per i/le responsabili di area |
| Aggiornamento periodico                   |  |
| Capitalizzazione delle conoscenze interne |  |

Tabella V - Competenze

#### 3.4.5 Gestione risorse umane

La "S" di *Staff* è il quinto elemento del modello e fa riferimento alle risorse umane e alla loro gestione. In particolare, comprende la forza lavoro, i processi di reclutamento

e selezione, la formazione, i sistemi premianti e motivazionali, nonché l'analisi di richieste e bisogni e quali posizioni e specializzazioni sono presenti nell'organizzazione.

Per quanto riguarda la forza lavoro, da tre anni il personale è in continuo aumento. In particolare, quest'anno ci sono state 12 nuove assunzioni, di cui solo una di esse non è stata riconfermata. Attualmente, sono ancora alla ricerca di nuove figure da inserire e questo riguarda sia gli educatori/trici, sia le posizioni dell'area trasversale. Le difficoltà, ad oggi, corrispondono alla necessità di implementare l'area gestionale e alla mancanza di un piano di assunzione previsionale. Per quanto riguarda l'area gestionale, quasi tutte le funzioni hanno riportato la necessità di una nuova figura a causa del lavoro sempre crescente. Per le assunzioni, invece, la peculiarità di Kirikù è che ci sono delle oscillazioni durante l'anno, in cui sistematicamente il lavoro aumenta o diminuisce. Ciononostante, non è mai stato creato un piano previsionale di assunzioni e questo ha fatto sì che si trovassero spesso a dover inserire nuove persone in poco tempo. La conseguenza principale è stata che i/le neo-assunti/e iniziassero a lavorare senza socializzazione. Questa è una delle cause per cui queste nuove figure hanno riportato dei sentimenti di disorientamento e difficoltà d'inserimento.

Il processo di selezione inizia con una richiesta da parte dei/le responsabili di area, della quale viene valutata poi l'effettiva necessità. Prima di attivare una ricerca, infatti, si cerca di capire se ci sono dipendenti che hanno bisogno di aumentare le ore o sono interessati alla mansione richiesta (*job rotation*). In caso contrario, la comunicazione scrive l'annuncio di reclutamento, che viene poi pubblicato su Instagram, Facebook e Indeed. Oltre ai social media, si ricorre anche a candidature spontanee tramite sito web e canali universitari. Successivamente, dopo lo screening dei cv, viene proposto un colloquio di conoscenza, dove si condivide la storia e il lavoro della cooperativa e si approfondiscono le esperienze e le competenze del candidato. Se l'interesse è reciproco, viene svolto un secondo colloquio, in cui partecipa anche il/la responsabile dell'area d'inserimento della potenziale nuova figura. In questo momento si approfondiscono le mansioni che si andranno a svolgere e, in relazione a ciò, si approfondiscono le competenze del soggetto. Successivamente, si svolge una valutazione dei candidati e, poi, è prevista la restituzione dei feedback. Per quelli/e selezionati/e si crea una proposta contrattuale e, se accettata, si procede con il colloquio di assunzione, con l'inserimento nell'area e con il successivo monitoraggio. In alcune fasi di questo processo si possono

indenticare delle criticità. Anzitutto, i canali di reclutamento non sono efficaci. Durante l'anno, infatti, ci si è trovati spesso in difficoltà, quando, di fronte alla mancanza di personale, le candidature che arrivavano erano poche e non in linea con ciò che si cercava. Inoltre, quando si è deciso di attivare Indeed come piattaforma di ricerca, nonostante il numero di cv in entrata fosse aumentato, quelli in linea con la ricerca erano circa il 30/40%. A tal proposito, per comprendere la causa del problema, si è deciso di analizzare l'annuncio, che era stato scritto e pubblicato dalla comunicazione ed è risultato troppo generico. Per aumentare il livello di qualifica dei candidati, nonché ottenere un'autoselezione efficace, l'annuncio dovrebbe contenere tutte le informazioni specifiche necessarie (Noe et. Al., 2015). La scarsa definizione dei ruoli rende difficile comprendere quali sono i requisiti necessari per una mansione e, di conseguenza, stilare un annuncio completo. Questa ambiguità, inoltre, genera delle criticità anche nelle fasi di screening e di valutazione. Come si evince anche dalla letteratura, infatti, questa condizione può diminuire l'efficacia della selezione (Noe et. Al., 2015). Ciò vale soprattutto per le posizioni più recenti, ovvero i/le responsabili di area e la trasversalità. Infatti, senza una chiara definizione delle mansioni diventa difficile esplicitare i requisiti minimi e definire di conseguenza dei criteri di valutazione, che servirebbero, poi, per il monitoraggio dell'inserimento lavorativo. Un esempio concreto, emerso durante le discussioni con il consulente, riguarda la valutazione del lavoro dei/le neo-assunti/e da parte dei/le loro responsabili. Durante le riflessioni di gruppo si è notato che i modi e i criteri di valutazione differivano in base all'area di appartenenza. Infine, un altro aspetto critico si riconduce alle procedure. L'inserimento del/la neo-assunto/a non è mai stato strutturato e, se in passato non c'era la necessità, ora che i/le dipendenti sono in continua crescita e il territorio d'azione è sempre più ampio, questo bisogno sta cominciando ad emergere. Molti di loro hanno riportato difficoltà in quanto si sono trovati catapultati nel lavoro da un giorno all'altro, senza il tempo adeguato all'inserimento. Questo ha generato in loro un senso di inadeguatezza e stress. Dall'altra parte, come descritto anche nel paragrafo sui sistemi, anche per i/le dipendenti è stato difficile trasmettere tutte le informazioni riguardanti le abitudini, in quanto alcune di esse non mai state rese esplicite. Infine, il fatto che non sia stata curata la socializzazione di queste nuove figure rappresenta un rischio per il senso di appartenenza all'organizzazione, aspetto, invece, fondamentale per Kirikù. Spesso è capitato, per esempio, che arrivassero richieste all'area trasversale da

parte di persone di cui non si sapeva nemmeno che avessero cominciato a lavorare là o in quale area fossero inseriti. Il rischio, infatti, è quello di diminuire il senso di identificazione con l'organizzazione. Il tutto potrebbe tradursi, poi, in una diminuzione del *commitment* affettivo, della motivazione e della soddisfazione lavorativa (Maeran & Boccato, 2009); oltre ad avere conseguenze negative a livello lavorativo, per esempio provocando dei rallentamenti nella gestione delle mansioni e generando conflittualità.

A livello di formazione del personale non sono emerse criticità, anzi questo rappresenta per Kirikù un punto di forza. L'apprendimento continuo è uno dei valori fondanti della cooperativa. Fin dai primi anni si è investito sulla formazione e tuttora, attraverso supervisioni e aggiornamenti, i/le dipendenti hanno modo di mettersi in discussione e migliorarsi. Inoltre, essi/e hanno l'opportunità di comunicare eventuali bisogni o idee. Per esempio, di recente un educatore ha proposto una serata a tema Hikikomori, tematica sempre più attuale, soprattutto nel loro lavoro. Infine, il CdA ha proposto anche di organizzare delle formazioni interne tra dipendenti di Kirikù, in questo modo si possono capitalizzare le conoscenze e guadagnare in termini di qualità e competitività. Inoltre, come esplicitato nel paragrafo precedente, in cooperativa si sta avviando un sistema di formazione interna, capitalizzando le conoscenze possedute.

Riguardo i sistemi premianti, non sono presenti delle procedure o dei criteri fissi. Ciononostante, la maggior parte dei/le dipendenti riporta di sentirsi molto attaccato al proprio lavoro e fortemente motivato, in quanto in Kirikù il loro ruolo professionale viene riconosciuto. Inoltre, anche il fatto di aver luoghi e momenti in cui poter esprimere idee e opinioni, li fa sentire coinvolti. Comunque, non mancano le opportunità di carriera, sia in termini di ascesa, ovvero guadagnando responsabilità e coordinamenti, sia in termini di creazione nuove progettualità. Quindi, anche se non è stato definito un sistema motivazionale, il clima di apertura e di ascolto, la possibilità di mettere in gioco le proprie competenze e il coinvolgimento nella vita della cooperativa, fino ad ora, sono sufficienti per stimolare la motivazione intrinseca. Ciò rappresenta un enorme punto di forza, su cui si può contare anche nei processi di cambiamento.

Infine, a livello di ricompensa, si segue il CCNL delle cooperative sociali; quindi, la paga è definita in base al livello. In ogni caso, negli ultimi anni in CdA si è deciso di riconoscere i rimborsi km, cosa che non è presente nelle altre cooperative del territorio e

ne rappresenta un punto di forza. Inoltre, da qualche mese si sta diffondendo l'idea di predisporre un *welfare* di cooperativa. In Kirikù, anche se i salari sono quelli minimi, si ha sempre a mente il benessere del dipendente, di conseguenza ci si interroga periodicamente su come riconoscere il valore del loro lavoro.

Riassumendo, per quanto concerne la gestione delle risorse umane, i punti di forza di Kirikù sono rappresentati dalla formazione continua, dal clima aperto, che incide positivamente sul *commitment* e sulla motivazione intrinseca e dai benefit economici, che non si trovano nelle altre realtà del territorio e che aumentano la competitività oltre che la soddisfazione. Le criticità, invece, risiedono a livello di gestione del fabbisogno di personale e del processo di selezione. Nel primo caso, la mancanza di un piano previsionale per l'assunzione costringe ad assumere in condizioni di emergenza e, spesso, porta i/le dipendenti a dover gestire un sovraccarico lavorativo, nel momento in cui si fatica a trovare operatori. Il problema a livello di selezione, invece, può essere letto alla luce dell'ambiguità di ruolo e della mancanza di procedure. Questo spiega alcune delle criticità riportate dai/le lavoratori/trici, ovvero le aspettative non condivise e la conflittualità che viene a generarsi, nonché il sentimento di disorientamento comunicato dai/le nuovi/e arrivati/e. Infine, tutto ciò mette a rischio il *commitment* affettivo, aspetto invece fondamentale per la cooperativa.

| <b>STAFF</b>   |  |
|--|--|
| Gestione Risorse Umane: Fabbisogno risorse umane, Selezione e Formazione del personale, Sistema premiante e motivazione, Sistema retributivo |  |
| PUNTI DI FORZA   | CRITICITA'   |
| Alto investimento nella formazione e formazione interna  | Assenza di un piano previsionale per le assunzioni |
| Possibilità di carriera verticale ed orizzontale   | Reclutamento inefficace                            |
| Rimborsi km, bonus, welfare aziendale  | Mancanza criteri valutazione                       |
|  | Mancanza processo di socializzazione               |

Tabella VI - Staff

### 3.3.6 Stile

La sesta “S”, ovvero lo stile di un’azienda, corrisponde alla tipologia di leadership attuata dal *top management*, inclusi i rapporti con le risorse umane, la comunicazione e quegli aspetti simbolici che influenzano le relazioni (es. sicurezza, il clima...).

In Kirikù il *top management* si può identificare nel CdA e nel presidente che, in seguito ad un confronto con i/le responsabili di area, prendono le decisioni. Generalmente, si riuniscono una volta al mese per discutere dell’andamento della cooperativa. I membri del comitato, il presidente e i/le responsabili, però, sono anche operatori/trici. Quindi, oltre alle loro responsabilità gestionali, devono far fronte anche a quelle derivanti dai loro interventi educativi. Di conseguenza, soprattutto nei periodi di transizione, è accaduto che le decisioni tardassero ad arrivare, in quanto chi ne aveva la responsabilità, era concentrato primariamente sull’operatività. Per questo motivo la responsabilità viene spesso delegata e viene lasciata molta autonomia. Questo stile di leadership può essere definito come permissivo (*laissez-faire*). In letteratura, questo stile assume varie forme. Alcuni autori lo definiscono come un non prendere decisioni, una assenza da parte del *management* (Skogstad et al., 2007) o come un leader che non coinvolge i/le suoi/e dipendenti (Yang, 2015). Ciò che fa la differenza, comunque, è la percezione da parte dei/le dipendenti; quindi, lo stile *laissez-faire* si può identificare nella percezione di aspettative di supporto e di guida non rispettate (Robinson et. Al., 2013). Quest’ultimo scenario corrisponde a ciò che hanno riportato alcuni/e dipendenti di Kirikù, ovvero la percezione di mancanza di un’autorità e di una linea guida. Fino a poco tempo fa, in un periodo di stabilità, questo non rappresentava un problema, anzi, questo stile ha contribuito al successo della cooperativa. Come argomentato nel primo capitolo, in effetti, il lasciare spazio ai/le propri/e collaboratori/trici può tradursi anche in percezione di rispetto delle proprie capacità, di valorizzazione e di sentimenti di appartenenza. Nelle fasi di transizione, come quella che sta attraversando Kirikù, però, questa leadership può rivelarsi controproducente, soprattutto se combinata all’ambiguità di ruolo (Lundmark et al., 2022). In effetti, alcuni/e dei/le dipendenti hanno affermato di percepire l’esigenza di una decisione presa dall’alto, di un’autorità che funga da guida e di punto di riferimento nel processo.

Se la leadership in generale può definirsi come *laissez-faire*, il leader in Kirikù, ovvero il presidente, si può descrivere come un leader strategico. Quest'ultimo, infatti, rappresenta una figura capace di influenzare la capacità di apprendimento, di cambiamento e utilizza nella sua azione la cosiddetta "saggezza manageriale". Inoltre, contribuisce all'aumento dell'innovazione e alla definizione della *mission* (Phipps et. Al., 2010). Il presidente attualmente in carica è uno dei soci fondatori, nonché ricopre questa sua carica fin dalla fondazione della cooperativa. Molti dei/le dipendenti in Kirikù affermano che faticerebbero a vedere un'altra persona a ricoprire quel ruolo. Tra le informazioni raccolte emerge come in molti/e lo percepiscano come una fonte d'ispirazione e lo descrivono come una persona carismatica, innovativa e sempre alla ricerca di nuove opportunità. Lui stesso, inoltre, in un'intervista ha raccontato che tra i valori principali che da sempre hanno guidato la sua azione vi sono: l'apprendimento, la spinta all'innovazione e il benessere dei propri dipendenti. Quindi lo si può descrivere come un leader strategico, che grazie alla sua esperienza e conoscenza riesce a leggere il contesto e a catalizzare di cambiamenti. Certamente un punto di forza di Kirikù. In effetti, come sostenuto anche dalla teoria dell'identità sociale, quando un leader corrisponde alla persona più prototipica, gioca un ruolo chiave nei processi di transizione. Egli diventa una guida e, proponendo una visione dell'identità che passi da "chi siamo" a "chi stiamo diventando, può facilitare l'adattamento al cambiamento. (Mühlemann et al. 2022).

L'unione di questi due stili di leadership ha generato due tipologie di climi in Kirikù. Il primo è un clima di supporto, il quale identifica un ambiente caratterizzato da un'alta flessibilità verso l'interno, una comunicazione *bottom-up* e dei manager capaci di ascoltare. Le decisioni vengono prese mediante contatti informali. In questi casi, però, il pericolo deriva proprio da una mancanza di struttura e il rischio è di assumere maggiormente il carattere di un'associazione, piuttosto che di un'organizzazione. Inoltre, in Kirikù si può rilevare anche un clima di innovazione. Quest'ultimo si caratterizza per decentralizzazione nel modo di lavorare e dall'assunzione che tutti i membri si impegneranno. Lasciando spazio e autonomia, infatti, si dà spazio alle persone per mettersi in gioco e sviluppare idee innovative. La struttura è a rete e il focus della leadership è rivolto sia all'esterno, ovvero al compito, sia all'interno, ovvero alla relazione. Il rischio, in questi casi, è che l'eccessiva autonomia e decentralizzazione degeneri nel caos (Maeran & Boccato, 2009). Attualmente, nella situazione di

trasformazione che la cooperativa sta attraversando, entrambi i rischi si stanno manifestando. Alcuni/e, in effetti, hanno riportato la percezione di sentirsi più come una “*grande famiglia*”, piuttosto che un’organizzazione; inoltre, l’ambiguità e la mancanza di procedure generano confusione. Entrambi questi aspetti diventano delle criticità alla luce del momento che stanno vivendo.

In conclusione, si può affermare che in Kirikù lo stile direzionale si caratterizza per lasciare autonomia e libertà d’azione. Da una parte, questo aspetto rappresenta uno dei punti di forza della cooperativa, in quanto ha permesso l’instaurarsi di un clima aperto all’ascolto, in cui i dipendenti si sentono valorizzati e liberi di esprimere il proprio potenziale. Ciò, unito ad un leader strategico, si è tradotto in innovazione, motivazione e qualità. Allo stesso tempo, però, nel momento in cui ci si trova a vivere dei momenti di cambiamento, se combinati all’ambiguità di ruolo e alla mancanza di procedure, questa eccessiva autonomia può diventare una criticità (Phipps et. Al., 2005) come sta accadendo in Kirikù. Tutto ciò ha contribuito in maniera indiretta al generarsi di conflittualità interpersonali.

| <b>STILE</b>  |   |
|---|---|
| Leadership: permissivo, decentralizzato, innovazione<br>Leader: strategico, trasformatore<br>Clima di lavoro: di supporto e di innovazione                                  |   |
| PUNTI DI FORZA  | CRITICITA'  |
| Leadership: decentralizzata, orientata alla relazione e all’innovazione<br><br>Leader: esempio, fonte d’ispirazione, carismatico<br><br>Clima: di supporto e di innovazione | Leadership: permissiva/ <i>laissez-faire</i><br><br>Clima: disorientamento, caos, conflittualità interpersonali |

Tabella VII - Stile

### 3.3.7 Valori condivisi

L'ultima "S" si riferisce ai valori condivisi, i quali corrispondono al nucleo centrale del modello. Essi comprendono le norme, gli standard e gli atteggiamenti su cui si basa la vita in azienda, le relazioni interne e quelle esterne. Questo elemento è situato al centro proprio per sottolineare la sua importanza e il legame con tutte le altre componenti. I valori sono uno degli elementi caratterizzanti la cultura di un'organizzazione e, conoscerla, significa comprendere la *mission* e gli obiettivi, le strategie e i mezzi per realizzarli, i criteri usati per valutare la performance e come viene percepito l'ambiente (Maeran & Boccato, 2016). Secondo la definizione di Schein (1985) quest'ultima si compone di tre elementi: gli artefatti, i valori e gli assunti di base. I primi corrispondono agli elementi visibili di una cultura, per esempio la tecnologia, i *pattern* comportamentali, gli strumenti. I valori, invece, rappresentano i riferimenti normativi e morali che regolano la vita di un gruppo, definendo ciò che è sbagliato e ciò che è giusto. Infine, gli assunti di base sono quegli aspetti impliciti, dati per scontati, che influenzano realmente il comportamento dei membri. Per analizzare quest'ultimo elemento del modello, si è deciso di seguire questa definizione di cultura, in modo da cogliere tutti quegli elementi che regolano la vita in Kirikù. Inoltre, questo costrutto, proprio perché influenza tutti gli altri elementi, rappresenta uno dei fattori fondamentali per il successo dei processi di cambiamento, nonché per la comprensione e la gestione di eventuali resistenze.

Dall'intervista di gruppo con i fondatori della cooperativa è emerso che i valori alla base di Kirikù sono i seguenti:

- Centralità della persona, sia nei servizi erogati, sia verso i/le propri/e dipendenti
- Valorizzazione del ruolo dell'educatore/trice professionale
- Lavoro di rete
- Formazione continua
- Evoluzione, Innovazione

Questi valori hanno guidato la cooperativa fino ad oggi e gli hanno permesso di diventare una delle cooperative più accreditate nel territorio. Da un punto di vista concreto, i valori dovrebbero trovare espressione negli artefatti. Ciò lo si può osservare

anche Kirikù. Per quanto riguarda la professionalità della figura dell'educatore, per esempio, questo valore è rappresentato dalle supervisioni pedagogiche, condotte da un esperto dell'università di Padova. Queste, assieme alle formazioni organizzate ogni anno, permettono di mantenere alto il livello di professionalità, ma anche di mettersi in discussione e di innovarsi, a dimostrazione anche dei valori dell'innovazione e della formazione continua dichiarati dai/le soci/e. Tutto ciò è favorito anche dalla presenza di spazi in cui riunirsi e dalle equipe di area settimanali, in cui, oltre a discutere dell'andamento dei servizi, è possibile proporre nuove idee e progetti. Inoltre, a testimoniare l'importanza attribuita al lavoro di rete, Kirikù opera in sinergia con molte realtà del territorio, partendo da altre cooperative fino all'ente pubblico e ai comuni. Il tutto, comunque, ruota attorno alla centralità della persona. Infatti, gli/le educatori/trici sono molto presenti e attivi/e sul territorio, partecipano e organizzano eventi, in modo da cogliere i reali bisogni emergenti della comunità e poter elaborare risposte capaci di soddisfarli. Come già scritto, per assicurare un'alta qualità vengono organizzate supervisioni e formazioni periodiche. Parallelamente, consapevoli che un/a lavoratore/trice rende meglio nel momento in cui opera in un ambiente stimolante e sereno, nel quale può mettere in pratica le sue competenze, vengono garantite supervisioni psicologiche mensili e creati degli spazi e dei momenti di ascolto. Infine, per quanto concerne gli assunti di base della loro cultura si può presumere che siano congruenti ai valori e agli artefatti, in quanto tra ciò che viene dichiarato e ciò che viene agito, non ci sono incongruenze. In ogni caso, per confermare tale deduzione, sarebbe interessante fare un'analisi più approfondita che permetta di far emergere gli assunti impliciti.

La cultura di Kirikù è certamente il suo punto di forza maggiore. Grazie ai loro valori e alla loro azione nel territorio sono riusciti a rispondere in maniera efficace ai bisogni della comunità e, di conseguenza, ad accreditarsi nel territorio. Dall'altra parte, però, da questi principi sorgono anche alcune delle problematicità vissute oggi dai/le dipendenti. Per esempio, mettere al centro la persona ha portato a sviluppare la cultura "del sacrificio". Se agli inizi questo aspetto è ciò che gli ha permesso di sopravvivere, superare gli ostacoli e svilupparsi, ad oggi sta portando delle difficoltà nella gestione dell'equilibrio vita-lavoro. Molti/e dei/le lavoratori/trici hanno riportato, infatti, di sentirsi sopraffatti dal lavoro e frustrati perché non riescono a conciliare impegni lavorativi con quelli privati. La disponibilità e la flessibilità, portate all'estremo, sono diventate per

alcuni/e causa di malesseri e di disagi. Inoltre, questo aspetto è anche motivo di malcontento tra i/le cosiddetti/e “veterani/e” (coloro che lavorano da più di tre anni) e i/le “nuovi/e” (quelli/e assunti/e dopo la pandemia da Covid-19). Questi ultimi, infatti, hanno portato un nuovo valore in Kirikù, ovvero quello del *work-life balance*. Ciò si manifesta, per esempio, nel momento in cui i/le neo-assunti/e spengono il telefono di lavoro appena terminato il loro turno, oppure rifiutano richieste di lavoro fuori orario. Le persone che sono lì da più anni, invece, sono abituate a rispondere ad ogni evenienza, per questo il telefono lo tengono sempre acceso e alcuni/e hanno affermato di aver messo in pausa le loro attività personali per raggiungere un/a ragazzo/a e aiutarlo/a. Tali discrepanze, derivanti da valori differenti, sono causa di malcontenti, soprattutto da parte dei “veterani”, i/le quali faticano ad accettare queste diversità. Questa eccessiva disponibilità che alcuni/e membri della cooperativa si aspettano, inoltre, è motivo di scontro anche tra le aree territoriali e quelle della trasversalità. Inoltre, anche la difficoltà riportata da alcuni/e responsabili di area durante il percorso con il consulente, di “dire di no” alla committenza o di negoziare le proprie condizioni, fonda le sue radici sull’aspetto valoriale. Molti/e hanno affermato di non riuscire a rifiutare delle richieste da parte dell’ente pubblico o delle famiglie, anche se questo implica accettare una paga inferiore o se non c’è personale a sufficienza per poterlo garantire. Tutto ciò si lega sempre alla cultura del sacrificio e al mettere al centro il/la minore. Le conseguenze, però, sono una svalorizzazione del proprio ruolo e un sovraccarico di lavoro.

In conclusione, la cultura organizzativa di Kirikù può essere vista come due facce della stessa medaglia. Da una parte, rappresenta il loro punto di forza, ciò che gli ha permesso di crescere e che tuttora contribuisce al loro miglioramento, grazie alla formazione continua, al loro mettere al centro le famiglie e il territorio e al loro costante interrogarsi su come innovarsi, che si traduce in lavoro di qualità. Contemporaneamente, però, i valori e i bisogni dei/le singoli/e si stanno trasformando e questo si scontra con le vecchie abitudini. Ciò ha generato aspettative non corrisposte, che si sono tradotte in malcontenti e conflittualità. A tal proposito diventa necessaria un’analisi culturale e una successiva integrazione tra la tradizione e la novità.

| <b>VALORI CONDIVISI</b>   |   |
|---|---|
| Cultura Organizzativa: artefatti, valori, assunti   |   |
| PUNTI DI FORZA  | CRITICITA'  |
| <p>Lavoro di qualità, riconoscimento territoriale</p> <p>Valori dichiarati e fondanti la cooperativa sono allineati con gli artefatti</p> | <p>Scontro generazionale, tra “veterani/e” e “nuovi/e” sui valori e il significato attribuito al lavoro</p> |

Tabella VIII – Valori Condivisi

### 3.3.8 Risultati Dell'analisi

Dall'analisi si può notare come tutti gli elementi siano in relazione fra loro e coerenti con i valori condivisi. A partire da questi, infatti, si definiscono anche gli altri elementi del modello. I punti di forza emersi sono gli stessi che in passato hanno contribuito alla cooperativa di superare le sfide incontrate negli anni. La coerenza tra valori dichiarati e gli artefatti a disposizione, ha permesso il raggiungimento dell'obiettivo dichiarato e la realizzazione delle strategie. La duplice attenzione alla qualità dell'offerta e al benessere dei/le lavoratori/trici, uniti ad una leadership decentralizzata e orientata alla relazione hanno contribuito allo sviluppo di un clima lavorativo di supporto e di innovazione, dove i/le dipendenti possono introdurre le loro idee e competenze. Tutto ciò, combinato alla flessibilità, che ha consentito l'adattarsi ai cambiamenti esterni, ha permesso a Kirikù di superare gli ostacoli e diventare una delle cooperative più accreditate del territorio. Allo stesso tempo, però, dall'analisi si coglie come alcuni di questi elementi, considerati nel contesto di cambiamento, rappresentano delle criticità, che a loro volta possono essere ricollegate alle problematiche riportate dai/le dipendenti, esposte inizialmente. Ciò può essere compreso facendo riferimento alla storia e ai valori della cooperativa. La flessibilità strutturale, se da una parte ha permesso un adattamento rapido alle richieste esterne, dall'altra, è causa dell'ambiguità di ruolo e della scarsa definizione di procedure. Questo è l'esito, quindi, di una crescita veloce, che ha richiesto un'alta adattabilità e numerose trasformazioni strutturali in poco tempo. La leadership più permissiva ha

permesso l'elasticità necessaria per far fronte ai cambiamenti esterni e, inoltre, è rappresentativa dell'importanza attribuita al valore professionale degli/delle educatori/trici, ai/alle quali viene data fiducia e spazio per applicare le proprie competenze e conoscenze. Relativamente ai sentimenti di frustrazione e disagio lavorativo, derivanti da un carico di lavoro eccessivo, alle aspettative non corrisposte e alla difficoltà di gestione del *work-life balance*, questi possono essere compresi facendo riferimenti alla cultura della cooperativa. Il valore fondativo di mettere al centro le famiglie e i minori ha portato, in alcuni casi, gli/le educatori/trici ad essere eccessivamente disponibili. In effetti, questo contrasta con il mantenimento dell'equilibrio vita-lavoro che, invece, sta diventando molto importante per altri/e dipendenti, in particolare per quelli/e della nuova generazione. Infine, dall'analisi si può notare come effettivamente questi elementi siano tutti in interazione fra loro. La mancanza di una definizione dei ruoli e delle procedure, unita allo stile di leadership più permissivo, per esempio, ha portato a sviluppare un processo di selezione poco efficace o, anche, ha avuto delle ripercussioni sulla socializzazione organizzativa dei/delle nuovi/e dipendenti. Quindi, alla luce di questa analisi, si può evincere come queste criticità siano alla base delle problematiche riportate dai/dalle dipendenti della cooperativa. La percezione di un carico di lavoro eccessivo e la difficoltà nella gestione del *work-life balance* sono legati alla disorganizzazione conseguente alla combinazione di ambiguità di ruoli, procedure non esplicitate e una leadership *laissez-faire*. Questa confusione costituisce terreno fertile per il crearsi di aspettative discordanti, le quali a loro volta complicano le relazioni interpersonale e generano i sentimenti di disorientamento e malessere. A tutto ciò contribuisce anche "la cultura del sacrificio" interiorizzata da alcuni/e dei membri più "anziani/e" di Kirikù, che contrasta con la visioni del lavoro e i valori ad esso attribuiti dai/dalle "nuovi/e dipendenti".

In conclusione, le criticità emerse sono caratteristiche della cooperativa che fino a questo momento gli hanno permesso di evolvere, ma su cui ora è richiesto un cambiamento, in quanto causa di malesseri e frustrazioni. Gli interventi necessari hanno sia un carattere strategico-gestionale, sia culturale. A seguire verranno presentate le strategie proposte dal consulente, in risposta ad alcune di queste problematiche, verrà analizzata la loro efficacia, le resistenze incontrate e si proporranno delle strategie per la loro gestione.

## CAPITOLO 4 - STRATEGIE E RISULTATI

Nel presente capitolo verranno descritte le soluzioni strategico-gestionali adottate dalla cooperativa, elaborate assieme al consulente. Successivamente, saranno esposti i risultati raggiunti finora. Infine, laddove sono state riscontrate delle resistenze, queste sono state analizzate secondo una prospettiva psicologico-organizzativa e sono state proposte strategie per la loro gestione.

### 4.1 Percorso con il consulente del lavoro

Come precedentemente scritto nel capitolo 3, in seguito alle problematiche emerse dalle equipe condotte durante il 2022, Kirikù ha ritenuto opportuno farsi affiancare da un consulente di Irecoop (Istituto Regionale Educazione delle Cooperative), a cui già in passato si era affidata per apportare alcuni cambiamenti, come la riorganizzazione in aree territoriali o la strutturazione della funzione amministrativa. Quindi, anche per la situazione attuale, si è deciso di chiedere un supporto. Dopo la condivisione con il consulente delle criticità rilevate, gli obiettivi delineati sono stati due:

- il ri-assetto dell'area trasversale, con particolare attenzione all'ufficio risorse umane e amministrativo
- la definizione dei ruoli nuovi e delle procedure

Successivamente, assieme al CdA, sono stati definiti i seguenti risultati attesi:

- raggiungimento di una consapevolezza in merito a quali mansioni sono di propria competenza, quali sono le proprie responsabilità e quanta autonomia spetta ad ogni ruolo
- definizione delle procedure decisionali e di passaggio di informazioni
- ottimizzazione del tempo e diminuzione delle ore
- miglioramento del clima di lavoro, con focus sulle relazioni, sul lavoro di squadra e sul benessere dei/delle lavoratori/trici
- sviluppare capacità di autovalutazione

In questa prima fase sono stati designati anche i partecipanti al percorso, ovvero i membri del CdA, il presidente, i/le responsabili di area e l'area trasversale. I primi due,

sono stati scelti in quanto organi strategici per la gestione della cooperativa. Gli altri, invece, si è deciso di farli partecipare perché ricoprono ruoli nuovi in cooperativa, per cui ancora manca una definizione delle mansioni e delle procedure e perché anch'essi occupano una posizione strategica di mediazione tra il management e il resto degli/le educatori/trici.

Il consulente che ha seguito Kirikù ha una formazione in scienze politiche e in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Per circa 15 anni ha lavorato come formatore e manager HSQE. Dal 2018 lavora in collaborazione con Irecoop, come consulente in ambito di qualità, sicurezza, ambiente, responsabilità sociale d'impresa e modelli organizzativi. La sua esperienza pluriennale nel mondo della consulenza e delle cooperative sociali, gli ha permesso di sviluppare un'ampia conoscenza del loro funzionamento e delle loro peculiarità. Nonostante la sua formazione prettamente organizzativa, l'approccio che ha adottato, per alcuni aspetti, risulta simile a quello della ricerca-azione. Quest'ultimo è un metodo proposto per la prima volta da Lewin per la promozione e la gestione del cambiamento. Si tratta di un processo a step circolare e reiterativo, che prevede fasi di raccolta dei dati, pianificazione e azione, che coinvolgono il contesto in cui ci si trova ad agire, compresi il gruppo e il top management. Il gruppo rappresenta la dimensione principale per comprendere la condotta individuale e corrisponde alla principale leva di cambiamento. Per questo, si suggerisce di ricorrere ad un approccio collaborativo e partecipativo (Lewin, 1946). Questa metodologia è adatta per la gestione dei cambiamenti, in particolare in quei contesti in cui i soggetti riconoscono di essere bloccati in questioni irrisolte, per cui le strategie attuali risultano insoddisfacenti (Colucci et al, 2008). Questo è proprio il punto di partenza di Kirikù. Tra gli aspetti tipici di questo approccio, sono stati riscontrati i seguenti elementi:

- L'incontro tra consulente e committenza. Si tratta di una fase delicata, in cui il ricercatore non impone una propria idea, ma si cala nel contesto e assieme alla committenza decide i primi passi da intraprendere. In una prima fase, infatti, il consulente si è interfacciato con il presidente e il cda per definire la domanda, gli obiettivi e quali soggetti coinvolgere.
- La circolarità del processo. Il percorso è stato strutturato in riunioni periodiche, in cui si discuteva delle criticità emerse, si cercava di comprenderle attraverso un lavoro di riflessione critica condotto dal consulente, si pensava assieme a delle

soluzioni e si provava ad implementarle. La volta successiva si discuteva di cosa avesse funzionato, delle difficoltà incontrate e, alla luce di ciò, si rielaboravano strategie e soluzioni.

- Il ruolo del consulente. Il suo ruolo è stato duplice, da una parte con le sue conoscenze e competenze rappresentava l'esperto, dall'altra, però, si è sempre posto come guida. Ha adottato uno stile di ascolto attivo, lasciando spazio ad ognuno di esprimersi, ma rimanendo comunque presente qualora servisse mediare delle discussioni o riportarle sul focus della riunione.
- L'importanza attribuita del contesto. Il consulente nell'elaborazione delle proposte ha sempre tenuto a mente le peculiarità delle cooperative sociali, non proponendo soluzioni top-down, ma elaborandole assieme alle persone coinvolte. Le cooperative sociali presentano effettivamente delle caratteristiche specifiche e, a sua volta, Kirikù è una realtà molto differente dalle altre del territorio.
- L'approccio partecipativo e il coinvolgimento dei/le dipendenti. Nel suo approccio il consulente ha cercato di coinvolgere tutti i partecipanti, dando spazio di parola, legittimando il pensiero di tutti/e e creando un clima di apertura e fiducia dove si sentissero liberi/e di esprimersi.

Il percorso ha preso avvio agli inizi del 2023 ed è stato strutturato in una serie di incontri, di circa quattro ore. Finora ne sono stati condotti sei, il prossimo è fissato verso la metà di novembre. Ogni incontro era strutturato in momenti di condivisione e riflessione e di elaborazione di soluzioni. A seguire verranno descritti i vari incontri, soffermandosi sui soggetti coinvolti, gli obiettivi e le strategie elaborate.

#### *Primo incontro*

Il primo incontro è avvenuto a fine gennaio e ha coinvolto i membri del CdA, i/le responsabili di area. Si è cominciato con una riflessione guidata dal consulente, in merito alla situazione che stavano vivendo. In particolare, ai/alle partecipanti è stato chiesto di indicare quali erano, secondo loro, le criticità e i punti di forza di Kirikù e di spiegare quale contributo personale ritenevano di poter dare alla cooperativa. Le singole risposte sono state poi condivise con il gruppo. A livello di problematicità ciò che è emerso era in linea con quanto già rilevato prima dell'avvio del percorso, ovvero sovraccarico lavorativo, mancanza di una *governance* precisa, difficoltà a delegare e a rendicontare il

proprio lavoro all'esterno. Per quanto riguarda i punti di forza, invece, come descritto già nel capitolo precedente, è stata sottolineata la cultura di Kirikù, la visione d'insieme che guida il loro lavoro e la capacità d'innovazione, che si traducono in un'alta qualità dei servizi. Infine, ciò che i/le partecipanti ritengono di poter apportare alla cooperativa è l'esperienza, adattabilità, il *problem-solving* e la creatività. Questa prima riflessione è servita per introdurre le tematiche che il consulente intendeva affrontare. Infatti, partendo da quanto era emerso, egli intendeva portare alla luce due aspetti critici legati alla storia e alla cultura di Kirikù. Il primo fa riferimento alla metafora del pioniere, attraverso cui il consulente ha voluto sottolineare come, in passato, la cooperativa è nata grazie alla passione e al sacrificio del lavoro di frontiera tra educatori/trici e comunità (= pioniere). Ad oggi, però, questo non è più necessario. Il lavoro, le persone e la struttura sono cresciuti e Kirikù ha guadagnato molto riconoscimento sul territorio. Di conseguenza, non è più necessario il sacrificio, quanto piuttosto andare verso un approccio più orientato alla gestione e all'organizzazione. Il secondo tema, invece, è quello del *work-life balance*. Il consulente, infatti, afferma che in ogni professione c'è bisogno di tre tempi, uno erogativo, uno gestionale e uno ideativo. Inizia così una riflessione sull'equilibrio tra questi ed emerge come, in Kirikù, la maggior parte dei/delle educatori/trici fosse focalizzata prevalentemente su quello erogativo, trascurando gli altri due. Queste riflessioni sono state poi ricollegate alle problematiche che stavano vivendo. Per cui molti dei/delle partecipanti erano ancora legati alla visione del pioniere che, unita alla priorità data al tempo erogativo, ha portato a ciò che loro percepivano come sovraccarico lavorativo. Ciò è, in parte, causa di una cattiva gestione del proprio *work-life balance* che, a sua volta, era anche motivo di malcontento nei confronti dei/delle neo-assunti/e. Questi ultimi, infatti, che nell'ultimo periodo sono stati/e numerosi/e, si sono approcciati al lavoro in maniera diversa rispetto alle aspettative dei/delle "veterani/e" di Kirikù, i/le quali, invece, erano abituati/e, invece, alla disponibilità e al sacrificio. L'obiettivo di questa discussione era proprio quello di portare alla consapevolezza che le cose stavano iniziando trasformarsi e così avrebbero dovuto fare anche le loro abitudini e i loro modi di interpretare la realtà. Una volta rotto l'equilibrio e attivata la consapevolezza della necessità di un cambiamento, il consulente ha introdotto le prime azioni da intraprendere.

In particolare, ha assegnato due compiti per casa:

- definire dei calendari aziendali, con gli impegni giornalieri/mensili/annuali per poter pianificare le proprie attività più efficacemente, che sarà, poi, condiviso in modo da sincronizzare le scadenze e le priorità. In questo modo intendeva favorire i flussi informativi all'interno della cooperativa, favorendo una migliore gestione del carico lavorativo.
- Iniziare a riflettere ed esplicitare le aspettative, anche a livello di cooperativa, verso i/le nuovi/e arrivati/e. Questo come punto di partenza per iniziare a strutturare un percorso di inserimento dei neo-assunti/e. Essendo in tanti/e, infatti, non si può più dare per scontata la socializzazione della cultura organizzativa. Inoltre, si sarebbe dovuto cominciare a pensare a come favorire l'integrazione fra la cultura dei "veterani" e quello dei "nuovi".

### *Secondo incontro*

Il secondo incontro ha avuto luogo a fine marzo e ha coinvolto le stesse persone della prima volta. La discussione è iniziata con la condivisione dello stato dei compiti assegnati la volta precedente. Il lavoro sul calendario aziendale era stato portato a termine solo parzialmente. Le giustificazioni riportate da chi non lo aveva svolto erano legate alla mancanza di tempo o alla percezione di non essere capaci a definire delle scadenze fisse. Dopo un breve momento di riflessione, che riportasse l'attenzione sull'importanza di quella azione, il consulente ha esortato i partecipanti a riprovare a svolgere quanto richiesto.

Successivamente, si è cominciato il secondo modulo riguardante il rapporto con i clienti. Già nel primo era emersa la difficoltà a rendicontarsi verso l'esterno. In concreto questo si riferiva, per esempio, al non riuscire ad accettare i soldi dai privati, al sentirsi in difetto nel dire di no o al chiedere che venga riconosciuta una flessibilità oraria. Assieme al consulente si è riflettuto su come questi aspetti fossero sempre collegati alla visione dell'educatore pioniere, volto al sacrificio. Si è fatto luce su come questi aspetti influenzassero ulteriormente il problema dell'equilibrio vita-lavoro e la socializzazione dei/delle neo-assunti/e.

Alla fine, il compito proposto è stato quello di esplicitare le conoscenze in merito ai propri clienti. L'obiettivo che si intendeva perseguire era duplice: da una parte, creare un *know-how* sui clienti e i rapporti con essi, in modo da facilitare poi la socializzazione di tali conoscenze ai nuovi arrivati; dall'altra, invece, in base alle caratteristiche dei clienti, definire delle nuove abitudini (es. fissare delle fasce orarie in cui si risponde al telefono) e come comunicarle, nell'ottica di un miglioramento del *work-life balance*.

### *Terzo incontro*

Il terzo incontro si è tenuto a metà maggio, sempre con le stesse persone. Questa volta, data la continua difficoltà nella definizione dei calendari aziendali, il consulente ha deciso di tornare sulla tematica delle scadenze. In particolare, ha chiesto alla persona che si occupava di amministrazione e a chi si occupava di gestione risorse umane, di esplicitare le loro scadenze. Nel primo caso si faceva riferimento a quelle relative all'invio delle fatture, in modo che l'amministrazione avesse il tempo necessario di portare a termine tutte le sue mansioni, avendo a disposizione anche un tempo per la gestione degli errori e delle emergenze. Anche in questo caso, per stimolare la consapevolezza in merito all'importanza di questi aspetti, si è svolta prima una riflessione di gruppo. In questo momento si è fatta luce sulle conseguenze negative, per l'amministrazione e per la cooperativa, derivanti dal non rispettare quelle scadenze. Per quanto riguarda, invece, la gestione delle risorse umane, è stato chiesto al responsabile di condividere le criticità che riscontra quando non vengono caricate tutte le ore svolte entro una certa data, sia per lo svolgimento delle sue mansioni, sia in termini di ritardi nel pagamento degli stipendi. Quello che riscontrava quasi sempre, infatti, era la tendenza degli educatori a caricare le ore a fine mese. Ciò comportava spesso errori nell'inserimento o dimenticanze riguardo il tempo di lavoro svolto a inizio mese. In conclusione, a queste due riflessioni, sono state definite assieme delle scadenze precise, che i/le responsabili di area avrebbero dovuto comunicare a loro volta alla loro équipe.

Il secondo tema affrontato era legato anch'esso all'obiettivo di miglioramento della pianificazione, in modo da favorire una gestione delle tempistiche più efficace, che ci si aspettava si sarebbe tradotta in una migliore gestione del carico di lavoro e del *work-life balance*. A tal proposito, il consulente ha spostato l'attenzione sulle équipe. Ha chiesto ai/alle responsabili di area di condividere come venivano strutturate, sia in termini di

tempistiche, sia di tematiche affrontate solitamente. Quello che è emerso è una gestione di tali momenti poco organizzata. Ciò che è stato proposto è quello di definire assieme una struttura che fosse condivisa e che permettesse un minor spreco di tempo. Assieme è stato definito cosa è appropriato e cosa non discutere in sede di equipe, nonché si è deciso di prevedere un ordine del giorno, di stabilire dei giorni dedicati e di ritagliare mezz'ora di tempo da dedicare ad eventuali problematiche riguardanti il singolo. Sempre in un'ottica di efficientare le tempistiche, è stato deciso di dimezzare le supervisioni pedagogiche e, al suo posto, di prevedere un'equipe al mese tra responsabili di area, in modo da favorire la condivisione dell'andamento di ogni area, delle criticità e di come sono affrontate. Questo per favorire anche uno sviluppo omogeneo tra le aree e un aiuto reciproco, grazie alla condivisione dei problemi.

La seconda parte della mattinata è stata dedicata, invece, ad altri aspetti che coinvolgono le relazioni tra aree. In primo luogo, si è discusso in merito agli acquisti e alla gestione della cassa, che ha coinvolto prevalentemente l'amministrazione in relazione alle aree territoriali. Si è cercato di esplicitare quali sono attualmente le procedure e di ridefinirle assieme, con l'obiettivo di sviluppare una visione condivisa sulla gestione degli acquisti. Successivamente, la riflessione si è spostata sul monitoraggio di commessa, ovvero sul costo orario del personale. Come emerso dai primi incontri, infatti, una delle difficoltà riscontrate risiede nella difficoltà di far riconoscere il proprio valore e, ciò, riguarda anche l'importo richiesto ai clienti per i servizi. Al tal proposito, si è iniziata una riflessione in merito a cosa il costo dovrebbe includere oltre al tempo di erogazione del servizio. Quello che è emerso è l'idea di aggiungere delle percentuali per: sostituzioni; costi organizzativi (es. il tempo delle riunioni o della rendicontazione), per evitare che questo vada ad incidere, invece, sul tempo libero o sul margine operativo lordo; tempo organizzativo per commessa. Infine, la giornata si è conclusa con una discussione sui flussi di comunicazione. L'obiettivo, ancora una volta, era quello di organizzare meglio il lavoro e, di conseguenza, la gestione dei tempi. In questo caso la riflessione ha riguardato: l'esplicitazione degli strumenti di comunicazione, la definizione di disponibilità per rispondere alle telefonate e l'utilizzo di una mail di servizio (sia per questioni pratico-organizzative, sia per la privacy).

Riassumendo, questa terza giornata ha previsto:

- la definizione delle scadenze per i documenti da inviare mensilmente all'amministrazione e per l'inserimento delle ore per il personale;
- ridefinizione della struttura delle equipe;
- la definizione delle procedure da seguire per gli acquisti;
- riflessione sui costi di commessa, in modo da consapevolizzare i membri su come si può iniziare a far riconoscere il proprio valore all'esterno;
- definizione dei canali di comunicazione e di orari di disponibilità.

#### *Quarto incontro*

A fine giugno si è svolto il quarto incontro, che questa volta ha coinvolto i membri dell'area trasversale. La discussione si è aperta con una riflessione che introducesse anche loro all'importanza di un equilibrio tra il tempo erogativo, ideativo e gestionale e sull'ingresso di nuove persone, le loro differenze e su come integrarle. Successivamente, ricollegandosi alla questione di strutturare meglio le tempistiche, il consulente ha chiesto ad ogni partecipante di cominciare ad esplicitare le loro mansioni, suddividendole in attività primarie, secondarie e terziarie. Ognuno ha poi condiviso quanto scritto. In generale, è stata confermata l'ambiguità di ruolo come principale causa di frustrazioni e difficoltà nel portare avanti il proprio lavoro. Tutti/e le partecipanti hanno riferito, come già esposto in precedenza, la difficoltà a comprendere quali mansioni fossero loro e quali no, quanta autonomia avessero nello svolgerle e quali fossero le loro responsabilità. A seguire si è riflettuto sui singoli ruoli, soffermandosi sulle relative criticità. Per la progettazione, per esempio, è emerso come manchi una definizione delle procedure di monitoraggio dopo l'avvio di un progetto. Per la comunicazione e il fundraiser, invece, come non sia presente una strategia comunicativa. Inoltre, dopo aver esplicitato le proprie attività, è emerso come l'amministrazione svolga mansioni che non sono attinenti al proprio ruolo, questo è in parte causa della loro frustrazione da carico di lavoro eccessivo. Infine, per l'area del personale, ci si è resi conto che vanno definite meglio le persone che si occupano di HR, in quanto, fino a quel momento, quelle attività erano svolte da educatori/trici che avevano anche altre responsabilità.

In conclusione, questa giornata ha avuto l'obiettivo di consapevolizzare i membri della trasversalità sulla causa dei problemi da loro riportati, prima dell'avvio del progetto,

e su possibili passi da intraprendere per risolverli. Il consulente ha lasciato ad ogni ruolo dei piccoli compiti da svolgere per la volta successiva, che si ricollegavano alla riflessione sulle loro mansioni.

#### *Quinto incontro*

A metà luglio si è svolto il quinto incontro, metà mattinata è stata dedicata ai/alle responsabili di area, mentre l'altra metà all'ufficio del personale. Come d'abitudine nella prima parte sono state condivisi gli obiettivi raggiunti e le difficoltà incontrate. Qualcosa rispetto le volte precedenti si era mosso. Tutti/e avevano almeno provato a rispettare le scadenze prestabilite. Un paio di loro erano riusciti a delegare delle ore di operatività, a favore di un tempo da dedicare alle mansioni di responsabile. Chi non ci era riuscito, invece, si è giustificato affermando di non aver avuto tempo a causa di un alto carico di lavoro, di aver dovuto gestire altre emergenze o di non essere capace. Ad eccezione di alcune consegne amministrative, per cui effettivamente alcuni/e non possedevano le competenze adeguate, il consulente, di fronte a queste motivazioni, apre una discussione per riflettere sulla potenziale causa reale. Effettivamente, come per le volte precedenti, ci si rende conto che queste difficoltà derivano sempre da una disorganizzazione delle tempistiche e da fattori culturali, che portano il/la responsabile alla disponibilità illimitata e al sacrificio. Ancora una volta, il consulente cerca di sottolineare l'importanza di strutturare queste disponibilità. Durante la discussione una criticità sollevata dai membri fa riferimento alla mancanza di una *governance* precisa, che definisca dei criteri guida che facilitino l'implementazione di queste azioni.

Dopo le discussioni, il consulente introduce il prossimo compito, ovvero quello di riflettere sul "responsabile del futuro". Nello specifico, in base al loro lavoro quotidiano, gli viene chiesto di pensare quali capacità e competenze un/a responsabile dell'area dovrebbe possedere. Questo aveva un duplice obiettivo, da una parte, avrebbe favorito l'individuazione di un vice-responsabile e, dall'altra, avrebbe agevolato la trasmissione delle informazioni nel caso di future sostituzioni o cambi di ruolo. In questo frangente, ho avanzato la proposta di procedere con un'analisi della posizione, che avrebbe portato alla produzione delle relative *job description*. Tale azione verrà descritta nel prossimo paragrafo.

Nella seconda parte, ci si è dedicati all'area della gestione del personale. Anzitutto, si è presa coscienza della necessità di una figura dedicata a queste mansioni. Fino a quel momento ad occuparsi di ciò erano un'educatrice e un responsabile di area, a cui erano state assegnate anche delle ore per il personale. Dato che questo non era più sostenibile, si è deciso che il responsabile sarebbe passato a tempo pieno alla gestione delle risorse umane e la collega avrebbe aumentato le ore a disposizione per affiancarlo. Successivamente, una volta spartite le mansioni, si è cominciato a riflettere sulle varie funzioni che queste figure avrebbero dovuto svolgere. Le idee che sono emerse sono le seguenti: definire un progetto di inserimento del/la dipendente e definire un progetto di carriera con dei criteri di valutazione, creando quindi un sistema premiante. La strutturazione di quest'area, oltre ad essere diventata ormai necessaria visto il numero crescente di dipendenti, vuole contribuire parallelamente ai problemi di *work-life balance* e di mediazione tra le aspettative dei/delle “veterani/e” dei/delle “nuovi/e”.

#### *Sesto incontro*

Il sesto incontro ha avuto luogo a fine agosto e ha coinvolto l'area del personale. In generale, questa giornata ha avuto come obiettivo quello di consapevolizzarsi sull'importanza di alcuni aspetti propri della gestione delle risorse umane ancora non presenti in Kirikù. In effetti, come affermato anche precedentemente, negli anni le mansioni legate al personale sono state distribuite agli/alle educatori/trici in base alle necessità del momento. Non c'era mai stato, quindi, un pensiero strategico a riguardo. Ora, però, che i/le dipendenti sono circa 60 e l'organizzazione è sempre più complessa diventa necessario elaborare una strategia e strutturare questo ufficio. Il consulente ha avviato una riflessione su cosa significhi occuparsi di risorse umane e su alcune azioni importanti da implementare alla luce del cambiamento che la cooperativa stava e sta, tuttora, vivendo. In generale, è emersa la necessità di definire delle procedure. Inoltre, in riferimento alla questione dell'integrazione tra i/le “nuovi/e” e i/le “veterani”, è stata sottolineata l'importanza di strutturare un processo di socializzazione. Si è presa coscienza anche di quanto sia fondamentale gestire aspetti legati alla motivazione e allo sviluppo del personale, per cui uno degli obiettivi futuri è quello di delineare dei criteri di valutazione e dei piani di avanzamento di carriera. Infine, tra gli altri aspetti discussi vi sono anche la necessità di creare un mansionario dei vari ruoli in cooperativa e l'importanza di stabilire un piano di formazione annuale tenendo conto dei bisogni e del

budget. L'incontro si è concluso con l'assegnazione dei compiti per la volta successiva: definire un piano previsionale di assunzione annuale e uno riguardante la formazione e organizzare una proposta di un percorso di socializzazione per i/le neo assunti/e, nonché definire le procedure per la raccolta dei bisogni formativi.

## **4.2 Analisi Della Posizione E Job Description**

Come anticipato, durante il quarto incontro con il consulente, ho proposto di svolgere un'analisi della posizione per i ruoli più nuovi, che avrebbe permesso, poi, la produzione delle relative *job description*.

Con analisi della posizione si intendono un insieme procedure utilizzate per la raccolta di informazioni sulla posizione (unità base della cooperativa, es. amministrativo/educatore), che portano all'esplicitazione di compiti, obiettivi, responsabilità, modalità e livelli di autonomia. Questo tipo di analisi permette di produrre una *job description* contenente la descrizione dei compiti e delle attività che una posizione svolge. In particolare: titolo, finalità, obiettivi, risultati attesi, compiti, livelli di autonomia, livelli di gerarchia, responsabilità, relazioni interne/esterne (Noe et al., 2015). Questa proposta intendeva rispondere anzitutto al problema dell'ambiguità di ruolo. Ci si aspetta, infatti, che esplicitando i compiti, i livelli di responsabilità e autonomia e gli obiettivi da raggiungere, si riesca a diminuire false aspettative ("chi deve fare cosa") e a definire carichi di lavoro adeguati. Inoltre, come sottolineato da Noe e collaboratori (2015), essendo la *job description* (JD) la base per ogni azione nell'ambito della gestione delle risorse umane, quest'azione permetterebbe di migliorare trasversalmente anche i seguenti aspetti:

- selezione: la JD diventa il punto di partenza per stilare l'annuncio di reclutamento, definire i criteri di selezione e valutazione del candidato;
- formazione: analisi del fabbisogno formativo, sapendo cosa deve fare la persona posso valutare se possiede le competenze necessarie, ed eventualmente quali mancano e come implementarle;
- valutazione e sviluppo delle RU: sapendo cosa una persona deve fare, posso pensare a dei percorsi di sviluppo, in prospettiva futura, definendo anche eventuali possibilità di aumento livello/bonus ecc.;

- socializzazione: grazie alla JD l'organizzazione sa cosa e come trasmettere le informazioni necessarie per aiutare il/la nuovo/a ad inserirsi, allo stesso modo questi ultimi sanno quali sono i loro compiti/obiettivi/responsabilità e ciò diminuisce il senso di incertezza;

Oltre a quanto sopra descritto, la *job description* aiuterebbe a prendere consapevolezza delle mansioni svolte da ogni figura, così da poter avere una visione concreta del carico di lavoro e farne una valutazione più oggettiva rispetto alle percezioni riportate dai/dalle dipendenti. Inoltre, la maggiore chiarezza contribuirebbe alla pianificazione e all'organizzazione del proprio lavoro e ci si aspetta che questo si traduca in un miglioramento del *work-life balance* e in una diminuzione delle conflittualità interne.

Le fasi che sono state seguite sono le seguenti:

1. Preparazione di un documento che spiega il progetto: obiettivo, soggetti coinvolti, modalità e risultati attesi.
2. Una volta ottenuta l'approvazione, è stata mandata una mail ai colleghi coinvolti, dove è stato descritto brevemente il progetto e gli obiettivi ed è stata chiesta una data per le interviste.
3. Successivamente, sono state condotte le interviste semi-strutturate. Alla luce dei problemi di carico di lavoro eccessivo e mancanza di tempo emersi durante gli incontri, per ridurre al minimo la probabilità di incontrare resistenze, si è deciso di definire una griglia da usare come guida breve. Queste interviste erano strutturate in tre macro-fasi: apertura (esplicitazione obiettivo, chiarimento dubbi, creazione clima di fiducia); parte centrale (raccolta delle informazioni); chiusura (sintesi ed eventuali chiarimenti).
4. Concluse le interviste, il materiale è stato trascritto, cercando di scindere tra le informazioni inerenti all'obiettivo e le opinioni/informazioni superflue riportate dai soggetti.
5. Infine, le *Job Description* sono state create. Queste sono state condivise con gli/le intervistati/e e il presidente.

Questo lavoro è iniziato verso le metà di giugno e, attualmente, si attende il momento di condivisione con il consulente previsto per la metà di novembre. Una volta approvate, si intende svolgere un lavoro di restituzione ai/alle partecipanti del percorso e, successivamente, anche al resto della cooperativa. Infine, è prevista una fase di verifica dell'efficacia a distanza di sei mesi, per valutare il raggiungimento o meno dei risultati attesi.

### **4.3 Risultati ottenuti**

Ad oggi il percorso con il consulente deve ancora concludersi, sfortunatamente ci sono stati dei ritardi e alcuni degli incontri sono stati posticipati, ciò ha rallentato il processo di cambiamento. Inoltre, per quanto riguarda le *job description*, si sta aspettando il confronto con il consulente e la successiva condivisione con i/le dipendenti. Quindi, non è ancora possibile fare una valutazione dell'efficacia delle varie strategie. Per questo, a seguire, ci si focalizzerà soprattutto su quali azioni sono state implementate finora e il loro esito. Successivamente, saranno analizzate, invece, le resistenze che si stanno riscontrando e verranno proposte alcune strategie per la loro gestione. Questo lavoro di monitoraggio durante il percorso è fondamentale, perché permette di anticipare eventuali criticità e riadattare le strategie.

Rispetto all'ambiguità di ruolo, si sta procedendo con le *job description*. Grazie agli incontri con il consulente si è presa consapevolezza dell'importanza di definire meglio i ruoli. Come risultato, per ora, dopo essersi resi conto dell'effettivo carico di lavoro e della necessità di avere maggiore tempo gestionale e ideativo a disposizione, alcuni/e responsabili hanno iniziato a delegare alcune ore di operatività. Altri/e, invece, presa coscienza delle mansioni effettive, hanno scelto di non ricoprire più quel ruolo. Le persone che hanno intrapreso una delle due scelte ha riportato maggiore benessere e hanno dichiarato di aver ritrovato la soddisfazione verso il loro lavoro. Tra gli altri risultati raggiunti, vi è l'aumentato della consapevolezza a livello dell'area trasversale e del *top management* sull'importanza di attuare determinati cambiamenti.

Per quanto riguarda le strategie proposte dal consulente e i progressi in merito, questi sono riassunti nella seguente tabella IX.

| STRATEGIA  | AZIONI PROPOSTE   | IMPLEMENTAZIONE  |
|--|---|--|
| Migliorare l'organizzazione del lavoro, in risposta alla percezione di un carico eccessivo, attraverso un cambiamento sulla gestione delle tempistiche | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. definizione di calendario condiviso di cooperativa;</li> <li>2. ristrutturazione delle equipe;</li> <li>3. esplicitare le proprie mansioni;</li> <li>4. piano previsionale annuale delle assunzioni;</li> <li>5. definizione e condivisione di procedure e scadenze per l'amministrazione</li> <li>6. definizione e condivisione di procedure e scadenze per l'ufficio GRU</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniziato, ma non concluso</li> <li>2. Solo alcuni/e hanno provato</li> <li>3. Svolto attraverso l'analisi della posizione</li> <li>4. In via di definizione</li> <li>5. Circa la metà ha cominciato a rispettarle</li> <li>6. Meno della metà ha cominciato a rispettarle</li> </ol> |
| Miglioramento delle relazioni interpersonali, attraverso la diminuzione dell'ambiguità   | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Esplicitazione delle aspettative nei confronti dei/le neo-assunti/e</li> <li>8. Esplicitazione di conoscenze e tecniche di relazione verso il cliente</li> <li>9. Definizione di un percorso di socializzazione per l'ingresso del/la neo-assunto/a</li> <li>10. Definizione procedure comunicazione interna</li> <li>11. Esplicitazione delle mansioni per ruolo</li> </ol>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Non è ancora stato fatto</li> <li>8. Iniziata, ma non portata a termine</li> <li>9. In via di definizione</li> <li>10. Definite ed esplicitate, circa la metà ha cominciato a rispettarle</li> <li>11. Svolto attraverso l'analisi della posizione</li> </ol>                        |
| Migliorare la gestione delle tempistiche, per favorire un buon work-life balance e diminuire il sentimento di frustrazione e i malumori                | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Strutturare la disponibilità verso il cliente: definire delle fasce orario di risposta e comunicarle</li> <li>13. Ridefinire il costo per commessa, in modo che includa anche una % per i tempi organizzativi</li> <li>14. Aumentare le ore dedicate alle mansioni di responsabilità e di tempo creativo</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Non implementata</li> <li>13. Per alcuni progetti si è cominciato ad aumentare il costo orario</li> <li>14. Due responsabili hanno diminuito il tempo operativo; due, hanno mantenuto solo il ruolo operativo</li> </ol>  |

Tabella IX – Strategie, Azioni, Implementazione

Nonostante alcune azioni siano state iniziate, questa trasformazione sta procedendo a rilento e ancora molte persone non rispettano le procedure. Inoltre, sono ancora presenti delle aspettative discordanti tra alcuni/e “veterani/e” e nuovi/e arrivati/e. In particolare, i primi stanno faticando ad accettare le abitudini diverse di chi arriva. È ancora presente la tendenza al sacrificio e ci si aspetta che anche i/le neo-assunti/e facciano lo stesso. Inoltre, anche per quanto riguarda la strutturazione della disponibilità, attraverso la definizione di fasce orarie di risposta e lo spegnimento del telefono fuori orario, sono poche le persone che hanno iniziato ad attuarle. Questo non permette il miglioramento del *work-life balance* a cui si aspira.

Riassumendo, qualcosa ha cominciato a trasformarsi. L’approccio del consulente, che ricalca in parte quello della ricerca-azione, quindi con particolare attenzione al contesto e ai suoi attori, unita alla sua formazione in ambito organizzativo ha portato al raggiungimento dei primi risultati, in linea con la letteratura (Colucci et al., 2008). I/le protagonisti/e del percorso hanno preso consapevolezza della necessità di un cambiamento, qualche nuova abitudine sta cominciando ad essere implementata. Il percorso, però, è ancora lungo e sta procedendo molto lentamente. Come evidenziato da Schein nel suo modello sulla gestione del cambiamento, però, se le nuove abitudini non vengono integrate nella cultura organizzativa (ricongelamento), si rischia che questa consapevolezza vada persa e permangano vecchi schemi di riferimento. Per evitare che questo avvenga, si propone di analizzare i possibili ostacoli e le resistenze che stanno provocando tale rallentamento.

#### **4.4 Resistenze e strategie di gestione**

Da un punto di vista pratico, tra i fattori che possono aver rallentato i progressi vi è l’allungamento del tempo tra un incontro e l’altro con il consulente. Per vari motivi, infatti, molti di questi sono stati posticipati. Un altro aspetto, invece fa riferimento al fatto che dopo la presa di consapevolezza sulla necessità del cambiamento, si è pensato a delle possibili strategie, ma non è stato definito un piano d’azione preciso, che comprendesse la definizione di obiettivi a breve e lungo termine e dei criteri di valutazione. Aspetto questo che, come sottolineato da Lussier (1996), è fondamentale per la gestione di un cambiamento.

Inoltre, ciò che si sta riscontrando è una resistenza di tipo passivo, definite da Furnham (1997) come la mancata implementazione delle azioni o il ritardo nella loro applicazione. Nello specifico, si possono osservare resistenze sia a livello individuale che sistemico. Per il primo livello, sono state rilevate resistenze affettive, legate alla percezione di minaccia verso la propria identità e comportamentali, legate alla difficoltà ad implementare le nuove abitudini. A livello sistemico, invece, si è riscontrato un soffocamento delle strategie da parte della routine, infatti, la maggior parte di coloro che non sta partecipando alle nuove abitudini ha affermato di essere troppo impegnato nella gestione del lavoro quotidiano. Un altro ostacolo osservato è la discrepanza tra risorse e capacità percepite. Effettivamente, oltre alla percezione della mancanza di tempo è stata dichiarata una percezione di incompetenza. Un esempio concreto è il caso dei/delle responsabili di area, i/le quali hanno affermato di non rispettare le scadenze per la consegna dei documenti all'amministrazione, in quanto non capaci di predisporli. Infine, le resistenze risiedono anche a livello di cultura organizzativa. Da una parte, si percepisce una minaccia ai valori di Kirikù, in particolare da parte dei nuovi ingressi in cooperativa. Quando questi ultimi arrivano con le loro nuove abitudini e le loro aspettative e queste non corrispondono a quelle dei/delle dipendenti già presenti, si creano malumori e resistenze passive. Ad esempio, si sono verificati dei casi in cui alcuni/e dei dipendenti si sono dichiarati contrari alla richiesta di svolgere alcune azioni verso i/le nuovi/e arrivati/e. La motivazione portata a riguardo è stata *“noi ce lo siamo dovuti sudare”* o *“o per avere questo mi sono dovuto sacrificare”*. Da queste affermazioni emerge come la cultura del sacrificio e del pioniere sia ancora molto forte e motivo di conflittualità. Inoltre, legati a questi aspetti, si aggiunge anche la difficoltà a cambiare il rapporto con i clienti, a favore di una strutturazione della disponibilità e ad un aumento del prezzo, che potrebbero incidere positivamente sul riconoscimento del proprio lavoro e sul benessere dei/delle dipendenti. Molti/e dei responsabili dichiarano ancora di sentirsi in difficoltà a dire di no ai clienti o a spegnere il telefono fuori orario, perché *“si è sempre fatto così”* o perché *“è ciò che ci ha permesso di arrivare fin qui”*.

Queste resistenze, come argomentato anche nel primo capitolo, non necessariamente vanno viste come un ostacolo da saltare, quanto piuttosto come delle criticità che servono per guidare il processo verso il successo e che vanno, quindi, gestite. A tal proposito, facendo riferimento alla letteratura esposta nel capitolo due, si vogliono

proporre alcuni suggerimenti. Anzitutto, va definito un piano d'azione preciso (Lussier, 1996). Poi, per facilitarne l'implementazione si propone la definizione di gruppi di monitoraggio. Come si evince anche dalla letteratura (Leppit, 2006), infatti, definire delle persone che si occupino di verificare a mano a mano lo stato del processo e a cui far riferimento in caso di difficoltà, aumenta il coinvolgimento e influenza positivamente l'esito della trasformazione. Effettivamente, ciò che è mancato in Kirikù in questi mesi è qualcuno che tenesse in mente che oltre all'operatività è necessario dedicare del tempo, oltre a quello con il consulente, per pensare a nuove strategie e alla loro implementazione. Un altro aspetto che potrebbe facilitare questa fase è una *governance* più direttiva. Nonostante la flessibilità sia un elemento fondamentale per Kirikù, ciò che si propone, in questo caso specifico, è di prendere delle decisioni precise (ad es. per quanta riguarda le procedure da rispettare o i criteri di valutazione) in modo da fornire ai/alle dipendenti una direzione, in quanto essi/e hanno imputato le loro difficoltà, in parte, alla percezione della mancanza di una guida. A tal proposito, potrebbe intervenire il presidente che è visto da tutti/e come un esempio. Come precedentemente argomentato, il leader gioca un ruolo fondamentale nei processi di cambiamento, nel momento in cui si pone come guida e offre ai/alle dipendenti una visione di gruppo, che li ispiri e li motivi. Il presidente di Kirikù è stato definito ripetutamente una persona carismatica, simbolo della cooperativa, per questo rappresenta un elemento da poter sfruttare. Concretamente ciò che potrebbe fare è partecipare alle equipe delle varie aree, parlare con i/le colleghi/e e raccontare loro il cambiamento che si sta attraversando, perché è importante agire e dove si vuole arrivare. In questo frangente si inserisce un altro elemento chiave, la comunicazione. In effetti, è mancata anche una comunicazione tra il *top* e il *middle management*, che stanno partecipando al percorso, e il resto degli/delle educatori. Sono state riportate le nuove disposizioni, ma non è stato comunicato il perché di queste e quali sono le implicazioni nel caso in cui non vengano rispettate. Invece, una comunicazione chiara ed efficace risulta essenziale, sia per innescare il processo e sviluppare consapevolezza, sia per favorire il *commitment* mantenendo alto il coinvolgimento delle persone, attraverso la condivisione di obiettivi e strategie, nonché di aspettative e dei risultati (Kotter, 2008).

Inoltre, per favorire un monitoraggio efficace, si suggerisce di definire dei parametri quantitativi. Infatti, una criticità riportata da un dipendente, fa riferimento al fatto che mancano dei criteri oggettivi per valutare alcuni aspetti indice di miglioramento, che

vadano oltre la percezione soggettiva, che potrebbe portare ad una valutazione errata dell'effettivo cambiamento. Un esempio riguarda la valutazione del carico di lavoro. Quest'ultimo, infatti, può essere valutato da alcuni/e come giusto e da altri/e come eccessivo, per cui diventa necessario avere anche dei valori quantitativi che permettano di valutare il progresso.

Infine, al fine di favorire un'integrazione tra la cultura di Kirikù e quella dei/delle nuovi/e arrivati/e, si suggerisce, anzitutto, di fare un'analisi culturale per verificare se quella della cooperativa è stata interiorizzata o meno dai/dalle "nuovi/e" e rilevare eventuali differenze. Successivamente, si propone di proseguire attraverso l'applicazione di tecniche proprie dell'approccio dialogico. In particolare, si potrebbero creare dei momenti di riunione di gruppo, anche tra membri di aree diverse. In primo luogo, per permettere a tutti/e di conoscere chi sono i/le loro colleghi/e. Spesso, infatti, è capitato di sentire *"ah ma chi è che mi manda questa richiesta? Non sapevo nemmeno avesse iniziato a lavorare qui"*. In secondo luogo, si ritiene, che per agevolare un cambiamento a livello culturale, favorendo un'integrazione tra due modi di leggere il lavoro e il ruolo di educatore/trice, le metodologie suggerite da questo approccio siano le più adatte. Come esposto precedentemente, attraverso l'alterazione delle narrazioni principali che limitano i modi di pensare e agire, l'approccio dialogico sfrutta la generatività del dialogo per creare nuove narrazioni che aprano a nuove possibilità, piuttosto che focalizzarsi sulla risoluzione dei problemi. Ciò potrebbe essere utile per sfidare le rappresentazioni dei/delle "veterani/e" ed aprire a nuove visioni che integrino anche quelle dei/delle nuovi/e arrivati/e.

Riassumendo, si sono osservate resistenze osservate sia a livello individuale, di tipo affettivo e comportamentale, sia a livello sistemico, che fanno riferimento alla prevalenza della routine rispetto al cambiamento, alla discrepanza tra competenze e risorse e alla cultura del sacrificio. Le soluzioni proposte sono le seguenti: definire un preciso piano d'azione e dei gruppi di monitoraggio; prediligere una *governance* più direttiva sfruttando il presidente come guida e punto di riferimento per il cambiamento; aumentare la comunicazione interna tra management e il resto dei/le dipendenti; definire degli indici quantitativi per una valutazione più oggettiva dei miglioramenti; analizzare la cultura organizzativa e utilizzare delle tecniche dell'approccio dialogico per sfidare le narrazioni dominanti e favorire l'integrazione. Nella tabella XII a pagina successiva si possono

visualizzare schematicamente, in base alle resistenze individuate, le strategie proposte e i relativi risultati attesi.

| RESISTENZA   | STRATEGIA  | RISULTATI ATTESI   |
|--|--|--|
| <p>Comportamentale:</p> <p>Mancata applicazione delle azioni proposte dal consulente</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di un piano d'azione e d'implementazione, con gruppi di monitoraggio</li> <li>- Stile di leadership più direttivo</li> <li>- Sfruttare il carisma del presidente per comunicare una visione del cambiamento</li> <li>- Migliorare la comunicazione tra il management e il resto dei/le lavoratori/trici</li> <li>- Definire indici quantitativi di valutazione dei risultati</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del coinvolgimento, della partecipazione e del <i>commitment</i></li> </ul>   |
| <p>Sistemico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevalenza della routine sulle nuove abitudini</li> <li>- Percezione di disallineamento tra competenze richieste e risorse possedute</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definizione di un piano d'azione e d'implementazione, con gruppi di monitoraggio</li> <li>- Formazione per sviluppare competenze percepite come mancanti</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agevolare l'implementazione delle azioni proposte</li> </ul>  |
| <p>Culturale:</p> <p>Difficoltà ad accettare nuove abitudini e nuovi valori</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecniche proposte dall'approccio dialogico per mettere in discussione le narrazioni dominanti, riguardo la visione del lavoro e i valori ad esso associati</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrazione tra i valori e il significato del lavoro dei "veterani/e" e dei "nuovi/e", con conseguente miglioramento delle relazioni interpersonali</li> </ul> |

Tabella XII – Resistenze e Strategie di Gestione

## DISCUSSIONE

La mia tesi aveva come obiettivo quello di portare un esempio della potenzialità di un approccio multidisciplinare alla gestione del cambiamento, che unisse approcci, teorie e metodi propri dell'ambito manageriale e di quello della psicologia organizzativa. A tale scopo si è proceduto con lo studio del caso della cooperativa Kirikù, la quale dal 2022 ad oggi sta vivendo molte trasformazioni. Questo approccio ha permesso di sviluppare una visione del fenomeno a 360 gradi, consentendo di sviluppare delle strategie ad hoc per il contesto, che tenessero in considerazione sia aspetti tecnico-gestionali, sia psicologici.

Fin da subito si può notare come uno sguardo da entrambi i punti di vista sia fondamentale. A partire dalla scelta dei metodi di raccolta dei dati, la psicologia del lavoro offre un ampio repertorio di strumenti, adatti a vari obiettivi e contesti. Inizialmente si è proceduto con le interviste *problem-centered*, le quali hanno consentito di ricostruire la storia della cooperativa, analizzando le varie trasformazioni che l'hanno portata fino ad oggi. In questo modo si è riusciti a comprendere le cause delle attuali problematiche, nonché i punti di forza e di debolezza da tenere in considerazione anche per il presente. Successivamente, per un'analisi del contesto attuale, la scelta di ricorrere all'osservazione partecipante si è rivelata efficace. Da una parte, in quanto ha permesso di calarsi nel contesto e coglierne le varie dinamiche, comprese quelle implicite. Dall'altra, viste le problematiche derivanti dall'alto carico di lavoro e dalla mancanza di tempo percepite, fare ricorso a metodi diversi, come questionari o interviste periodiche, avrebbe comportato il rischio di essere percepiti come un impegno in più, che si somma alla quotidianità. Laddove l'osservazione non era sufficiente, si è ricorso ad analisi dei dati raccolti da precedenti focus group o ad interviste a coloro che potevano fornirci le informazioni complementari. Quindi, la psicologia organizzativa mette a disposizione vari metodi e suggerimenti sulla loro applicazione e utilizzo, validi e adatti a vari contesti. Per guidare la raccolta dei dati, però, si è fatto ricorso anche al framework delle 7s di McKinsey, elaborato in ambito manageriale. Il modello indica sette elementi fondamentali da analizzare per fare una diagnosi organizzativa. Ciò che propone è di individuare per ognuno dove risiedono i punti di forza e le criticità, nonché di comprendere su quali elementi agire per un efficace cambiamento organizzativo. Quindi,

attraverso la combinazione di modelli e strumenti propri della psicologia del lavoro e dell'ambito manageriale si è riusciti a raccogliere tutti i dati necessari per avere una visione completa della situazione attuale, scegliendo quelli più adatti in base all'obiettivo e al contesto Kirikù.

Per quanto riguarda l'analisi dei dati, anche in questo caso si è ricorso ad un approccio *mixed-method*. Grazie al percorso con il consulente, si è potuto valutare i vari elementi di carattere tecnico-gestionali. Per esempio, dai vari incontri, alcuni dei problemi rilevati riguardavano:

- La strutturazione del tempo inefficiente, in parte causa delle difficoltà nella gestione del carico lavorativo;
- la disponibilità senza limiti, che porta ad accettare anche interventi sottocosto e, alle volte, fuori orario lavorativo;
- la perdita in termini economici per la cooperativa derivante da ripetuti ritardi nella consegna di fatture;
- la mancanza di procedure, come ulteriore causa di ridondanze e alto carico percepito;
- la necessità di sviluppare delle competenze di “vendita” / “di marketing” per i ruoli che si interfacciano con la committenza durante la proposta di servizi (es. ruolo di responsabile di area include saper vendere il proprio servizio).

In generale, si può dire che un'analisi di questo tipo è necessaria nei processi di cambiamento, in quanto permette di rilevare le problematiche relative ad aspetti legati ai costi, all'efficienza e alla strategia d'impresa. Dall'altra parte, però, è stata affiancata una lettura basata sulla letteratura della psicologia. Come esemplificato nel presente scritto, gli elementi e le criticità di un'organizzazione, possono essere analizzati e compresi anche alla luce di modelli e teorie della psicologia organizzativa. Nel caso di studio, per esempio, la maggior parte dei/delle dipendenti, infatti, ha riportato difficoltà a comprendere quali mansioni sono di sua competenza e quale è il livello di autonomia che hanno a disposizione. Ciò prende il nome di ambiguità di ruolo che, come emerge da vari studi, si associa spesso ad alti livelli di stress-lavoro correlato (Psicologia del lavoro). Da questo si può dedurre come molti dei vissuti di frustrazione e malessere, riferiti dai/dalle dipendenti di Kirikù, possano essere compresi alla luce dell'ambiguità di ruolo. Inoltre,

un'altra riflessione emersa riguarda l'adozione di una leadership permissiva in un contesto di cambiamento e di ambiguità, che la cooperativa sta attraversando. A tal proposito, in psicologia ci sono degli studi che mostrano come questo stile di leadership contribuisca alla creazione di un clima aperto e di sostegno, che si traduce in creatività, innovazione e cooperazione (Maeran & Boccato, 2008), elementi presenti e fondamentali per Kirikù. Se, però, questa è combinata all'ambiguità di ruolo, si corre il rischio di aumentare l'incertezza e il malessere dei/delle dipendenti (Lundmark et. Al., 2022), altro aspetto riscontrato nel caso di studio. La letteratura in materia ha permesso di rilevare come criticità anche alcuni aspetti legati alla gestione delle risorse umane. Per esempio, rispetto al reclutamento inefficace, Hoe e collaboratori (2015) sottolineano come possibili cause la mancanza di una *job description* o un messaggio di reclutamento che non contiene tutte le informazioni necessarie. Entrambi i casi, in effetti, sono stati riscontrati in Kirikù. Gli stessi autori hanno individuato come conseguenza alla mancanza di *job description*, la difficoltà nel definire dei criteri di valutazione condivisi. Anche questo caso è stato rilevato in cooperativa come causa di differenze di sviluppo tra le aree e conseguenti conflittualità. Inoltre, un altro aspetto emerso fa riferimento all'importanza del processo di socializzazione in ingresso dei/delle nuovi/e dipendenti, elemento che incide positivamente sul *commitment* e sulla permanenza in organizzazione (Maeran & Boccato, 2016), altro aspetto cruciale per Kirikù visto l'alto investimento formativo. Infine, ogni elemento è stato analizzato e compreso alla luce della storia e della cultura della cooperativa. Seguendo la definizione e i suggerimenti di Schein è stata analizzata la loro cultura, da cui è emerso come ciò che è sempre stato il loro punto di forza, ad oggi, è anche causa delle principali difficoltà riportate dai/dalle dipendenti. Un esempio corrisponde alla disponibilità illimitata verso la committenza e la famiglia target del servizio. Questo comportamento può essere letto, da una parte, come la conseguenza di anni di sacrifici che hanno portato a raggiungere ottimi risultati, ma, dall'altra, come la causa della gestione del carico di lavoro, della difficoltà a rifiutare interventi sotto-costi e degli scontri fra “veterani/e” e “neo-assunti/e”.

La combinazione del punto di vista psicologico ed economico-manageriale può essere applicata anche nell'elaborazione delle strategie. Anzitutto, ciò è testimoniato dall'approccio adottato dal consulente. Come descritto anche nel capitolo precedente, quest'ultimo ha una formazione in ambito organizzativo, ma la sua esperienza pluriennale

in qualità di consulente e formatore per le cooperative sociali, lo ha portato a sviluppare un approccio sensibile alle peculiarità del contesto e alle difficoltà degli/le attori/trici di queste realtà. Nella sua azione, infatti, è possibile riscontare alcune similitudini con la metodologia della ricerca-azione che, in linea con la letteratura (Colucci, 2008), attraverso il coinvolgimento e la partecipazione degli/le attori/trici coinvolti/e, ha contribuito al raggiungimento di alcuni importanti obiettivi, come l'acquisizione di consapevolezza della necessità di un cambiamento, aspetto fondamentale per l'avvio di ogni trasformazione (Kotter, 1996; Hiatt, 2006). Per quanto riguarda l'approccio strettamente economico-manageriale, invece, si fa riferimento alle soluzioni proposte dal consulente, legate maggiormente ad aspetti economici, logistici e organizzativi. Per esempio, la ridefinizione del costo per commessa, cosicché includa anche delle percentuali per eventuali sostituzioni e per il tempo organizzativo, in modo da farsi riconoscere tutto il tempo speso per il progetto, senza andare ad incidere su quello libero. Questo si poneva come parte della soluzione per l'alto carico di lavoro percepito. Un'altra soluzione proposta a riguardo, fa riferimento all'esplicitazione delle varie scadenze e alla creazione di un calendario di ruolo e uno condiviso di cooperativa, in modo da favorire una migliore gestione dei tempi e una corretta organizzazione del lavoro. Con lo stesso obiettivo è stata proposta anche una ristrutturazione del tempo dedicato alle equipe, prevedendo un ordine del giorno e del tempo da dedicare ai problemi dei singoli, nonché una rivalutazione della periodicità di queste in termini di utilità e costi. Tra le altre proposte vi è anche una ridefinizione dei flussi di comunicazione, sia verso l'esterno che verso l'interno, che tengano conto di questioni legate alla privacy e alla definizione di una strategia di cooperativa in merito. Assieme al consulente, si è cercato anche di esplicitare le varie procedure, sia in termini di lavoro, sia di rapporti verso il cliente. Ciò in risposta al problema dell'ambiguità, causa di malcontenti e frustrazioni e per agevolare l'inserimento di un/a "neo-assunto/a". Inoltre, si è cercato di strutturare anche l'area dedicata al personale, definendo quali attività comprende e calcolando le ore necessarie in modo da capire di quante figure ci fosse bisogno. Questo ha portato alla decisione di mettere una figura a tempo piena e una part-time. Sono state definite anche alcune azioni da svolgere, come la definizione di un processo di socializzazione, di criteri di valutazione condivisi e di un percorso di carriera. Il tutto in risposta ai malcontenti e alle criticità derivanti da aspettative non corrisposte. Infine, è stato proposto di condurre creare delle

*job description*. A tal proposito, si è proposto di procedere attraverso un'analisi della posizione, tecnica elaborata nell'ambito della psicologia organizzativa per agevolare la scrittura delle *job description* dei ruoli coinvolti nel percorso. L'obiettivo era, ancora, quello di rispondere al problema dell'ambiguità di ruolo, nonché agevolare alcuni aspetti della gestione delle risorse umane, come il reclutamento, la selezione, la formazione e la valutazione.

Nonostante tutte le riflessioni, le discussioni e le proposte operative, a distanza di nove mesi dall'inizio del percorso, solo una parte delle proposte sono state implementate. Da una parte, come per ogni cambiamento, ci vuole tempo. Dall'altra, però, si è deciso di verificare la presenza di varie resistenze. Come esposto nel primo capitolo, nella letteratura psicologico-organizzativa, in effetti, molti/e autori/trici hanno sottolineato come causa principale dell'insuccesso di alcuni interventi la presenza di resistenze. Quindi, alla luce dei vari studi, se ne è analizzata la presenza e si sono proposti dei suggerimenti operativi in base ai quali rielaborare le soluzioni proposte. Ciò che è emerso, in effetti, riguarda la presenza di alcune resistenze passive che trovano causa sia a livello individuale che sistemico. Nel primo caso sono legate a fattori affettivi, relativi alla percezione di minaccia verso il proprio ruolo professionale e a fattori comportamentali, legati alla difficoltà di cambiare le proprie abitudini. Le resistenze sistemiche, invece, sono legate alla minaccia percepita verso la propria organizzazione. In particolare, si fa riferimento al gap percepito tra competenze richieste dal cambiamento e quelle possedute, al soffocamento delle strategie proposte da parte della routine e a questioni legate alla cultura organizzativa. Per quanto riguarda quest'ultima, si è notato come la difficoltà ad implementare i suggerimenti del consulente, siano legati alla cultura del sacrificio. Questa si caratterizza per una visione dell'educatore/trice quale un pioniere, che sta sulla frontiera e si sacrifica per il bene comune. Inoltre, un'altra resistenza legata alla minaccia alla propria cultura corrisponde allo scontro tra valori fondanti la cooperativa e quelli dei/le nuovi/e lavorator/trici.

In seguito alle resistenze riscontrate e in base ai suggerimenti trovati in letteratura, sono stati proposti alcuni suggerimenti operativi. Nello specifico, si è proposto un gruppo di monitoraggio, in quanto permetterebbe di controllare passo dopo passo i progressi, di avere un punto di riferimento in caso di difficoltà per i/le dipendenti e di aumentare il coinvolgimento e la partecipazione, aspetti chiave per il successo di un cambiamento. Per

quanto riguarda il gap di competenze, ciò che si propone è l'analisi del fabbisogno formativo e la conseguente organizzazione di corsi. Si è proposto anche di adottare uno stile di leadership più direttivo, almeno nelle situazioni in cui bisogna prendere decisioni più strutturali, come per esempio quali mansioni spettano ad ogni ruolo o quali procedure siano più adatte per il passaggio di informazioni. Come si evince dallo studio di Lundmark e collaboratori (2022), infatti, in contesti di cambiamento e ambiguità di ruolo, lo stile direttivo si rivela più efficace di quello permissivo. Sempre in base a ciò che emerge dalla letteratura, si è suggerito di sfruttare il carisma del presidente, percepito come un esempio in cooperativa. Come riportato nello studio di Mühlemann e collaboratori (2022), in effetti, un leader percepito come prototipico di un gruppo, può diventare una guida per i/le dipendenti e, fornendo una visione innovativa del "dove si sta andando", può ridurre l'incertezza e aumentare la probabilità che le nuove abitudini vengano implementate. Tra le altre strategie, si è proposto anche di delineare una strategia comunicativa tra i/le partecipanti agli incontri con il consulente e il resto degli/delle educatori/trici. Questo perché la comunicazione rappresenta un fattore strategico per aumentare il coinvolgimento, il senso di appartenenza e suscitare motivazione alla partecipazione, tutti elementi chiave per il successo di processi di cambiamento (Versi, 2015). Infine, per favorire l'integrazione della cultura di Kirikù con i nuovi valori portati dai/dalle neo-assunti/e, si suggerisce il ricorso alle tecniche proprie dell'approccio dialogico, adatte per mettere in discussione le narrazioni tipiche e, sfruttando la generatività del discorso, definirne di nuove.

In conclusione, si può affermare che questa tesi rappresenta un esempio della potenzialità della combinazione di teorie e metodi provenienti da entrambi i mondi manageriale e psicologico per la gestione del cambiamento organizzativo. Anzitutto, ciò ha consentito una scelta degli strumenti per la raccolta dei dati adatta al contesto e un'analisi complessa e completa della cooperativa e della sua storia. La combinazione dei due punti di vista si rivela efficace, quindi, sia nell'individuare gli elementi critici su cui intervenire, sia nell'elaborazione di strategie operative. In effetti, la formazione organizzativa del consulente ha consentito l'ideazione di proposte di cambiamento legate ad aspetti tecnico-gestionali. Inoltre, il suo approccio, in alcuni aspetti simile a quello della ricerca-azione, ha permesso di sviluppare consapevolezza della necessità di cambiamento, nonché aumentare il coinvolgimento del *middle management*. Ciò

conferma l'utilità di questo metodo, elaborato nell'ambito della psicologia organizzativa per il *change management*. Infine, la letteratura afferente a quest'ambito ha consentito anche un'analisi delle resistenze e l'elaborazione di proposte strategiche per la loro gestione, che favorissero l'implementazione delle varie strategie.

## CONCLUSIONE

In conclusione, la tesi aveva come obiettivo quello di esemplificare una possibile integrazione tra approcci e metodi provenienti dall'ambito manageriale e quello della psicologia organizzativa nella gestione del cambiamento organizzativo, in modo da dimostrarne la potenzialità. Con approccio manageriale, chiamato in questo scritto anche strategico-gestionale o tecnico-razionale, si fa riferimento alle teorie e ai modelli di diagnosi organizzativa, che, nella gestione del cambiamento, prendono in considerazione gli aspetti logistici, economici e gestionali di un'organizzazione (es. struttura, strategie, obiettivi, procedure, stile direzionale...). Quello della psicologia organizzativa, invece, comprende modelli e teorie che si focalizzano su aspetti maggiormente legati all'individuo e ai suoi vissuti in relazione al cambiamento; appartengono a questo ambito le teorie sul *change management*, gli studi sulle resistenze e su quei fattori meno tangibili che influenzano, però, il successo di una trasformazione (es. *commitment*, stile di leadership, consapevolezza, coinvolgimento e partecipazione...). Per rispondere a questo obiettivo, si è proceduto attraverso l'analisi del caso della cooperativa sociale Kirikù, una realtà del trevigiano con sede a Montebelluna, che dal 2009 opera per rispondere ai bisogni dei minori, delle loro famiglie e della comunità. Proprio per il contesto in cui opera, caratterizzato da una costante evoluzione dell'ambiente, dei disagi e dei bisogni del territorio, la cooperativa rappresenta un esempio di innovazione continua. Inizialmente, si è deciso di svolgere una breve revisione della letteratura proveniente da entrambi gli ambiti sopra citati, che ha permesso di orientarsi tra le numerose teorie e modelli per la gestione del cambiamento. Dopo questa prima breve riflessione, si è proceduto con l'analisi qualitativa del caso. Il materiale è stato raccolto seguendo il framework delle 7s di McKinsey, definito in ambito manageriale e attraverso gli strumenti elaborati dalla psicologia sociale e del lavoro, ovvero interviste *problem-centered* e tecnica dell'osservazione partecipante. Fin dalla scelta dei metodi di raccolta dei dati si può osservare l'utilità di entrambi i punti di vista. Da una parte, la psicologia ha permesso di scegliere tra i vari strumenti, quelli più adeguati al contesto e agli attori coinvolti. Dall'altra, dall'ambito manageriale si è potuto scegliere un framework, come guida per la raccolta di informazioni, che tenesse in considerazione gli elementi essenziali per il funzionamento di un'azienda. Ogni elemento è stato analizzato sia da un punto di vista

tecnico-gestionale, grazie al contributo del consulente, sia alla luce degli studi di psicologia del lavoro inerenti al cambiamento organizzativo. Infine, anche per l'elaborazione di strategie, si può notare la potenzialità della multidisciplinarietà. Da un lato, quelle proposte dal consulente rappresentano un esempio di possibili soluzioni che agiscono su aspetti gestionali, economici e strutturali. Dall'altro, la letteratura afferente alla psicologia organizzativa ha permesso di proporre a sua volta strategie operative, come l'analisi della posizione e della cultura organizzativa, di valutare la presenza di resistenze che stanno rallentando il processo, di analizzarle e di proporre delle soluzioni per gestirle, favorendo l'implementazione delle nuove abitudini.

Questo scritto, comunque, non è esente da criticità. Anzitutto, trattandosi dell'analisi qualitativa di un caso, si pone un problema di generalizzazione delle conclusioni e delle relazioni causali rilevate. In effetti, non essendo uno studio quantitativo, si apre il dibattito in termini di individuazione delle relazioni causa-effetto e della loro estensione ad altre realtà. Un'altra criticità è legata alla mia posizione da tirocinante, la quale non ha permesso di essere presente in tutte le aree territoriali, né in tutte le ore. Come sottolineato nel manuale di ricerca qualitativa di Flick (2009), uno dei punti di debolezza dell'osservazione partecipante è rappresentata dalla questione della selezione dei dati in seguito all'impossibilità di prendere parte a tutte le dinamiche della vita di un gruppo. Inoltre, un altro aspetto critico corrisponde al fatto che il percorso deve ancora concludersi, per cui l'effettiva efficacia di alcune proposte non è ancora stata verificata. Ciononostante, per mantenere un buon livello di affidabilità nella ricerca qualitativa, come suggerito dallo stesso autore, si è cercato di esplicitare il più possibile le procedure di raccolta dei dati e gli studi in base ai quali è stata condotta l'analisi ed elaborate le strategie finali. In termini di validità, sempre su suggerimento dell'autore, si è deciso di coinvolgere gli attori nel processo, riportando quanto raccolto e chiedendo conferma delle relative interpretazioni e conclusioni. Ciò permette, quindi, di limitare il problema della causalità. Inoltre, visto l'obiettivo di esemplificare la potenzialità di un approccio multidisciplinare nella gestione del cambiamento, al di là delle conclusioni causali, si ritiene che la modalità qualitativa sia la più adatta. Questa ha permesso, infatti, un'analisi approfondita del contesto e l'elaborazione di strategie ad hoc, rispondendo all'obiettivo iniziale. Infine, per quanto riguarda la verifica delle strategie proposte, si svolgerà un monitoraggio sia in termini di implementazione delle azioni proposte, sia in

termini di miglioramento rispetto ai vissuti negativi riportati dai/dalle dipendenti prima dell'inizio del percorso.

In conclusione, questa tesi rappresenta un esempio di gestione dei processi di cambiamento organizzativo che integra l'approccio manageriale e quello della psicologia organizzativa, valorizzando, parallelamente, il ruolo di entrambe le professioni e sottolineando l'importanza di creare delle equipe multidisciplinari all'interno delle varie organizzazioni, comprese le cooperative sociali. Si pone, quindi, come base per studi futuri, per esempio, per nuovi possibili approcci alla gestione d'impresa, che comprendano al suo interno anche il *change management*, capacità sempre più richiesta alle organizzazioni. Questa potrebbe essere parte dei team d'innovazione o, eventualmente, una funzione a sé stante. Quindi, riprendendo le parole di Rebora (2007), essendo questo un “*ambito di incontro tra la visione tecnico-razionale e quella psicologica-sociale dell'organizzazione*”, si sottolinea nuovamente l'importanza di creare delle equipe multidisciplinari, composte da varie figure professionali che operano in sinergia per la gestione del cambiamento.

## BIBLIOGRAFIA

- Ambrosini, M., (2010). Il cambiamento organizzativo: un inquadramento teorico. [https://www.coachmag.it/wpcontent/uploads/2010/09/Ilcambiamentoorganizzativo\\_Mon\\_Amb.pdf](https://www.coachmag.it/wpcontent/uploads/2010/09/Ilcambiamentoorganizzativo_Mon_Amb.pdf)
- Ansoff, H.I. (1984), “Implating Strategic Management”, Prentice Hall, Englewoos Cliffs, in Rebora, Minelli (2007)
- Appelbaum S., H.; Habashy, S.; Malo J., P. & Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), pp. 764 – 782. doi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02621711211253231/full/html>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance *Management Decision*, 46, 284-309.
- Bareil C. 2013. Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal* 31(3): 59–71.
- Bullock, R.J. & Batten, D., 1985. It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. *Group & Organization Studies*, 10(4), pp.383–412.
- Burke WW. 2011. A perspective on the field of organization development and change: the Zeigarnik effect. *Journal of Applied Behavior Science* 47(2): 143–167.
- Burnes, B., (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood Studies: The Foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0021886306297004>
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2015) The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In Stravros, J., Rothwell, W. & Sullivan R. (eds.) *Practicing Organization Development 4th Ed. (407-418)*. San Francisco, Wiley.
- By, R. T., & Dale, C. (2008). The successful management of organisational change in tourism SMEs: Initial findings in UK visitor attractions. *International Journal of Tourism Research*, 10(4), 305–313. <https://doi.org/10.1002/jtr.663>

- Carbey, T., S. & Haughey A. (2014). Enabling organizational change: through Strategic Initiatives. Recuperato da: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/enable-change-strategic-initiatives>
- Cogotti, F., 2019/2020. Cambiamento Organizzativo. (Tesi di laurea, Università Luiss Guido Carli). Luiss Thesis. [https://tesi.luiss.it/28925/1/222341\\_COGOTTI\\_FEDERICO.pdf](https://tesi.luiss.it/28925/1/222341_COGOTTI_FEDERICO.pdf)
- Colucci, F., P., Colombo, M., Montali, L., (2008). La ricerca-intervento. *Il Mulino. Prismi. Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- De Carlo, N., A., Falco, A., Capozza, D., (2013). *Stress, Benessere Organizzativo e Performance. Valutazione & Intervento per l’Azienda Positiva*. Franco Angeli.
- De Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., & Mockało, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: A systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91–114. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1136710>
- Elving, W. J. L. (2005). *The role of communication in organisational change*. Corporate
- Flick Uwe (2009). *An Introduction to qualitative research* (cap. 15). Fourth Edition. Sage.
- Furnham, A. (1997), “The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization”, Psychology Press, London, in Piccardo, Colombo (2007)
- Hiatt, J.M., 2006. *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*, Loveland: Prosci Learning Center Publications.
- International Journal of Management Reviews*, 15, pp. 408–425. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x
- Kahneman D. (2012). *Pensieri lenti e veloci*. Milano: Mondadori
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17(S1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kotter, J.P., 1995. Leading change: Why transformational efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2).
- Kotter, J.P., 1995. Leading change: Why transformational efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2).

- Leppitt, N. (2006). Challenging the code of change: Part 1. Praxis does not make perfect. *Journal of Change Management*, 6(2), 121–142. <https://doi.org/10.1080/14697010600683104>
- Lewin, K. & Cartwright, D., 1951. *Field theory in social science*, New York, USA: Harper and Row.
- Lewin, K. (1946). ‘Action research and minority problems. In Lewin, G. W. (Ed.), *Resolving Social Conflict*. London: Harper & Row
- Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers’ Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40–58. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>
- Lussier, R. (1996), *“Human Relations in Organizations”*, Irwin-McGraw-Hill, Boston, in Piccardo, Colombo, (2007)
- Lutz Allen, S., Smith, J. E., & Da Silva, N. (2013). Leadership Style in Relation to Organizational Change and Organizational Creativity: Perceptions from Nonprofit Organizational Members: Leadership Style in Relation to Organizational Change. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 23–42. <https://doi.org/10.1002/nml.21078>
- Maeran, R., & Boccato, A., 2016. *Lavoro e psicologia, le persone nelle organizzazioni. Con il contributo di Arrigo Pedron*. Edizioni Universitarie di Lettere, Economia e Diritto (LED).
- Maes, G., & Van Hootegem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725–738. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
- Michel, A., By, R. T., & Burnes, B. (2013). The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51(4), pp. 761-780. doi: 10.1108/00251741311326554
- Mühlemann, N. S., Steffens, N. K., Ullrich, J., Haslam, S. A., & Jonas, K. (2022). Understanding responses to an organizational takeover: Introducing the social identity model of organizational change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(5), 1004–1023. <https://doi.org/10.1037/pspi0000386>

- Noe, A., N., Hollenbeck, J., R., Gerhart Hollenbeck N.J.R. & Wright B.G.P.M. (2015). *Gestione delle risorse umane*. (D. Boldizzoni & F. Paoletti, a cura di). Maggioli Editore.
- Phipps, K., A., & Burbach, M., E. (2010) *Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research*. Institute of Behavioural and Applied Management.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and reorganizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Piersanti, E., 2019/2020. *Change Management: Un Modello Per La Valutazione Dell'implementazione Di Un Erp In Una Piccola-Media Impresa*. (Tesi di Laurea magistrale, Università degli Studi di Roma, Tor Vergata).
- Porras, J.I. and Robertson, P.J. (1986) *Organization Development Theory: A Typology and Evaluation*. Graduate School of Business, Stanford University, Stanford.
- Qualizza, G., (2009). *Artefatti simbolici e cambiamento organizzativo*. Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.I (2009) n.1 (gennaio-giugno). <https://www.openstarts.units.it/server/api/core/bitstreams/62684ef6-3bd8-47ed-84d1-ba62033f6505/content>
- Radicchi, D., (2014). *Cultura d'impresa e gestione del cambiamento: analisi e riorientamento dei valori e della cultura organizzativa*. Gentes, anno I numero 1.
- S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141>
- Ravanfar, M., M., (2015). *Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey*. Double Blind Peer Reviewed International Research Journal. *Global Journal of Management and Business Research ( A ) Volume XV Issue X Version I*.
- Saeed, B.B. and Wang, W. (2014) *Sustainability Embedded Organizational Diagnostic Model*. *Modern Economy*, 5, 424-431. <http://dx.doi.org/10.4236/me.2014.54041>
- Samygin-Cherkaoui, A. (2023). *Framework McKinsey 7s*. 50minutes.com
- Scattolon., L., 2017. *Cambiamento Organizzativo E People Management: Il Valore Delle Persone E Delle Relazioni*. (Tesi di laurea di laurea magistrale, Università degli

- studi di Padova. Thesis Unipd. Rait88. <https://rait88.com/wp-content/uploads/2021/04/RAIT88-Change-Management.pdf>.
- Schein E.H., *Culture d'impresa*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2000
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985 (trad. it. *Cultura d'azienda e leadership*, Milano, Guerini e Associati, 1990).
- Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2018). A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658–674. <https://doi.org/10.1002/sres.2509>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), *Advances in group processes* (Vol. 2, pp. 77–122). JAI Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Versi, A., 2021. *Change Management e Resistenza del Personale: Come ridurre le dissonanze cognitive dell'organico di fronte ad un cambiamento organizzativo, attraverso proposte specifiche di comunicazione interna*. (Tesi di laurea magistrale, Università professionale della Svizzera Italiana). Tesi Supsi. [https://tesi.supsi.ch/4063/1/Versi\\_Alessandra\\_Tesi\\_Bachelor.pdf](https://tesi.supsi.ch/4063/1/Versi_Alessandra_Tesi_Bachelor.pdf).
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, 34(10), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2015-0016>

## SITOGRAFIA

Psicologia del lavoro, (n.d.), <https://www.psicologiadellavoro.org/il-modello-delle-7s-mckinsey/>

Italia non-profit, (n.d.), <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/cooperative-sociali/>

Psicologia del lavoro, articolo 5, (n.d.) , <https://www.psicologiadellavoro.org/articolo-5-lo-stress-lavoro-correlato-prospettive-di-intervento-analisi-delle-fonti/>

## RINGRAZIAMENTI

Alla fine di queste lunghe pagine, rappresentative di un lungo percorso di cinque anni che volge al termine, ci tengo a ringraziare le persone che in un modo o nell'altro hanno contribuito al raggiungimento di questa tappa speciale.

Vorrei cominciare dalla mia relatrice Roberta Maeran, che è stata per me una guida in questo viaggio. Al di là dell'aspetto formale, ci tengo a ringraziarla in quanto mi ha sempre riservato una parola di sostegno. In particolare, una frase porterò con me il futuro: *“Se aspetta la frase perfetta per cominciare, non inizierà mai”*. Possono sembrare parole banali, ma in un momento di blocco, hanno acquisito per me un significato che andava oltre la tesi e che ha rappresentato per me un punto di svolta. Grazie professoressa!

Ringrazio, poi, la cooperativa Kirikù, che fin da subito mi ha accolta, facendomi sentire ben voluta e lasciandomi spazio per fare esperienza ed imparare. Un grazie in particolare a Nicola e Andrea, in quali si sono sempre interessati al mio lavoro, offrendomi il loro aiuto e sostegno. Grazie Kirikù!

Un grazie speciale anche ad Angela. In quest'anno ricco di cambiamenti, di alti e bassi, il tuo aiuto è stato prezioso per la mia crescita personale e ha contribuito al raggiungimento del mio traguardo.

È arrivato il momento delle amiche e degli amici. Grazie di cuore alla mia compagna di viaggio Arianna Serena, condividere con te le fasi di questo percorso (pianti compresi) lo ha reso più divertente e speciale, soprattutto quando verso la fine avremo voluto mollare tutto. Grazie Bea per le sessioni di scrittura intensi, le grandi mangiate e per avermi ricordato che potevo farcela anche quando io non ci credevo più. Grazie alle mie amiche Ale e Giorgia, che anche a distanza siete sempre state presenti e pronte a ricordarmi che ce l'avrei fatta. Grazie Madda per aver condiviso con me questi anni, per le chiamate su zoom, per aver condiviso con me paure, ma anche i successi. Grazie Samu e grazie Egle, per le chiacchierate fino alle due di notti alla vecchia posta, a sorbirvi tutte le mie paranoie e i miei dubbi dell'ultimo secondo. Grazie Giulia, anche se già lo sai, sei stata fondamentale in questo ultimo anno. Infine, grazie Stephanie, Ele, Klara, Ludo, Silvia e Stefano per avermi sostenuta. Grazie ragazzi!

Un grazie speciale anche a Giada e Lorenzo. Tutto è nato come un lavoro durante gli studi, ma siete diventati ormai una seconda famiglia. Oltre ad aver condiviso con me i traguardi e le sconfitte di questi cinque lunghi anni, mi avete insegnato che anche nei momenti più difficili si può trovare spensieratezza e che tutto diventa più leggero con una risata. Grazie di cuore ragazzi!

Per ultimi, ma non per importanza, ringrazio la mia famiglia. Sono consapevole di non essere sempre stata il massimo della simpatia, soprattutto nei momenti critici, ma il viaggio è stato lungo e intenso e voi non mi avete mai abbandonata, supportandomi ed incoraggiandomi sempre. Anche se non sapete ancora di che cosa parla la mia tesi, grazie mamma, grazie papi, grazie sorelle. Grazie anche ai miei nonni, che hanno sempre fatto il tifo per me.

Grazie a tutti per aver condiviso con me pianti e risate, successi e sconfitti. Avete reso questo percorso speciale.